

Transferevaluation des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI) bei der Swisscom AG

Bachelor Thesis – Angewandte Psychologie

Praxispartnerin
Swisscom AG

Betreuender Dozent
Dr. Sebastian Ulbrich

Autor
Rinaldo Fuss

2014

Abstract

Die nachfolgende Bachelor Thesis ist das Ergebnis einer Transferevaluation des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI) bei der Swisscom AG. Im Fokus der Untersuchung standen insbesondere Katalysatoren und Barrieren, welche den Transfer des HBDI in den beruflichen Alltag der Mitarbeitenden fördern bzw. hemmen. Um der komplexen und vielfältigen Arbeitsumgebung Rechnung zu tragen, beinhaltete das Untersuchungsdesign sowohl eine qualitative Erhebung mittels Experteninterviews, wie auch eine quantitative Erhebung mittels einer Mitarbeiterumfrage. Die Ergebnisse zeigen bei einer Mehrheit der Mitarbeitenden mit HBDI-Profil ein erfreuliches Bild. Dennoch können gerade im organisationalen Umfeld bei der erhofften Unterstützung durch Arbeitskolleginnen, Arbeitskollegen und Vorgesetzte Transfer-Barrieren festgestellt werden. Aus den Ergebnissen abgeleitete kontextspezifische Handlungsempfehlungen zur Optimierung des HBDI-Transfers runden diese Thesis ab.

Anzahl Zeichen der Thesis (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 123'038 Zeichen

Schlüsselwörter: Evaluation, Transfer, Transfermanagement, Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI), Lerntransfer-System-Inventar (LTSI)

Erklärung

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

Schwanden, 4. Juni 2014

Rinaldo Fuss

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rinaldo Fuss', with a stylized, cursive script.

Diese Thesis wurde im Rahmen der Ausbildung an der Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW Olten, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorhergehenden schriftlichen Genehmigung der Hochschule für Angewandte Psychologie und den in der Thesis erkennbaren Personen und Firmen.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank an die Swisscom AG ausdrücken, welche mit ihrer dynamischen und zukunftsorientierten Kultur meinen Vorstellungen eines idealtypischen Praxispartners zu übertreffen vermochten. Besonderen Dank gilt hier Roland Brunner und seinem HBDI-Team, welche die Untersuchungen in diesem Rahmen überhaupt erst ermöglichten und mich beim Eintritt in die Welt der Swisscom AG begleitet haben.

Als treue Begleiterin und erste Ansprechperson aus diesem Team verdient zudem Anne-Marie Wittwer ein grosses Lob. Mit ihrer stets aufbauend positiven Art stand sie mir unermüdlich zur Seite. Die daraus entstandenen konstruktiven Diskussionen und Gespräche waren äusserst lehrreich und trugen einen grossen Teil zum Gelingen dieser Arbeit bei.

Ebenfalls für die vielseitige Unterstützung und sein ausserordentliches Engagement bedanken möchte ich mich bei Dr. Sebastian Ulbrich. Während den gesamten Projektphasen stand er mir durch konstruktive Supervision unterstützend und fördernd zur Seite.

Letztendlich richtet sich ein riesiges Dankeschön an all diejenigen, welche mich während der letzten Monate und Jahre fortwährend begleitet, angespornt, gefordert, gefördert, verstanden und in erster Linie inspiriert haben. Ich bedanke mich bei Daniel Schütz, Dominique Stettler, Jonas Probst, Lena Kaiser, Lorenz Imboden, Melina Zeballos, Stefan Loosli, Stephan Boss und Thomas Wyssenbach. Diese Menschen wurden zu einem Teil von mir und somit auch ein Teil dieser Arbeit. Ohne euch wäre diese nicht entstanden, wäre ich heute nicht hier.

Je mehr der Mensch weiss, desto mehr erkennt er, dass er nichts weiss. Ich danke denen, die meine Unzulänglichkeiten auffingen – an erster Stelle meiner Partnerin Nina für ihren kritischen Blick, ihren grammatikalischen Sachverstand und ihre unermüdliche Unterstützung besonders während der letzten Monate. Die Gewissheit, dich an meiner Seite zu wissen, ist für mich unbezahlbar.

Abschliessend – so meine ich – haben meine Eltern hier ihren Platz verdient. Herzlichen Dank Susanne und Kurt. Mit eurer unendlichen Güte und Liebe habt ihr mir von frühester Jugend an ermöglicht, ungewöhnliche Ausbildungswege zu beschreiten und mich dabei stets ermutigt, weiterzumachen und voranzuschreiten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung und allgemeine Fragestellung	2
1.2	Vorgehen und Aufbau der Thesis	2
2	Kontext Praxispartnerin	4
2.1	Das Unternehmensprofil der Swisscom AG.....	4
2.2	Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI).....	4
2.3	Ausgangslage	5
2.4	Zentrale Leitfragen	5
2.5	Thematische Abgrenzung.....	6
3	Theoretische Grundlagen.....	7
3.1	Evaluation	7
3.1.1	Begriffsdefinition.....	7
3.1.2	Ansätze der Evaluation	7
3.1.3	Funktionen der Evaluation	8
3.1.4	Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick	10
3.1.5	Das Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI).....	11
3.1.6	Grenzen der Evaluation	12
3.2	Transfer.....	12
3.2.1	Begriffsdefinition.....	12
3.2.2	Arten des Transfers	13
3.2.3	Transfermodell nach Baldwin und Ford	14
3.2.4	Das Lerntransfer-System-Inventar	15
3.2.5	Lerntransfermanagement	16
3.2.6	Grenzen des Transfers.....	17
4	Methodisches Vorgehen	18
4.1	Untersuchungsdesign	18
4.2	Dokumentenanalyse und Literaturrecherche	19
4.3	Experteninterview	19
4.3.1	Aufbau des Leitfadens	20
4.3.2	Demographische Angaben zur Stichprobe	20
4.3.3	Untersuchungsdurchführung	21
4.3.4	Untersuchungsauswertung	21
4.4	Online-Umfrage.....	22
4.4.1	Aufbau der Umfrage.....	22
4.4.2	Demographische Angaben zur Stichprobe	22
4.4.3	Untersuchungsdurchführung	23
4.4.4	Untersuchungsauswertung	23

4.5	Verknüpfende Untersuchungsauswertung	24
5	Darstellung der Ergebnisse.....	25
5.1	Ergebnisse Experteninterviews	25
5.1.1	Schlüsselkategorie <i>Ablauf HBDI-Prozess</i>	25
5.1.2	Schlüsselkategorie <i>Nutzen des HBDI</i>	26
5.1.3	Schlüsselkategorie <i>Potential des HBDI</i>	26
5.1.4	Schlüsselkategorie <i>Potentieller Evaluationsablauf</i>	27
5.1.5	Schlüsselkategorie <i>Idealzustand einer nachhaltigkeitsförderlichen Feedbackkultur</i>	27
5.2	Ergebnisse Online-Umfrage.....	28
5.2.1	Ergebnisse Vertiefungsfragen MEI	29
5.2.2	Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – <i>Teilnehmende</i>	31
5.2.3	Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – <i>Trainingsdesign</i>	32
5.2.4	Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – <i>Arbeitsumgebung</i>	32
5.2.5	Skalenmittelwerte – Katalysatoren/Barrieren des Transfers.....	34
6	Fazit	35
6.1	Beantwortung der Fragestellung.....	35
6.2	Handlungsempfehlungen	37
6.2.1	Handlungsempfehlung <i>Arbeitsumfeld</i>	37
6.2.2	Handlungsempfehlung <i>Trainingsdesign</i>	37
6.2.3	Handlungsempfehlung <i>Teilnehmende</i>	38
7	Diskussion.....	39
7.1	Kritische Reflexion der Methodenwahl	39
7.2	Ausblick.....	40
8	Literaturangaben.....	42
9	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	46
10	Anhang	47

1 Einleitung

*Lernen und zu Zeiten das Gelernte praktizieren,
ist das nicht eine Freude?*
Konfuzius (551 – 479 v.Chr.)

Diese Aussage, welche dem chinesischen Philosophen und Universalgelehrten Konfuzius zugeschrieben wird, führt an die Grundthematik der vorliegenden Bachelor Thesis heran, die sich in der komplexen Materie beruflicher Weiterentwicklungsmassnahmen eingliedern lässt. Seine hypothetische Frage beinhaltet dabei drei wesentliche Etappen: Lernen, Anwenden und die daraus resultierende Freude. Idealerweise folgt diese auf funktionierende Lerninhalte, welche bei einer Anwendung die Praxis vereinfachen oder optimieren.

Auch Hochholdinger, Rowold und Schaper (2008b) sehen die Weiterentwicklung menschlicher Ressourcen für Unternehmen und Organisationen als einen zentralen Erfolgsfaktor. Sie sehen es sogar als deren Aufgabe, Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern und zu intensivieren, in dem sie geeignete Rahmenbedingungen und Personalentwicklungsmassnahmen schaffen und gestalten. Gründe für eine stetige Zunahme und Wichtigkeit sehen sie unter anderem im kontinuierlich zunehmenden globalen Wettbewerb (vgl. Kauffeld, 2010; Sonntag & Schaper, 1999).

Als zentrales Ziel beruflicher Weiterentwicklung oder Weiterbildung nennen Bergmann und Sonntag (2006), dass neu erworbenes Wissen und neu erworbene Fertigkeiten vom Lernfeld an den Arbeitsplatz übertragen oder transferiert werden. Darin sehen sie auch gleich die erfolgskritische Grösse (vgl. Scharpf, 1999).

Schätzungen von Baldwin und Ford (1998) deuten darauf hin, dass nur 10-15 Prozent des Gelernten in berufliche Leistung umgesetzt wird (vgl. Noe, 2003). Eine Meta-Analyse von Arthur, Bennet, Edens und Bell (2003) verweist darauf, dass Trainings mit einer durchschnittlichen mittleren Effektstärke von $d=0.60$ möglicherweise besser sind als ihr Ruf. Dennoch ergeben sich in Abhängigkeit verschiedener Trainingsmethoden wie Vortrag, Workshop, Selbstinstruktion usw. unterschiedliche Effekte.

Hochholdinger et al. (2008b) geben zu bedenken, dass die Bedeutung des Übertragens oder Transferierens umso deutlicher wird, wenn man berücksichtigt, dass sich pro Jahr ein Drittel der Arbeitnehmer an mindestens einer oder sogar mehreren beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen. Diese hohen Nutzungszahlen betrieblicher Weiterbildungsangebote verdeutlichen deren wirtschaftliche Relevanz und die daran geknüpften Erwartungen, dass sich Investitionen in diese auch auszahlen.

Wie wirksam eine solche Massnahme ist, wird durch die Bewertung der inhaltlichen Konzeption in Form einer Evaluation nachgewiesen (Sonntag, 2006) und umfasst sämtliche Aktivitäten, die der Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle dienen (Solga, 2011a). Obwohl Ergebnisse verschiedener Studien bestätigen (vgl. Karg, 2006), dass mit sorgfältig entwickeltem Untersuchungsdesign Aussagen zur Effektivität und Effizienz von Schulungen gemacht werden können und somit deren praktische Relevanz für Unternehmen auf der Hand liegt, werden sie in der Praxis selten fundiert evaluiert (vgl. Bergmann & Sonntag, 2006; Hochholdinger et al., 2008b; Solga, 2011a).

Dies bestätigen beispielsweise Van Buren und Erskine (2002) mit ihrer repräsentativen Befragung von US-Firmen, indem sie festhalten, dass 78% der Organisationen die Reaktionen der Teilnehmenden erfassen, während Kriterien zum Lernen (32%), Verhalten (19%) und Ergebnis (7%) betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen deutlich seltener erhoben und evaluiert werden.

Dieser von ihnen beschriebene Bruch zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Praxis bestätigen unter anderem auch Rank und Thiemann (1998). Sie halten fest, dass der Bedarf einer Transferevaluation oft nicht gesehen wird, oder die Annahme herrscht, dass Gelerntes selbstverständlich in der Praxis angewendet wird.

Die Wichtigkeit einer Evaluation betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen mit Fokus auf den Transfer in den Arbeitsalltag – um Aussagen über die Nachhaltigkeit einer Massnahme treffen zu können – hat die Auftraggeberin erkannt. Daraus resultierte die folgende allgemeine Fragestellung.

1.1 Zielsetzung und allgemeine Fragestellung

Ziel dieser vorliegenden Bachelor Thesis ist es, die Nachhaltigkeit in Bezug auf den Transfer des Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) in den Berufsalltag der Mitarbeitenden der Swisscom AG zu eruieren. Zudem sollen die mit der Praxispartnerin gemeinsam konstruierten Evaluationsfragestellungen mittels mündlichen und schriftlichen Erhebungen beantwortet werden.

Im Zentrum der Evaluation stand folgende Fragestellung:

Inwiefern findet ein Transfer des Hermann Brain Dominance Instruments (HBDI) in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden der Swisscom AG statt und wie kann dieser noch optimiert werden?

Die Evaluation soll nicht nur zur Kontrolle der Zielerreichung dienen, sondern auch herausarbeiten, wie der Prozess und die Ergebnisse des HBDI von den beteiligten Mitarbeitenden wahrgenommen werden und insbesondere, wo diese noch Potential zur Optimierung sehen.

Wie das angewendete Vorgehen der Evaluation aussieht, folgt nun in einem Überblick zum Aufbau der Thesis.

1.2 Vorgehen und Aufbau der Thesis

Der Inhalt dieser Bachelor Thesis ist in sieben Kapitel gegliedert und behandelt hauptsächlich das Thema der Transferevaluation des HBDI bei der Swisscom AG.

Einleitend widmet sich das erste Kapitel der Wichtigkeit und dem Bedarf von Transferevaluationen und gibt einen Überblick über die allgemeine Fragestellung und den Aufbau der Thesis.

Kapitel zwei präsentiert das Unternehmensprofil der Praxispartnerin und die zu evaluierende Entwicklungsmassnahme. Zudem wird die Ausgangslage geschildert, die daraus resultierenden zentralen Fragestellungen zusammengefasst und abschliessend das Thema eingegrenzt.

Das Kapitel drei widmet sich der theoretischen Fundierung der Evaluation im Allgemeinen, um anschliessend die dieser Thesis zugrundeliegende Transferevaluation einzuordnen und vertieft darzustellen. Dem Transfer zugrundeliegende Modelle und Ansätze zur Transferförderung, auf welchen Teile der Handlungsempfehlungen aufbauen, runden dieses Kapitel ab.

Im vierten Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Thesis erläutert. Das Untersuchungsdesign wird begründet und mit den Experteninterviews und der Online-Umfrage die beiden methodischen Hauptzugänge empirisch vertieft dargestellt.

Die daraus resultierenden Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie der Online-Umfrage werden im fünften Kapitel sequentiell dargestellt.

Darauf aufbauend beantwortet das sechste Kapitel im Fazit die Fragestellungen und präsentiert daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen zur Transferoptimierung.

Abgeschlossen wird diese Thesis mit der Diskussion im Kapitel sieben, worin die angewendete Methode kritisch reflektiert wird und in einem Ausblick mögliche zukünftige Folgeprojekte angestossen werden.

Lesehinweis

Zur besseren Leserlichkeit des Textes verzichtet der Autor auf die ständige Verwendung der männlichen und weiblichen Form. Wann immer möglich, wurde ein geschlechtsneutraler Ausdruck verwendet. War dies nicht möglich, wurde die männliche verwendet, die dann auch die weibliche Form ausdrücklich einschliesst.

2 Kontext Praxispartnerin

2.1 Das Unternehmensprofil der Swisscom AG

Die Swisscom gilt als führendes Telekommunikationsunternehmen in der Schweiz mit rund 6.3 Millionen Mobilfunkkunden, 1.7 Millionen Breitband-Anschlüssen (Retail) und 902'000 Swisscom TV-Kunden. Der von den knapp 20'000 Mitarbeitenden erzielte Umsatz im Jahr 2013 von 11'434 Mio. CHF und der EBITDA (Operativer- oder Betriebsgewinn ohne Berücksichtigung von Zinsen, Steuern, Abschreibungen usw.) von 4'302 Mio. CHF liegt etwa auf dem Niveau des Vorjahres (Swisscom, 2014b).

Der Telekommunikationsmarkt in der Schweiz hat ein geschätztes Umsatzvolumen von rund 17 Mrd. CHF. Im Kundensegment der Swisscom, welches sich auf Privatkunden, kleine und mittlere Unternehmen und Grossunternehmen ausrichtet, schwankt der Marktanteil je nach Bereich zwischen einem Viertel und zwei Dritteln. Die Swisscom bietet Geschäfts- und Privatkunden Mobilfunk, Festnetz, Internet und Digital-TV an. Darüber hinaus gehört sie zu den schweizweit grössten Anbietern für IT-Dienstleistungen. Ihre Tätigkeiten erstrecken sich zudem über den Bau und Unterhalt der Mobilfunk- und Festnetzinfrastruktur, dem Verbreiten von Rundfunksignalen bis hin zu Beteiligungen an Medienunternehmen (Swisscom, 2014b).

Rund ein Drittel aller Mitarbeitenden haben täglich direkten Kundenkontakt, sei es im Verkauf oder im Bereich Kundenservice. Zudem spielt sich ihre Arbeitstätigkeit häufig in Projektteams ab, was ebenfalls hohe Anforderungen an den sozialen Umgang und alle Formen der Kommunikation setzt. Um diese Interaktionen für den Mitarbeitenden selber und für das Team optimal zu gestalten und nicht zuletzt möglichst gewinnbringende Lösungen für den Kunden auf den Markt zu bringen, setzt die Swisscom u.a. das nun genauer dargestellte Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) ein (Swisscom, 2014a).

2.2 Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)

Das im deutschsprachigen Raum ursprünglich als „Herrmann Dominance Instrument“ (H.D.I.) bekannte Instrument wird seit Anfang 2006 mit der international einheitlichen Bezeichnung „Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)“ geführt. Es besteht aus einem Fragebogen, dessen Auswertung zeigt, in welchem Masse eine Person bestimmte Denkweisen bevorzugt, nutzt oder vermeidet. Kurz, es erstellt eine Denkstilanalyse (Geist, 2010).

Das Modell arbeitet mit einer metaphorischen Ableitung der Funktionen unseres Gehirns und gründet auf den Ergebnissen der Gehirnforschung von Paul D. McLean und Roger Sperry. Benannt ist das Modell nach seinem Entwickler Ned Herrmann, einem Amerikaner, der viele Jahre bei General Electric für die Führungskräfteentwicklung verantwortlich war (Herrmann, 1994). Roland Spinola führte das Modell Anfang der 80er-Jahre im deutschsprachigen Raum ein. Seit 2001 ist die unter dem Namen „Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG“ geführte Firma zuständig für die Zertifizierung, die Auswertung von HBDI-Fragebögen und die Beratung von Unternehmen im Einsatz von Whole-Brain-Thinking (Ganz-Hirn-Denkansatz) in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Geist, 2010).

Das HBDI wird in Unternehmen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, in der Karriereberatung, bei der Stellenbesetzung und im Coaching unterstützend eingesetzt. Das HBDI ist kein Instrument, das

für Auswahlentscheidungen entwickelt wurde. Es gibt kein objektives Bild der Person wieder, sondern eine Selbsteinschätzung. Haupteinsatzgebiet des HBDI ist der Bereich Teambildung und Teamentwicklung, worin es in komplexen Themen Transparenz erzeugt (Herrmann, 1997).

Der Fragebogen des HBDI besteht aus 120 Items, welche zum vollständigen Ausfüllen etwa 20 bis 30 Minuten in Anspruch nehmen. Es werden unterschiedliche Aspekte, wie z.B. Merkmale der Arbeit, persönliche Merkmale, paarweise Eigenschaftsbeschreibungen oder Fakten und Einschätzungsfragen erfasst (Herrmann, 1997). Der Fragebogen kann im Internet oder in Papierform ausgefüllt werden. Der Zugangscode erteilt die Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG oder ein zertifizierter Netzwerkpartner. In der Regel erfolgen die Auswertung und der Ausdruck der Profile bei Herrmann International Deutschland (Geist, 2010).

2.3 Ausgangslage

Das HBDI-Modell wurde 2008 bei Swisscom eingeführt, um das „Whole-Brain-Thinking“ (Ganzhirn-Ansatz) im Unternehmen zu fördern und zu verankern. HBDI war anfangs im Privatkundensegment dem Bereich Best-Experience (beste Kundenerfahrungen) angegliedert. Das ursprünglich vor allem in Projekten zur Zusammensetzung neuer Teams eingesetzte Instrument wurde durch die zufriedenstellenden Ergebnisse bald in allen Bereichen des Konzerns eingesetzt. HBDI ist aktuell bei der Swisscom das am meisten verbreitete und eingesetzte Modell, dessen Verantwortung seit Ende 2012 direkt bei Human Resources im Konzernbereich Development angegliedert ist.

Das HBDI-Modell wird im gesamten Konzern vor allem für Einzelinterpretationen und Teamworkshops sowie vereinzelt im Grosskundenbereich in Bezug auf die Servicekultur eingesetzt. Die Nachfrage ist nach wie vor ansteigend. Aktuell (Stand April 2014) bestehen innerhalb des Swisscom-Konzerns rund 4'000 Einzelprofile und rund 170 Teamprofile. Aktuell sind bei Swisscom 43 ausgebildete und zertifizierte HBDI Coaches beschäftigt. Die Swisscom internen HBDI-Coaches interpretieren vor allem Einzelprofile und führen Teamworkshops durch. Auf Grund dieser Fokussierung standen für die Evaluationsfragestellungen diese zwei Anwendungsbereiche im Vordergrund.

Mit dem Einsatz des HBDI wird aus Sicht des einzelnen Mitarbeitenden eine nach Präferenzen ausgerichtete und dadurch optimierte Arbeitstätigkeit angestrebt. Dies soll zur Folge haben, dass Mitarbeitende zufriedener und dadurch auch leistungsfähiger werden. Diese und weitere dadurch ausgelöste positive Folgeeffekte sollen idealerweise auch auf Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Kunden und letzten Endes auf das Unternehmen positiven Einfluss nehmen. Beim Einsatz des HBDIs in Teams werden zusätzlich mittels eines Teamprofils allfällige Lücken in der Verteilung der Präferenzen, deren Konsequenzen und mögliche Massnahmen zur Optimierung in gemeinsamen Teamworkshops besprochen.

Aufgrund der dargestellten Ausgangslage ergeben sich daraus die nun folgenden zentralen Fragestellungen, welche dieser Bachelor Thesis zugrunde liegen.

2.4 Zentrale Leitfragen

Die für den HBDI-Prozess zuständige Abteilung erteilte den Auftrag, eine Evaluation des HBDI bei der Swisscom durchzuführen. Im Hauptfokus ihrer Interessen stand die im Kapitel 1.1 dargestellte allgemeine Fragestellung.

Dabei soll ersichtlich werden, wie nachhaltig das HBDI die Mitarbeitenden beeinflusst, bzw. inwiefern die Mitarbeitenden nach Erhalt ihres HBDI-Profiles einen Transfer dieser Erkenntnis in den Arbeitsalltag vollziehen. Zudem sollen praxisorientierte Empfehlungen zur Handlungs- und Prozessoptimierung eruiert und nachvollziehbar begründet werden.

Sämtliche Fragen, welche aus den Meetings mit der Auftraggeberin hervorgingen, wurden zusammengetragen, generalisiert und auf die folgenden drei vertiefenden Fragestellungen reduziert:

- a) Erkennen die Mitarbeitenden den unterstützenden Nutzen von HBDI im beruflichen Alltag und wie kann dieser Prozess gefördert werden?
- b) Wird das Einzelinterpretationsgespräch/Workshop als unterstützend wahrgenommen und Anhand welcher Kriterien kann dies optimiert werden?
- c) Unterstützen die Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Anwendung von HBDI im Berufsalltag und wie kann dies gefördert werden?

2.5 Thematische Abgrenzung

Es war im Sinne der Auftraggeberin, dass es sich bei der gewünschten Transferevaluation um keinen Toolvergleich handeln soll. Das HBDI sollte nicht auf Stärken oder Schwächen mit allfälligen ähnlichen oder konkurrierenden Inventaren verglichen oder auf eine ideale Eignung getestet werden. Vielmehr stand eine Prozessoptimierung des HBDIs im Fokus, was insbesondere die Verbesserung der nachhaltigen Wirkung bzw. des Transfers vom HBDI in den Berufsalltag der Mitarbeitenden zum Ziel hatte.

Die Praxis zeigt, dass HBDI in diversen Bereichen der beruflichen Weiterentwicklung eingesetzt werden kann und dies von der Praxispartnerin auch so gehandhabt wird. Aus diesem Grund werden Arbeits- und Organisationspsychologische Themen des Personalmanagements wie Personalauswahl, Personal- oder Teamentwicklung nicht näher erläutert oder dargestellt, da HBDI nicht einem spezifischen Thema zugeordnet wird.

Modelle zum Konstrukt der Motivation und insbesondere der Lerntheorie, aber auch Methoden der Führung und des Coachings, welche im Rahmen des HBDI-Prozesses ebenfalls eine nicht unerhebliche Rolle spielen, werden nicht vertieft erläutert. Im Rahmen der Handlungsempfehlungen (Kap. 6.2) werden aber Elemente dieser Themenkonstrukte angesprochen.

Detaillierte Begründung und Abgrenzung der der Transferevaluation zugrundeliegende Modelle und Methoden folgen in den jeweiligen Kapiteln. Dadurch werden die Aussagen im Gesamtkontext der Thematik belassen und eine bessere Leserlichkeit gefördert.

Das folgende Kapitel widmet sich nun der theoretischen Fundierung dieser Thematik und geht vertiefend auf die Themen der Evaluation, des Transfers und der Transferförderung ein.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Evaluation

Im folgenden Kapitel wird genauer auf die Evaluation im Allgemeinen eingegangen. Der Begriff der Evaluation wird definiert und Ansätze, Methoden und Funktionen der Evaluation dargestellt. Mit den vier Ebenen von Kirkpatrick (1967, 1994) wird das älteste und bekannteste Evaluationsmodell vorgestellt, um das darauf aufbauende und in der quantitativen Erhebung eingesetzte Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) theoretisch zu fundieren.

3.1.1 Begriffsdefinition

Für den Begriff der *Evaluation* gibt es zahlreiche Definitionsversuche, eine einheitliche allgemeingültige Definition besteht jedoch nicht. Rossi, Lipsey und Freeman (2004) übersetzten Evaluation in Bewertung, Beurteilung bzw. Auswertung. Häufig wird Evaluation auch als Erfolgskontrolle einer Intervention gesehen (Will, Winteler & Krapp, 1987).

Um im Rahmen dieser Thesis den Evaluationsbegriff treffend einzuordnen, eignet sich zudem die Definition von Wottawa und Thierau (2003). Sie sehen in der Evaluation eine Planungs- und Entscheidungshilfe von Massnahmen mit dem Ziel, diese zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden. In Bezug zur Personalarbeit umfasst dies nach Solga (2011a) sämtliche Aktivitäten zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle von Entwicklungsmassnahmen. Bewertet werden die inhaltliche und didaktische Konzeption, die Durchführung, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit der Massnahme (Höft, 2014).

Eine wissenschaftliche Evaluation sollte gemäss Wottawa und Thierau (2003) aus einer *bewertenden Stellungnahme* bestehen, welche auf einer *systematisch gewonnenen Datenbasis* (Erhebung mittels durch den aktuellen Stand der Technik und Forschung angepassten wissenschaftlichen Methoden) beruht und eine *Ziel- und Zweckorientierung* aufweist. Dies soll ein Optimieren, Legitimieren oder Entscheiden über Massnahmen ermöglichen (Will et al., 1987).

3.1.2 Ansätze der Evaluation

Scriven (1980) unterscheidet zwischen einer *formativen* und einer *summativen* Evaluation. Dieser Ansatz, innerhalb der zahlreichen unterschiedlichen Modellansätze der Evaluation zwei übergeordnete Funktionen oder Zwecke zu beschreiben, hat sich als sehr bedeutend hervorgetan (vgl. Solga, 2011a; Sonntag & Schaper, 1999). In Bezug auf Projektgestaltungen betrachten Wottawa und Thierau (2003) diesen Ansatz sogar als den bedeutendsten.

Das Ziel der **formativen Evaluation** besteht darin, Massnahmen, die sich in der Vorbereitungs-, Entwicklungs- oder Pilotphase befinden, zu steuern. Zudem soll mittels steter Bereitstellung von Informationen eine Optimierung/Verbesserung erzielt werden. Diese Evaluationen und deren Ergebnisse werden prozesshaft immer wieder rückgemeldet und ermöglichen dadurch die Steuerung und stete Weiterentwicklung einer Massnahme. Die Funktion der formativen Evaluation besteht somit hauptsächlich in der Optimierung und Qualitätssicherung. Sie richtet sich daher eher an die organisationsinternen Projekt- und Programmmitarbeitenden (vgl. Solga, 2011b; Wottawa & Thierau, 2003).

Die **summative Evaluation** ist die bilanzierende Bewertung bereits abgeschlossener Massnahmen im Sinne einer Qualitätskontrolle. Sie wird immer hinsichtlich bestimmter Kriterien, wie z.B. dem Grad der Zielerreichung (Effektivität) oder einer optimalen Input/Output-Kombination (Effizienz), durchgeführt (Wottawa & Thierau, 2003). Die summative Evaluation liefert Argumente zur Legitimation von Massnahmen und richtet sich somit nach aussen. Sie bildet die Entscheidungsgrundlage, um zugesagte Ergebnisse überprüfen zu können oder liefert Inputs zur Begründung für ein Folgeprojekt oder einer neuen Programmphase (Solga, 2011a).

Zwischen formativer und summativer Evaluation werden die Übergänge allerdings als fließend betrachtet. Häufig werden in Projekten – wie auch in der in dieser Thesis durchgeführten Evaluation – beide Formen gleichzeitig eingesetzt und miteinander kombiniert (vgl. Hochholdinger et al., 2008b; Solga, 2011b; Wottawa & Thierau, 2003).

Kauffeld (2010) unterscheidet bei summativen Evaluationen zudem zwischen Programmdurchführung oder -wirksamkeit. Bei der Durchführung wird überprüft, ob die Massnahme gemäss den Programmvorgaben durchgeführt wurde (z.B. Umfang der Teilnahmen bei freiwilliger Partizipation). Steht die Wirksamkeit und somit der Nutzen im Vordergrund, erfasst man am Ende der Massnahme die Veränderung der Teilnehmenden. Dies begründet die Online-Umfrage, welche als zweite Erhebungsmethode im Feld angewendet wurde.

3.1.3 Funktionen der Evaluation

Solga (2011a) teilt die beiden Ansätze der formativen und summativen Evaluation in eine *Inputorientierte* -, *Prozessorientierte* - und *Outputorientierte* Evaluation ein und ordnet die ihnen folgenden in der Abbildung 1 (nächste Seite) dargestellten Evaluationsaufgaben zu. Diese bestimmen den Evaluationszweck und sind am Beispiel eines idealtypischen Handlungsablaufs dargestellt.

Die *Zielanalyse* beinhaltet eine Überprüfung des ermittelten Bedarfs einer Massnahme. Dieser muss in spezifische Interventionsziele überführt werden, welche anhand messbarer Zielerreichungskriterien einschätzbar sind (*Bedarfsanalyse*). Die *Umfeldanalyse* beinhaltet einerseits die Ermittlung der organisatorischen Ausgangsbedingungen (z.B. verfügbare finanzielle, zeitliche, personelle, räumliche und mediale Ressourcen) und andererseits die organisationalen Rahmenbedingungen, welche als Lernkultur oder die Praxis der allgemeinen Kompetenzentwicklung im Unternehmen zusammengefasst werden können (*Konzeptentwicklung*). Die Aufgabe der *Konzeptanalyse* besteht in der Beurteilung der inhaltlichen und didaktischen Konzeption einer Massnahme mittels Fragebogen oder Feedbackrunden durch die Teilnehmenden (*Konzeptentwicklung*). Die *Lehrprozessanalyse* umfasst die Untersuchung der konkreten Interaktionsprozesse im Kontext der Massnahme. Dazu zählen die Vermittlung der Inhalte durch den Trainer, Coach oder Dozenten sowie die Wahrnehmung und Verarbeitung der Lerninhalte durch die Teilnehmenden selber (*Durchführung*; Solga, 2011a).

Den eigentlichen Kern der Evaluation bildet nach Solga (2011a) die *Wirksamkeitsanalyse*, welche die Auswirkungen (Effekte) der Massnahme erfasst. Sie untersucht, ob ein Programm in Richtung der zuvor definierten Zielsetzungen wirksam ist. Dies soll Aussagen über die Massnahme ermöglichen, inwiefern diese als nützlich, erfolgreich und effektiv bezeichnet werden kann (*Durchführung & Transferphase*).

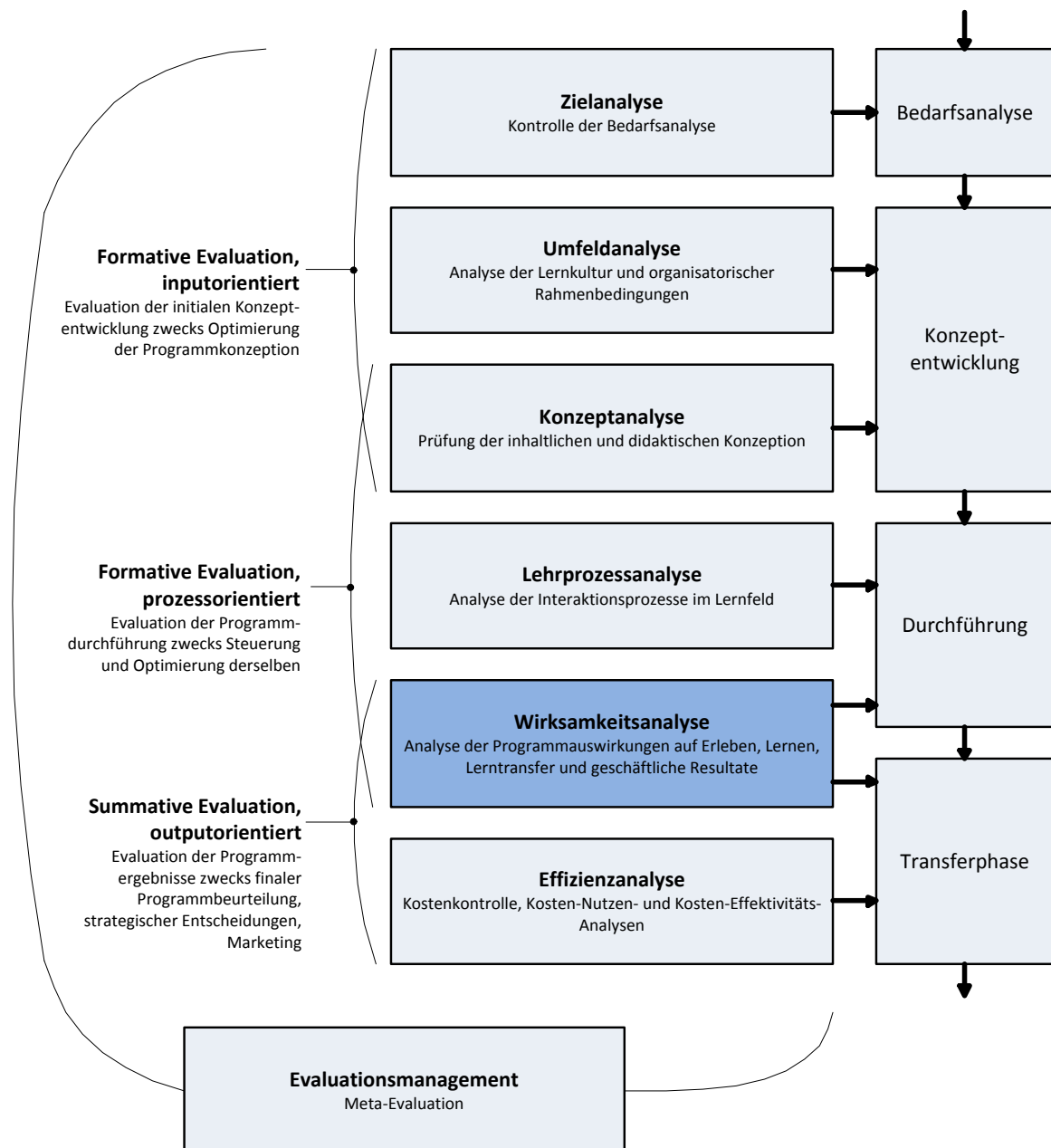


Abbildung 1: Funktionen und Aufgaben der Evaluation nach Solga (2011a, S. 373)

Als eigentlicher Abschluss einer Evaluation vor der Meta-Evaluation über den gesamten Evaluationsprozess nennt Solga (2011a) die *Effizienzanalyse*. Diese vergleicht die Kosten- und Ertragsverhältnisse einer Massnahme im Sinne einer Kostenkontrolle. Ziel der Kosten/Nutzen-Analyse besteht in der Rentabilität eines Programms, in dem der Return on Investment (ROI) berechnet wird. Sonntag und Schaper (1999) unterscheiden die Effizienz- von der Kosten/Nutzen-Analyse und betrachten beide Analyseformen als Teil der Wirksamkeitsanalyse. Aus ihrer Sicht schätzt die Kosten/Nutzen-Analyse die Höhe des Nutzens im Vergleich zu den aufgewendeten Kosten ab, während die Effizienzanalyse die Verteilung finanzieller, personeller und zeitlicher Mittel optimiert (*Transferphase*). Hierbei ist auch der ökonomische Evaluationsansatz von Bronner und Schröder (1983) von Bedeutung, bei dem monetäre Aspekte im Zentrum der Evaluation stehen. Auf die ökonomischen Evaluationsansätze wird aufgrund der Fokussierung der Fragestellung nicht näher eingegangen.

Die Transferevaluation der vorliegenden Thesis verfolgt eher einen prozessorientierten Charakter und lässt sich in der Wirksamkeitsanalyse daher eher in der Phase der Durchführung einordnen (Abb. 1Abbildung 1). Aus diesem Grund wird nun genauer auf das der Wirksamkeitsanalyse zugrundeliegende Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) eingegangen.

3.1.4 Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick

In der Arbeits- und Organisationspsychologischen Forschung gibt es über allgemeine Evaluationsstrategien hinaus spezifische Konzepte zur Evaluation betrieblicher und handlungsorientierten Massnahmen (Hochholdinger et al., 2008b). Ein bekanntes und in der Praxis weit verbreitetes Modell zur Evaluation von Massnahmen im Kontext der beruflichen Weiterentwicklung ist das *Vier-Ebenen-Modell* von Kirkpatrick (1967, 1994). Er zählt zu den ersten Wissenschaftlern, welche sich mit der Evaluation von Trainingsprogrammen und Massnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung beschäftigten. Das in den frühen 1960er Jahren entwickelte Modell, welches den Evaluationsprozess in vier Ebenen gliedert, zählt noch heute zu den am häufigsten zitierten und hat spätere Ansätze und Modelle massgeblich beeinflusst (vgl. Hochholdinger, Rowold & Schaper, 2008a).

Die vier hierarchisch und kausal aufeinanderfolgenden Ebenen der Evaluation von Kirkpatrick (1967, 1994) setzen sich wie folgt zusammen (vgl. Hochholdinger et al., 2008a; Höft, 2014; Solga, 2011a):

Tabelle 1: Die vier Ebenen der Trainingsevaluation nach Kirkpatrick (1967, 1994)

Ebene	Beschreibung
Reaktion	Die erste Ebene beschreibt die Zufriedenheit der Trainingsteilnehmenden, ihre emotionalen Wertungen (z.B. „Das Training war gut.“) und subjektiven Nutzenabwägungen (z.B. „Das Training hat mir etwas gebracht“). Diese Informationen werden meistens über Fragebögen (z.B. Happysheets) oder Interviews (z.B. Feedbackrunden) unmittelbar nach absolviertem Training erhoben.
Lernen	Die zweite Ebene umschreibt die Gruppe der Kriterien, die das Verständnis und die Aneignung der Trainingsinhalte durch die Teilnehmenden erfasst. Hierbei werden kognitive Ergebnisse (z.B. verbessertes fachliches Wissen), verbesserte Fertigkeiten (z.B. erhöhter Verselbstständigungsgrad) und affektive Änderungen (z.B. Einstellungen, arbeitsbezogene Motivation) unterschieden. Lernerfolge werden oft unmittelbar nach Beendigung einer Trainingsmassnahme gemessen, meist mittels Wissenstests, simulativen Übungen, Verhaltensbeobachtungen, Persönlichkeitsfragebögen oder situativen Interviews.
Verhalten	Auf der dritten Ebene wird der Transfer im engeren Sinne erfasst. Es wird überprüft, ob sich die Trainingsintervention auf der arbeitsbezogenen individuellen Verhaltensebene niederschlägt, bzw. ob eine Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz stattfindet (Lerntransfer). Es wird erhoben, inwieweit Teilnehmende vom konkreten und idealtypischen Trainingsinhalt auf ähnliche, in einem grösseren Zusammenhang eingebettete Problemfälle generalisieren können. Lerntransfer kann z.B. mittels Rollenspielen, Arbeitsproben oder psychometrisch geprüften Instrumenten evaluiert werden (z.B. die in dieser Evaluation als Vorlage verwendeten Massnahmen-Erfolgsinventar (MEI) oder Lerntransfer-System-Inventar (LTSI)).
Resultate	Auf der vierten Modellebene werden die Auswirkungen des geänderten Verhaltens als Ergebnisse auf der abstraktesten Ebene durch globale organisationale Leistungskriterien beschrieben und mittels betrieblichen Kennzahlen (z.B. Zahlen zu Produktivität, Qualität, Kosten etc.) erfasst. Ermittelt wird, welche Ziele im Einzelnen erreicht wurden und ob das Trainingsprogramm in seiner Gesamtheit als positiv oder negativ zu bewerten ist. Neben der Gewinnsteigerung betrachtet Pekrun (2000) als Output auf Betriebsebene auch Betriebsabläufe und die Lernkultur.

Zur allgemeinen Evaluation von Entwicklungsmassnahmen im beruflichen Kontext ermöglicht das Modell eine gute Orientierung, weil alle vier Stufen bei einer Evaluation berücksichtigt werden sollten (Solga, 2011a). Das bedeutet, dass auf jeder Ebene Messverfahren eingesetzt werden sollten,

welche den subjektiven und objektiven Lern- und Transfererfolg erfassen (Hochholdinger et al., 2008b).

Nach Kauffeld, Brennecke und Stark (2009) lagen bislang keine standardisierten Evaluationsinstrumente vor, welche mit einem ökonomisch vertretbaren Aufwand interpretationsfähige Ergebnisse zum Trainings- oder Transfererfolg liefern. Sie nennen mit dem Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) ein Instrument, welches diese Lücke zu schliessen vermag. Aus diesem Grund stützte sich die quantitative Erhebung der Thesis in einem ersten Teil auf dieses Inventar, welches nun im Folgenden vorgestellt wird.

3.1.5 Das Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI)

Als Rahmenmodell liegen dem MEI die vier von Kirkpatrick (1967, 1994) unterschiedenen Ebenen zu Grunde. Wie bei Kirkpatrick unterscheiden Kauffeld Brennecke und Stark (2009) zwischen „Zufriedenheitserfolg“ (Reaktion), „Lernerfolg“ (Lernen), „Transfererfolg“ (Verhalten) und „Unternehmenserfolg“ (Organisation). Darüber hinaus werden diese Erfolgsebenen weiter aufgegliedert und unterschiedliche Konzepte zur Erfassung der Weiterbildungsergebnisse zugeordnet (Tab. 2). Insgesamt umfasst der MEI-Fragebogen 22 Items. Damit können relevante Informationen zur Trainingsevaluation erhoben, und Organisationen ein verfeinertes Bild des Trainingserfolgs aufgezeigt werden.

Tabelle 2: Skalen des Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) nach Kauffeld, Brennecke und Stark (2009, S. 61)

Feld	Ebene	Skala (Anzahl der Items)	Beispielaussage
Lernfeld: Trainingsinterne Kriterien	Reaktion	Zufriedenheit (2 Items)	„Das Training hat mir sehr gut gefallen.“
		Nützlichkeit (2 Items)	„Das Training ist nützlich für meine Arbeit.“
	Lernen	Lernen (2 Items)	„Durch das Training habe ich viel gelernt.“
		Positive Einstellung (2 Items)	„Meine Einstellung zu den Trainingsinhalten hat sich positiv verändert.“
		Selbstwirksamkeitsüberzeugung (2 Items)	„Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich nach dem Training gelassener entgegen, weil ich mich besser auf meine Fähigkeiten verlassen kann.“
Anwendungsfeld: Trainingsexterne Kriterien	Verhalten	Anwendung in der Praxis (2 Items)	„Die im Training erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nutze ich in meiner täglichen Arbeit.“
		Kompetenz (4 Items)	„Durch das Training habe ich meine Fachkompetenz verbessert.“
	Organisation	Organisationale Ergebnisse (6 Items)	„Durch die Anwendung der Trainingsinhalte hat sich die Qualität meiner Arbeit verbessert.“

Die Ebenen der *Reaktion* und des *Lernens* werden als trainingsinterne Kriterien dem Lernfeld untergeordnet. Ergänzt wird dies durch Evaluationen im Anwendungsfeld, in dem mittels trainingsexterner Kriterien die Ebenen *Verhalten* und *organisationale Resultate* untersucht werden (Kauffeld, Brennecke & Stark, 2009).

Die für die im Rahmen der Fragestellung interessante Ebene des Verhaltens wird in *Anwendung in der Praxis* und in *Kompetenz der Trainingsteilnehmenden* unterteilt. Die Anwendung in der Praxis gibt den unmittelbaren Transfer zwischen Lernfeld und Anwendungsfeld wieder, indem erfasst wird, in welchem Ausmass die im Training vermittelten Inhalte in der Praxis umgesetzt werden (Kauffeld, Brennecke & Stark, 2009). Die Umsetzung der Inhalte im Anschluss an ein Training oder Workshop ist die Voraussetzung für die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen. Inwieweit sich die Trai-

ningsteilnehmenden durch das Training diesbezüglich verbessert haben, wird beim MEI über die Skala *Kompetenz* erhoben.

3.1.6 Grenzen der Evaluation

Bortz und Döring (2006) unterscheiden im Zusammenhang mit Evaluation zwischen Grundlagen- bzw. Evaluationsforschung und betonen die Notwendigkeit wissenschaftlicher Qualitätsstandards (vgl. Hager, Patry & Brezing, 2000). Häufig jedoch setzten spezifische betriebliche Umfeldbedingungen wie minimale Evaluationsbudgets, knappe zeitliche und personelle Kapazitäten oder mangelhafte Unterstützung durch Führungskräfte der Evaluation enge Grenzen. Hinzu kommt die Schwierigkeit, valide Versuchspläne im Kontext des betrieblichen Alltags zu realisieren (Hochholdinger et al., 2008b).

Als weitere Gründe nennen Rank und Thiemann (1998), dass der Bedarf einer Transferevaluation nicht gesehen oder die Evaluation als zu zeitaufwändig empfunden wird. Des Weiteren kann ein Mangel an geeigneten Daten bestehen, zuständigen Personen das Wissen zur Datenerhebung und -auswertung fehlen oder die Operationalisierung strategischer Ziele Schwierigkeiten bereiten (Rank & Wakenhut, 1998). Zudem wird davon ausgegangen, dass Gelerntes selbstverständlich in der Praxis Anwendung findet (Hochholdinger et al., 2008a). Solch ein Versäumnis, Weiterbildungsmaßnahmen systematisch zu evaluieren, kann viele weitere Ursachen haben (vgl. Thierau, Wottawa & Stangel, 2006).

Nach Hochholdinger et al. (2008b) werden die vier Ebenen der Evaluation von Kirkpatrick (1967, 1994) in der Literatur vielfach kritisiert, da die Ebenen nicht aufeinander aufbauend und theoretisch fundiert sind. Studien bestätigen (Denzin, 1989; Noe & Schmitt, 1986), dass die Zufriedenheit mit einem Training nicht bzw. kaum mit dem Lernerfolg korreliert und der Lernerfolg nicht mit dem tatsächlichen Transfererfolg zusammenhängt.

Van Buren und Erskine (2002, Kap. 1) sowie Twitchell, Holton und Trott (2000) halten zudem fest, dass in der Praxis zumeist Reaktionen von Trainingsteilnehmenden erhoben werden, während Lernen, Verhalten und Resultate deutlich seltener gemessen werden.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, empfiehlt Hochholdinger et al. (2008b) auf den verschiedenen Evaluationsebenen Daten – und zwar subjektive als auch objektive – zu erheben und miteinander zu vergleichen. Zudem sollen die Ebenen von Kirkpatrick (1967, 1994), welche bis heute oft als Basis für eine Trainingsevaluation herangezogen werden, zur Einteilung als nützliche und verbreitete Vorlage zur Klassifikation von Evaluationskriterien und Evaluationsstudien dienen.

3.2 Transfer

Eingangs des folgenden Kapitels findet eine Begriffsdefinition zum Transfer statt. Es folgen Ansätze und das für diese Thesis relevante Transfermodell. Aufbauend auf diesem Modell wird das Lerntransfer-System-Inventar erläutert. Abgeschlossen wird mit Empfehlungen zum Transfermanagement und möglichen Grenzen des Transferkonstrukts.

3.2.1 Begriffsdefinition

Wie bei der Definition der allgemeinen Evaluation finden sich in der Literatur erneut unzählige Definitionen und begriffliche Varianten des (Lern-)Transfers (vgl. Karg, 2006; Lemke, 1995).

Transferkonzepte sind gemäss Mandel, Prenzel und Gräsel (1992) nicht nur dem Begriff des Transfers zuzuordnen, sondern gehören auch zu den Konzepten des Lernens oder des Problemlösens, weshalb bei der Verwendung des Transferbegriffs immer auch von Lern- oder Kompetenztransfer gesprochen wird. Scharpf (1999) stützt in seinen Ausführungen ebenfalls diese Verbindung von Kompetenzen und Transfer, indem er dies als psychischen Vorgang beschreibt, der allen Ereignissen von Lernen und Bildung zugrunde liegt, da Wissen und Fertigkeiten (Kompetenzen) zur variablen Nutzenanwendung in verschiedenen Situationen bereitgestellt und ins Funktionsfeld übertragen (transferiert) werden.

Hasselhorn und Mäher (2000) sehen Transfer als das, was in einem Zusammenhang gelernt wurde, auf einen anderen Zusammenhang überführt oder übertragen werden kann. Lerntransfer kann demnach mit Übertragung der in einer bestimmten Lernumgebung (Lernfeld) erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten auf Anwendungskontexte (Funktions-/Anwendungsfeld) verstanden werden (Mandl, Prenzel & Gräsel, 1992). Die Merkmale der Anwendungskontexte können sich dabei von denen der Lernumgebung mehr oder weniger stark unterscheiden (Solga, 2011b).

Rank und Wakenhut (1998) benennen Unterschiede zwischen Lern- und Funktionsfeld, indem sie von Diskrepanzen sachlich-inhaltlicher, räumlich-zeitlicher und sozialer Art sprechen. Der räumlich-zeitliche Unterschied kann zu Übertragungsverlusten zwischen Lernort und Arbeitsplatz führen und hat damit Auswirkungen auf den Nutzen einer Massnahme. Lemke (1995) geht von der Annahme aus, dass diese Diskrepanzen durch ein gezieltes Managen, Planen, Kontrollieren bzw. Evaluieren und Organisieren des Lerntransfers optimiert werden können. Solga (2011b) hebt ebenfalls hervor, dass Lerntransfer nicht üblicherweise von selbst geschieht, sondern als aktiver, systematischer und nachhaltiger Prozess mittels Lerntransfermanagement unterstützt und gefördert werden muss.

3.2.2 Arten des Transfers

Simons (2004) sieht in Bezug auf den Transfer verschiedene Lücken zwischen früherem Lernen und Vorwissen, neuen Lernprozessen, der Leistung am Arbeitsplatz und dem daraus resultierenden Lernen am Arbeitsplatz. Für die durchgeführte Transferevaluation liegt der Fokus auf dem Transfer von Lernprozessen im Training auf den Arbeitsplatz (Abb. 2).

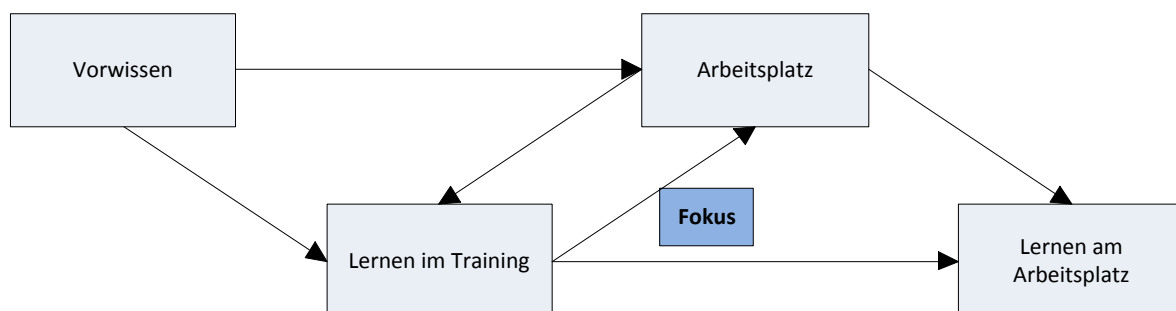


Abbildung 2: Sechs Klüfte zwischen Lernen und Arbeiten nach Simons (2004, S. 93)

Mandl et al. (1992) beschreiben diese Transferform auch als Wissens- und Fertigkeitenübertragungen vom Lern- ins Funktionsfeld (Arbeitsfeld/Praxis). Sie sprechen dabei von einem lernpsychologischen Transfererfolg, wenn sich durch eine Massnahme ein Zuwachs von Wissen und Fertigkeiten aus dem Lernfeld in der Praxis messbar niederschlägt.

Kauffeld (2006, 2010) fasst die Arten des Transfers so zusammen, indem sie dessen *Richtung*, *Komplexität* und *Distanz* unterscheidet (Tab. 3, nächste Seite).

Tabelle 3: Arten des Transfers nach Kauffeld (2010, S. 114)

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

Gerade bei der Evaluation des Transfers von berufsbezogenen Entwicklungsmassnahmen beschreibt nun Kauffeld (2010) das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick als zu wenig weitreichend. Das Vier-Ebenen-Modell überprüft zwar die Wirksamkeit einer Massnahme, doch die Ausrichtung dieser eher ergebnisbezogenen Evaluation (Kap. 3.1.3) lässt keine Aussagen über einen möglichen Nutzen zu, weil keine Prozessvariablen berücksichtigt werden. Folglich können auch keine Ursachen für einen möglichen mangelnden Transfer aufgezeigt werden. Ein Aufzeigen solcher Faktoren ist aber gerade im Hinblick auf die Verbesserung der Massnahme und allfällige strategische Entscheidungen von grosser Bedeutung.

Lemke (1995) nennt in Bezug auf die Literatur viele unterschiedliche Modelle zum Lerntransfer, deren Bezeichnungen sich unterscheiden. Nachfolgend wird auf eines der bekanntesten eingegangen, auf welchem das anschliessend dargestellte Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) aufbaut.

3.2.3 Transfermodell nach Baldwin und Ford

Das Transfermodell von Baldwin und Ford (1988) gilt als eines der bekanntesten, da beinahe jede Transferliteratur dieses Rahmenmodell aufgreift (Solga, 2011b) und spätere Modelle auf ihm aufbauen (z.B. „Integratives Transfermodell“ nach Rank & Wakenhut, 1998) oder es als Vorlage übernehmen und Ergänzen (z.B. „Dimension des Transfers“ nach Scharpf, 1999).

Nach Baldwin und Ford (1988) wird der Transferprozess durch den Transfer selbst, als auch durch den Trainingsinput und -output mehrfach beeinflusst (Abb. 3, nächste Seite). Das Modell, welches aufgrund einer Durchsicht und Aufarbeitung empirischer Daten aus Evaluationen von Weiterbildungen in Unternehmen entstanden ist, bietet einen Rahmen zur Beschreibung des Transferprozesses, indem mehrere Wirkfaktoren benannt und erklärt werden. Es zeigt, dass die Faktoren von Trainingsinput und -output direkte und indirekte Auswirkungen auf die Transferbedingungen postulieren.

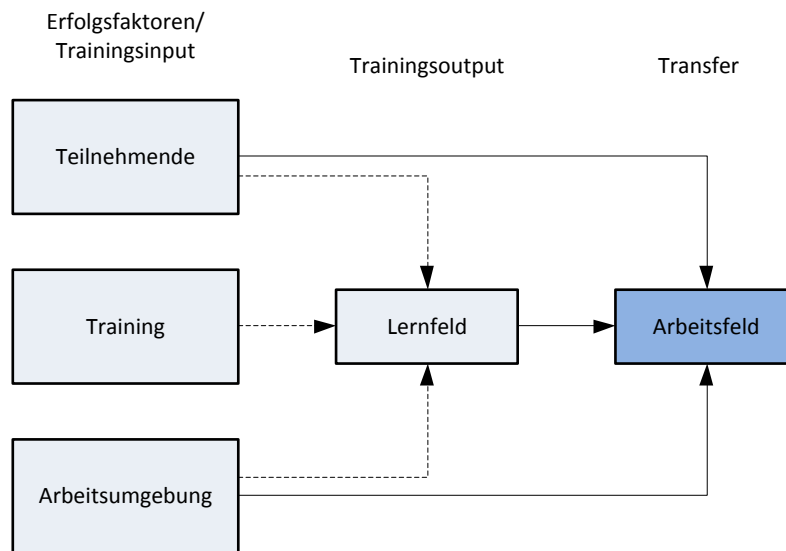


Abbildung 3: Rahmenmodell des Transferprozesses nach Baldwin & Ford (1988, zitiert aus Kauffeld, 2010, S. 130)

Nach Kauffeld, Bates, Holton und Müller (2008) fehlte es bisher an Erklärungsansätzen, Optimierungskonzepten und standardisierten, psychometrisch überprüften Messinstrumenten zur Erfassung transferrelevanter Faktoren. Um eine Untersuchung der angenommenen, den Lerntransfer beeinflussenden Faktoren zu ermöglichen, wurde das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) entwickelt (Bates, Kauffeld & Holton, 2007; Holton, Bates & Ruona, 2000).

3.2.4 Das Lerntransfer-System-Inventar

Holton (1996) sieht im Lerntransfer-System-Inventar ein Instrument, welches Informationen zur Gestaltung von Bedingungen liefert, um Trainingsmassnahmen wirkungsvoller zu gestalten und somit nutzbarer zu machen. Anlehnend an das von Baldwin und Ford (1988) beschriebene Modell fokussiert das LTSI zusätzlich zu den Merkmalen der Teilnehmenden und des Trainings vor allem auf Merkmale der Arbeitsumgebung mit dem Ziel, Faktoren zu identifizieren, die den Lerntransfer beeinflussen.

Kauffeld (2010) nennt den LTSI das erste global validierte Messinstrument für den Lerntransfer. Das 16 Skalen bzw. 67 Frage-Items umfassende LTSI wurde auch in der deutschen Variante psychometrisch geprüft und liegt mittlerweile in 16 überprüften Versionen in 14 verschiedenen Sprachen vor (vgl. Kauffeld, Bates, Holton & Müller, 2008; Kauffeld, Brennecke & Altmann, 2009).

Das LTSI überprüft nebst fünf generellen Faktoren, die den Lerntransfer beeinflussen auch 11 spezifische Faktoren, die sich direkt auf eine zu evaluierende Massnahme beziehen (Tab. 4). Dies war einer der Gründe, weshalb sich die durchgeführte Umfrage auf spezifische Faktoren eingrenzte (Kap. 4.4.1).

Tabelle 4: Aufbau und Skalen des Lerntransfer-System-Inventars nach Kauffeld, Brennecke & Altmann (2009, S. 132)

Merkmale	Skala der generellen Erfolgsfaktoren (Anzahl der Items)	Beispielaussage
Teilnehmende	Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung (4 Items)	„Ich traue mir zu, neue Fertigkeiten bei der Arbeit anzuwenden.“

	Leistungsverbesserung durch Anstrengung (4 Items)	„Meine Arbeitsleistung verbessert sich, wenn ich das, was ich neu gelernt habe, anwende.“
	Ergebniserwartung (5 Items)	„In der Organisation werden Mitarbeitende belohnt, wenn sie hart arbeiten und gute Leistung bringen.“
Arbeitsumgebung	Offenheit für Veränderung in der Arbeitsgruppe (6 Items)	„Meine Arbeitsgruppe mag es nicht, neue Arbeitsweisen auszuprobieren.“
	Feedback (4 Items)	„Andere geben mir häufig Tipps, die mir helfen, meine Arbeitsleistung zu verbessern.“
Merkmale	Skala der spezifischen Erfolgsfaktoren (Anzahl der Items)	Beispielaussage
Teilnehmende	Motivation zum Lerntransfer (4 Items)	„Ich kann es kaum erwarten, nach dem Training wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.“
Training	Transferdesign (4 Items)	„Der (die) Trainer haben viele Beispiele verwendet, mit denen sie mir zeigten, wie ich das Gelernte bei der Arbeit anwenden könnte.“
	Trainings-Arbeits-Übereinstimmung (5 Items)	„Die in dem Training angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.“
Arbeitsumgebung	Erwartungsklarheit (4 Items)	„Die erwarteten Ergebnisse des Trainings waren von Anfang an klar.“
	Persönliche Transferkapazität (4 Items)	„Mein Tagesablauf erlaubt es mir Dinge zu ändern, um meine neuen Kenntnisse einbringen zu können.“
	Möglichkeit der Wissensanwendung (4 Items)	„Bei der Arbeit wird ein begrenztes Budget mich hindern, die in dem Training erworbenen Fertigkeiten zu nutzen.“
	Positive Folgen der Anwendung (4 Items)	„Wenn ich die Inhalte des Trainings anwende, werde ich vermutlich eher belohnt, als wenn ich es nicht tue.“
	Negative Folgen der Nichtanwendung (4 Items)	„Wenn Mitarbeitende in unserem Unternehmen die Inhalte des Trainings nicht anwenden, wird dies bemerkt.“
	Sanktionen durch den Vorgesetzten (4 Items)	„Mein Vorgesetzter ist gegen die Anwendung der Techniken, die ich im Training gelernt habe.“
	Unterstützung durch Vorgesetzten (4 Items)	„Mein Vorgesetzter lobt meine Arbeit, wenn ich die in dem Training erworbenen Kenntnisse einbringe.“
	Unterstützung durch Kollegen (4 Items)	„Meine Kollegen schätzen es, wenn ich die in dem Training neu erworbenen Fertigkeiten anwende.“

3.2.5 Lerntransfermanagement

Nach Solga (2011a) beinhaltet Lerntransfermanagement sämtliche Massnahmen der Planung, Optimierung und Kontrolle des (Lern-)transfers im Zusammenhang betrieblicher Weiterbildung. In einem ersten Schritt wird in diesem Kreislauf der Bildungsbedarf ermittelt. Dieser geht dann weiter ins Lehr- und Lernfeld, wo die Ziele realisiert werden. Schlussendlich schliesst sich der Kreis dort wieder, wo das Gelernte umgesetzt werden soll. Das dieser Kreislauf selten reibungslos verläuft, liegt auf der Hand. Vielfach muss mit Widerständen beim Übergang von der Lern- in die Arbeitssituation gerechnet werden.

Bronner und Schröder (1983) sehen die Schwierigkeiten oft weniger im Gehalt des Trainings, als vielmehr in Transferhindernissen oder vernachlässigter Planung des Transfers. Wird dieser Transfer-

prozess jedoch aktiv gemanagt, können negative Transferfaktoren, wie z.B. mangelnde Unterstützung von Kollegen oder schlechte physische Arbeitsbedingungen abgebaut werden. Positive Faktoren, wie z.B. Selbstverstärkung und Feedback von Kollegen werden gefördert. In der Praxis wird das aktive Managen des Transfers häufig vernachlässigt. Die Theorie besagt jedoch, dass ein gutes Transfermanagement ein wirksames Instrument zur Effektivitätssteigerung der Weiterbildung darstellt und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit steigert. Zur Vertiefung wird hier z.B. auf Kauffeld (2006, 2010) verwiesen, welche eine ausführliche und praxisnahe Darstellung trainingsspezifischer Ideen zur Optimierung des Transfers anbietet.

3.2.6 Grenzen des Transfers

Nach Lemke (1995) beschreiben Modelle zum (Lern-)Transfer den Prozess und seine Bestimmungsgrößen. Diese Modelle stellen aber immer nur Teile der in der Realität vorhandenen Attribute in verkürzter Form dar. Der pragmatische Zweck solcher Modelle oder Heuristiken liegt in der Analyse des Lerntransferprozesses und im Angebot eines Lösungsansatzes zur Bewältigung der Transferproblematik.

Bei Lerntransferevaluationen werden häufig mittels Befragung der Teilnehmenden Aussagen aus Selbstbeurteilungen als Datenbasis verwendet. Die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens spielt somit eine entscheidende Rolle und setzt zur Bewertung einen Bezugspunkt voraus (Kanning, 2004). Zudem werden die Erwartungen stark durch das Selbstkonzept gesteuert, was zur wiederholten Bestätigung des Selbstbildes führen kann. Aus diesen Gründen gelten Selbstbeurteilungen keinesfalls als akkurat und sind zwangsläufig als relativ anzusehen (Asendorpf, 2004).

Nach Ryschka und Tietze (2011) wird aufgrund dieser Problematik nebst dem Selbstbild, häufig zusätzlich ein Fremdbild erhoben, um nach einem Abgleich das Verhalten anhand eines gegenseitigen Feedbacks zu reflektieren. Dabei können Rückmeldungen konkretisiert und Massnahmen zur Optimierung von Verhaltensweisen erarbeitet werden.

4 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie Antworten zu den in Kapitelpunkt 2.4 dargestellten Fragestellungen gewonnen und wie darüber hinaus Handlungsempfehlungen zur Optimierung dieses Prozesses abgeleitet werden können. Einleitend ist das angewendete Untersuchungsdesign dargestellt. Anschliessend werden die einzelnen methodischen Zugänge dieser Erhebung detailliert erläutert und die integrierende Untersuchungsauswertung erklärt.

4.1 Untersuchungsdesign

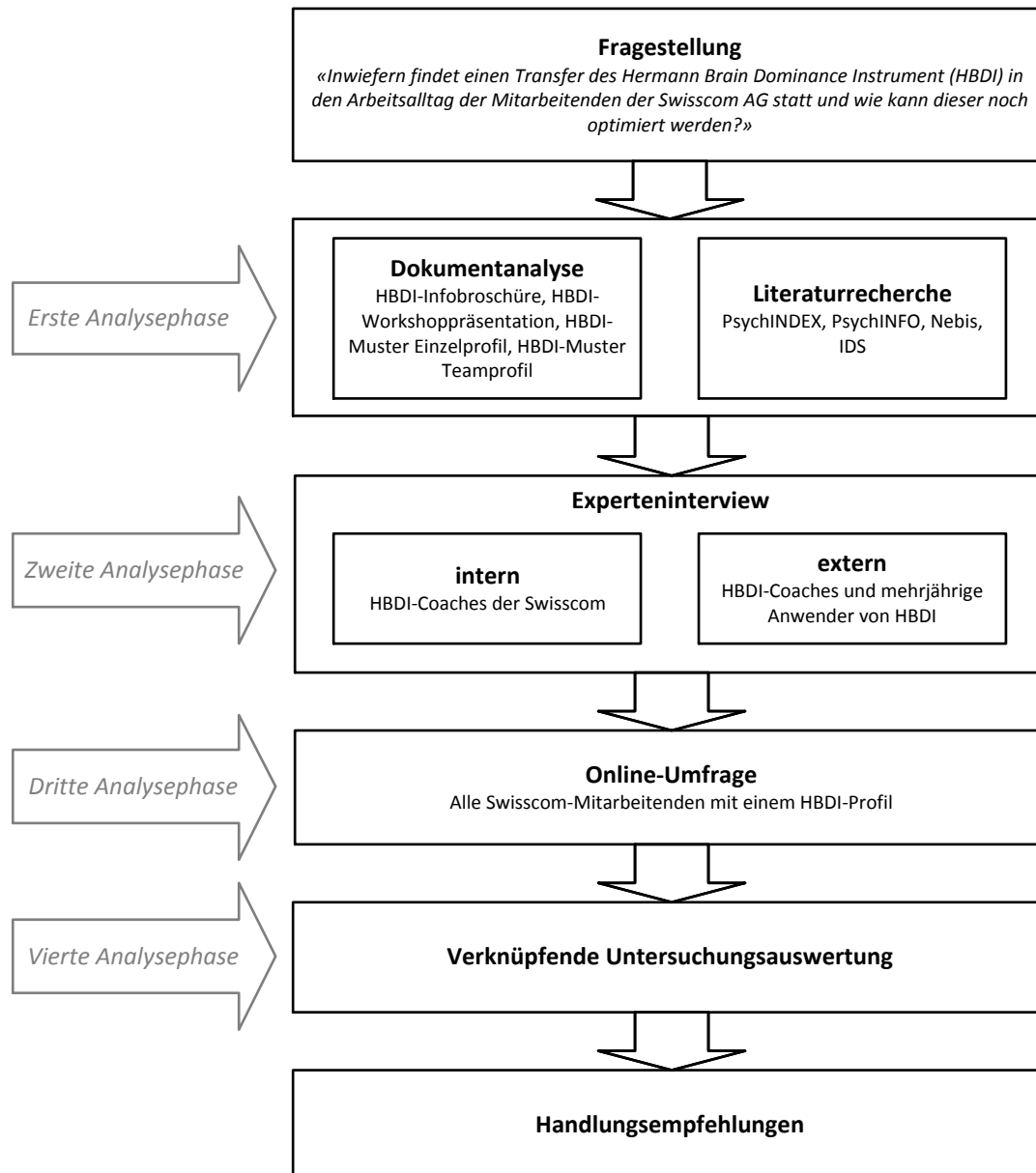


Abbildung 4: Untersuchungsdesign

Das geplante methodische Untersuchungsdesign gliedert sich in vier Hauptschritte, welche aufeinander aufbauen. Die *erste Analyseebene* initiierte den Forschungsprozess mit einer umfassenden Literaturrecherche zu den Themen Evaluation und Transfer (Kap. 3). Ergänzend und unterstützend dienten relevante Unterlagen zum HBDI-Prozess und zum Unternehmen selber (Kap. 2).

Aufgrund der Zweiteilung der Hauptfragestellung wurden auf der *zweiten Analyseebene* interne und externe Experten mit einem Leitfaden als Strukturierungsinstrument befragt (Kap. 4.3). Ziel war es, in erster Linie potentielle Prozessoptimierungen bezogen auf den zweiten Teil der Hauptfragestellung zu erheben und mit einem differenzierteren Bild die theoretischen Erkenntnisse mit der Sichtweise von Praktikern zu ergänzen (Kap. 5.1).

Um Antworten auf den ersten Teil der Hauptfragestellung zu erhalten, wurden auf der *dritten Analyseebene* mit sämtlichen Mitarbeitenden, welche ein HBDI-Profil besitzen eine Online-Umfrage durchgeführt (Kap. 4.4). Aufbauend auf dem Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) und Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) standen die transferrelevanten Faktoren *Teilnehmende*, *Trainingsdesign* und *Arbeitsumgebung* in der Befragung im Vordergrund (Kap. 5.2).

Das sequentielle Vorgehen wurde u.a. deshalb gewählt, damit in einer zunächst qualitativen Erhebung mittels Experteninterviews die bereits gewonnenen Erkenntnisse aus Literatur und internen Dokumenten dahingehend ergänzt werden konnten, um die Konstruktion des Fragebogens ausreichend zu konkretisieren.

4.2 Dokumentenanalyse und Literaturrecherche

Um einen ersten Überblick über den Einsatz des HBDIs bei der Swisscom zu erhalten und zur Entwicklung eines Leitfadens für die Experteninterviews beizutragen, wurden zu Beginn der Evaluation interne Dokumente zum HBDI-Prozess analysiert. Als relevant für die Fragestellung wurden sämtliche Dokumente erachtet, mit welchen die Mitarbeitenden, welche ein HBDI-Profil erhalten, in Kontakt kommen. D.h. alle Dokumente, welche an Teilnehmende eines HBDI-Einzelgesprächs oder HBDI-Workshops ausgehändigt werden. Dies umfasst allgemeine Informationen zum HBDI, die der Teilnehmende per Mail zugesandt erhält (Anhang A1), Informationen zur Interpretation und Umgang mit dem Profil im Einzelinterpretationsgespräch/Workshop (Anhang A2) und eine Darstellung der Einzelprofil- bzw. Teamprofile (Anhang A3).

Parallel dazu wurde für die entsprechende theoretische Fundierung nach passender Literatur gesucht. Hierfür wurden u.a. die für Psychologen relevanten Online-Datenbanken „PsychINFO“ und „PSYINDEX“ verwendet. Ergänzt und erweitert wurde die Suche von Quellen über die beiden Online-Bibliothekennetzwerke „Nebis“ und „IDS“.

4.3 Experteninterview

Die Interviewsituation als solche bietet gegenüber Fragebögen mehr Offenheit, um die Sichtweise des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen zu lassen. Das Experteninterview lässt sich als Leitfadeninterview den halbstandardisierten Interviews und als Befragungstechnik im Feld der qualitativen empirischen Sozialforschung zuordnen (Flick, 2010).

Im Vorfeld werden Fragen konzipiert, bei denen im Gegensatz zum standardisierten Interview keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Die interviewten Personen können frei berichten, erklären und kommentieren. Um die Vergleichbarkeit der Daten trotz der offenen Befragungstechnik sicherzustellen, dient als Strukturierungshilfe ein vorgängig erstellter Leitfaden (Meuser & Nagel, 2002).

Bogner und Menz (2002, S. 46) bezeichnen Experten als Personen, welche über technisches Prozess- und Deutungswissen verfügen. Im Fokus steht dabei nicht die Einstellung der Personen an sich, son-

dem der organisatorische oder institutionelle Zusammenhang, der sich auf ein spezifisches, professionelles oder berufliches Handlungsfeld der Experten bezieht.

4.3.1 Aufbau des Leitfadens

Der Interviewleitfaden wurde so aufgebaut, dass in einer allgemein formulierten Einstiegsfrage an das Thema herangeführt wurde. Der erste Vertiefungsblock richtete sich an die Anwendung des HBDIs in der Praxis. Dieser beinhaltete offene Fragen zum Ablauf, Nutzen und zum Potential des HBDIs. Den zweiten Block setzte sich aus dem Vorgehen für eine Evaluation und dem Idealeinsatz zusammen. Es wurde nach möglichen Evaluationsszenarien gefragt, welche sich für die Evaluation des HBDIs eignen. Den eigentlichen Kern der Diskussion stellten Fragen zum Idealeinsatz des HBDIs und mögliche Handlungsempfehlungen für die Praxis dar. Der bei den Interviews verwendete Leitfaden ist im Anhang B1 einsehbar.

4.3.2 Demographische Angaben zur Stichprobe

Die für die Interviews ausgewählte Stichprobe bestand aus drei internen HBDI-Coaches und drei externen HBDI-Experten. Dieses Vorgehen wurde deshalb gewählt, weil so zusätzlich zu internem Wissen auf Unternehmensebene auch mit einer ergänzenden Sicht aus der Umwelt die Makro-Ebene mitberücksichtigt wurde, um umfassendere Antworten und differenziertere Ergebnisse zu generieren.

Interne Experten

Als interner Experte galt, wer mindestens seit fünf Jahren Mitarbeitender der Swisscom ist und in dieser Zeit mindestens zwei Jahre als HBDI-Coach aktiv gewesen ist. Innerhalb der internen Experten lässt die folgende Sub-Differenzierung eine zusätzliche Meinungsvielfalt und Differenzierung der Antworten zu:

1. Experte: Als HBDI-Coach gearbeitet
2. Experte: Arbeitet immer noch als HBDI-Coach
3. Experte: „Mitbegründer“ und Initiant von HBDI in der Swisscom

Externe Experten

Als externer Experte galt, wer mindestens seit fünf Jahren Praxiserfahrung in einem Grossunternehmen (> 250 Mitarbeitende) mit HBDI sammeln konnte. Innerhalb der externen Experten konnten aufgrund einer kurzfristigen Absage und mangelnder Alternativen nur zwei Experten auch tatsächlich befragt werden. Dennoch ist ebenfalls eine Sub-Differenzierung möglich, was erneut eine zusätzliche Meinungsvielfalt und Differenzierung der Antworten erwarten lässt:

4. Experte: Bei HBDI selber als Entwickler der Deutschsprachigen Version mitgearbeitet
5. Experte: In enger Zusammenarbeit mit HBDI International in Deutschland einer der ersten, welcher in einem international tätigen Grosskonzern - breit abgestützt und im HR verankert - mit HBDI die betriebliche Weiterentwicklung vorangetrieben hat und immer noch vorantreibt

4.3.3 Untersuchungsdurchführung

Die drei Experteninterviews mit den HBDI-Coaches der Swisscom wurden alle in den Räumlichkeiten der Swisscom AG in Bern und Worblaufen an drei verschiedenen Tagen durchgeführt. Die Gesprächssituationen unterschieden sich nach Empfinden des Interviewers nicht in relevanter Weise voneinander. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 25 und 45 Minuten. Das Wissen der beiden externen Experten wurde mittels Telefoninterview erfasst, da beide in Deutschland leben und arbeiten. Die Dauer dieser Interviews betrug 55 und 60 Minuten.

Zur späteren Transkription wurden alle Interviews mit der vorher erfragten Erlaubnis des jeweiligen Interviewpartners aufgezeichnet. Besonderes Augenmerk wurde auf die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre gelegt. Diese wurde erreicht, indem jeweils vor der Durchführung den Experten der Hintergrund des Interviews genau erklärt wurde, der Interviewer sich vorstellte und den Interviewten die Anonymität zusicherte. Um die Offenheit der Befragten zu erhöhen, wurde hervorgehoben, dass es in den Interviewfragen nicht darum geht, den HBDI als Tool zu bewerten, sondern ein Gesamtbild des HBDI-Prozesses zu erfassen. Dies mit dem Ziel, mittels dem von ihnen gesammelten Expertenwissen diesen Prozess zu optimieren.

Gemäss Flick (2010) werden im Hinblick auf die Auswertung der durch qualitative Interviews erhobenen Daten keine expliziten Vorschläge gemacht. Erfahrungsgemäss eignen sich kodierende Verfahren am besten, da diese auf die Inhalte und deren Zusammenhänge eingehen. Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Untersuchung das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt, welches nun genauer erläutert wird.

4.3.4 Untersuchungsauswertung

Sämtliche Interviews wurden mit einem handelsüblichen Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend nach dem „Standard einfache Transkriptionsregeln“ der F4-Transkriptionssoftware transkribiert (Anhang B2). Es folgte eine Auswertung der Transkripte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Wenn Material zu bestimmten Themen extrahiert und zusammengefasst werden soll – was sich im Falle der hier zusammengetragenen Expertenaussagen anbietet – empfiehlt Mayring (2010) die *inhaltliche Strukturierung*. Ziel der inhaltlichen Strukturierungen ist es, mittels deduktiver Kategorienanwendung bestimmte Themen, Inhalte oder Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Dabei hat sich ein Verfahren bewährt, welches sich an den drei Punkten *Definition der Kategorien*, *Ankerbeispiele* und *Kodierregeln* orientiert. Die vollständige Kategorienübersicht, strukturiert anhand der drei Punkte, findet sich im Anhang D1 wieder.

Im zweiten Teil der Analyse orientiert sich die *inhaltliche Strukturierung* der Analyseform der Zusammenfassung (Mayring, 2010). Interpretationsregeln der *zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse* beziehen sich auf die vier Punkte *Paraphrasierung*, *Generalisierung auf das Abstraktionsniveau*, *Erste Reduktion* und *Zweite Reduktion*. Anhand derer kann das Material reduziert und zusammengefasst werden. Die vollständige Zusammenfassung der Expertenaussagen anhand dieser vier Interpretationsregeln findet sich im Anhang D2 und D3 wieder.

4.4 Online-Umfrage

Wenn – wie im Falle dieser Umfrage – für die Zielpopulation eine zugängliche Liste von E-Mail-Adressen vorliegt (z.B. für Mitarbeiterbefragungen), zählt Diekmann (2012) gerade Online-Erhebungen als Mittel erster Wahl.

Hilfreiche und vertiefende Ausführungen über Vorteile und Grenzen schriftlicher Befragungen liefern die Arbeiten von Holling und Kuhn (2007) oder allgemein Atteslander (2006).

4.4.1 Aufbau der Umfrage

Die beiden Vertiefungsblöcke der Umfrage orientieren sich am Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI, Kap. 3.1.5) und dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI, Kap. 3.2.4). Den strukturellen Aufbau konnte sowohl vom MEI wie auch vom LTSI übernommen werden. In Absprache mit der Praxispartnerin, den Empfehlungen der Experten folgend und von einem Pre-Test der Abteilung „Learning und Training“ der Swisscom bestätigt, wurde der Umfang der beiden Originalinventare – aufgrund der thematischen Fokussierung der Fragestellungen (Kap. 2.4) – entsprechend reduziert (Anhang C1). Zudem wurde das entsprechende Wording der Frage-Items, wie Borg und Staufenbiel (1997) empfehlen, auf die zu evaluierende Massnahme und an die unternehmenskulturelle Sprache angepasst (vgl. Neuberger & Allerbeck, 1978). Die fertige Umfrage ist in Form von Screenshots im Anhang C2 angefügt.

Entgegen der 5er-Skalierung der LTSI wurden hier Ratingskalen mit gerader Anzahl an Auswahlmöglichkeiten (sechs) gewählt und auf eine neutrale Kategorie in der Mitte verzichtet. Dadurch wird nach Bortz und Döring (2006, S. 184) vom Teilnehmenden ein zumindest tendenziell in eine Richtung weisendes Urteil erzwungen. Somit kann eine Verfälschung der Antworten durch eine übermässige Tendenz zur Mitte reduziert werden. Um den Lesefluss der Teilnehmenden nicht zu strapazieren und einer vergleichenden Einheit folgend, wurden diese Skalen ebenso bei den MEI-Items verwendet. Eine Erhöhung der Skalenstufen kann als Manipulation angesehen werden. Maxwell und Delaney (2000) konnten allerdings belegen, dass die Anzahl der Skalenstufen sowohl für die Reliabilität als auch die Validität der Ratingskala unerheblich sind.

Ergänzt wurde der Fragebogen mit lediglich zwei Einstiegsfragen, die gedanklich an die Thematik heranführten. Am Ende wurden vier offene Schlussfragen angehängt, welche von den internen Richtlinien der Swisscom so vorgeschrieben sind und von den internen Experten bestätigt wurden. Diese flossen auf Grund der in Kap. 4.5 dargestellten Grenzen des verknüpfenden Untersuchungsvorgehens nicht in die Auswertung mit ein. Abgerundet wurde die Umfrage mit den demographischen Angaben der Teilnehmenden.

4.4.2 Demographische Angaben zur Stichprobe

Die Online-Umfrage wurde 1535-mal, an sämtliche Mitarbeitende welche ein HBDI-Profil aus dem Jahr 2013 besitzen, versendet. Gründe wie die swisscominternen Abläufe (die Swisscom verwendet seit 2013 einen einheitlichen, vom HR regulierten HBDI-Prozess, Kap. 2.3) und die Aktualität bzw. Präsenz in den Köpfen der Mitarbeitenden sprachen dafür. Denn spätestens nach einem Jahr wurde von Seiten der Theorie (Kap. 3.2.5) und den Experten ein Refresher empfohlen (Kap. 5.1.5).

93 E-Mailadressen waren nicht mehr in Betrieb. D.h. 1442 Mitabreitende sollten die Umfrage per Mail zugestellt bekommen haben. Davon füllten 618 Teilnehmende die Umfrage aus. Dies entspricht

einer Rücklaufquote von 40.3%. Je nach Literatur und Kontext der Befragung kann dieser Wert weit-
aus tiefer liegen und ist daher als durchaus befriedigend einzustufen (vgl. Bortz & Döring, 2006; Borg
& Staufenbiel, 1997).

Als weitaus positiver kann die Beendigungsquote von 89.2% angesehen werden. Nach der Datenbe-
reinigung wurden somit immer noch 551 vollständig ausgefüllte Umfragen als Datenbasis zur Aus-
wertung berücksichtigt. Davon waren 126 Teilnehmende weiblich. 416 aller Teilnehmenden sind
über einen Teamworkshop an ihr HBDI-Profil gelangt. Mit 379 Nennungen sind mehr als $\frac{2}{3}$ der Be-
fragten länger als sechs Jahre bei der Swisscom (Anhang E1).

4.4.3 Untersuchungsdurchführung

Das interne Training-Center der Swisscom, von welchem die Umfrage versendet wurde, prüfte den
Fragebogen vor dem Versand auf Unverständlichkeiten und fehlerhafte Formulierungen. Dies konnte
insofern als gewinnbringend angesehen werden, da Feedback von kultureigenen Experten sowohl zur
zeiteffizienten Gestaltung, dem Corporate Design des Layouts wie auch geringfügige Anpassungen
des Wortlauts zur Verbesserung der Verständlichkeit in die Umfrage mit einfließen.

Die Umfrage wurde am Mittwochvormittag, den 5. März 2014 versendet und war während 14 Tagen
bis am Dienstagabend, den 18. März 2014 aktiv geschaltet. An alle diejenigen, welche nach sieben
Tagen die Umfrage noch nicht ausgefüllt hatten, wurde am darauffolgenden Mittwochvormittag, den
12. März 2014 ein Reminder-Mail versendet (Anhang C1).

4.4.4 Untersuchungsauswertung

Die gewonnenen Daten wurden vom Tabellenkalkulationsprogramm *Microsoft Excel* in die Statis-
tiksoftware *IBM SPSS Statistics 22.0* übertragen und ausgewertet. Orientiert am MEI und LTSI wurden
mit den Items dieser Umfrage ebenfalls Skalen gebildet. Aufgrund der Umfangreduzierung zuge-
schnitten auf die Fragestellungen, wurde für die vorliegende Stichprobe die Zuverlässigkeit der Ska-
len mittels Cronbachs-Alpha neu berechnet. Nach Kauffeld, Brennecke und Altmann (2009) sind
sämtliche Skalen des LTSI reliabel.

Ab einem Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von .60 gilt nach Kanning (2004) eine Skala als reliabel. D.h.
sie kann als zuverlässige Messung des Merkmals angesehen werden. Ein guter Test, der nicht nur zu
explorativen Zwecken verwendet wird, sollte nach Weise (1975, S. 219) sogar eine Reliabilität von
über .80 aufweisen. Bis auf die Skala *Erwartungsklarheit* erfüllten sämtliche hier verwendeten LTSI-
Skalen auch die strengere Anforderung von Weise und können somit als überaus zuverlässige Mes-
sung der Merkmale angesehen werden (Anhang E2).

Die Skala *Transferdesign* und *Trainings-Arbeits-Übereinstimmung* wurden aufgrund der geringen
Anzahl von gesamthaft drei Items für die Reliabilitätsmessung in die übergeordnete Dimension *Trai-
ningsdesign* zusammengefasst. Zudem wurde in der Skala *Organisation* im MEI-Teil die Frage 14 auf
Grund der eingeschränkten Antworten für die Reliabilitätsberechnungen nicht, jedoch in der deskrip-
tiven Darstellung dennoch berücksichtigt.

Kauffeld, Brennecke und Altmann (2009) fokussieren bei der Interpretation der Ergebnisse auf den
Mittelwert der einzelnen Skalen. Katalysatoren bzw. Barrieren ordnet sie wie folgt ein: M=1.00-2.50:
Starke Barriere; M=2.51-3.50: Barriere; M=3.51-4.00: Schwacher Katalysator; M=4.01-5.00: Katalysa-

tor. Dieses Schema wurde auf die hier verwendete 6er-Skala (Kap. 4.4.1) wie folgt angepasst: M=1.00-3.00: Starke Barriere; M=3.01-4.20: Barriere; M=4.21-4.80: Schwacher Katalysator; M=4.81-6.00: Katalysator (Kap. 5.2.5).

4.5 Verknüpfende Untersuchungsauswertung

Als häufig anzutreffendes Beispiel nennt Flick (2010, S.49) die Kombination und Verknüpfung qualitativer und quantitativer Forschung. Dies kann aus verschiedenen Projekten oder aus einem geschehen und wiederum parallel, oder nacheinander durchgeführt werden. Ein häufig anzutreffendes Beispiel ist die Verknüpfung einer Umfrage mit einer Interviewstudie, was auch in der vorliegenden Evaluation stattfand (Flick, 2010).

Diese Verknüpfung hat nach Flick (2010) zum Ziel, dass Erkenntnisse über den Gegenstand der Studie gewonnen werden, die umfassender sind als diejenigen, die der eine oder der andere Zugang alleine erbracht hätte. Zudem können die Ergebnisse beider Zugänge wechselseitig validiert werden.

Im Wesentlichen können folgende drei Erträge durch die Kombination erzielt werden (Kelle & Erberger, 2000, S. 304):

1. Qualitative und quantitative Ergebnisse *konvergieren*, das heisst, in der Tendenz stimmen sie überein und legen dieselben Schlussfolgerungen nahe.
2. Die Ergebnisse beider Zugänge fokussieren unterschiedliche Aspekte eines Gegenstandes (z.B. subjektive Anwendungsbereiche der Mitarbeitenden und ihr organisationaler Nutzen/Ertrag). Damit verhalten sie sich *komplementär* zueinander und ergänzen sich gegenseitig.
3. Qualitative und quantitative Ergebnisse *divergieren*, d.h. widersprechen einander.

Wenn das Interesse an der Verbindung qualitativer und quantitativer Forschung darin begründet ist, mehr (breiteres bzw. vollständigeres) Wissen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen, sind alle Erträge hilfreich. Im dritten (möglicherweise auch im zweiten) Fall wird eine theoretisch fundierte Interpretation oder Erklärung der Divergenzen und Widersprüche notwendig (Flick, 2010), was in der Ergebnisinterpretation – wo nötig – so gehandhabt wurde.

Zur Kombination verschiedener Methoden orientierte sich der Autor an Denzin (1989), welcher verschiedene Typen der Triangulation unterscheidet. Die hier verwendete Triangulation orientiert sich an der *methodologischen Triangulation*. Denzin (1989, S. 237-241) differenziert darin in zwei Subtypen. Zur Triangulation innerhalb einer Methode („within-method“) nennt er als Beispiel die Verwendung verschiedener, auf einen Sachverhalt zielende Subskalen innerhalb eines Fragebogens – wie in dieser Erhebung mittels dem MEI und dem LTSI gemacht. Andererseits nennt er zur „Triangulation zwischen verschiedenen Methoden („between-method“) als Beispiel die Kombination der ersten Methode mit einem Leitfaden-Interview – wie in dieser Erhebung mittels der Experteninterviews gemacht.

5 Darstellung der Ergebnisse

Im Zentrum des folgenden Kapitels stehen die Ergebnisse aus den Experteninterviews und der Online-Umfrage. Die Reihenfolge des sequentiellen Vorgehens spiegelt sich hier in den Kapitelpunkten wieder. Daher wird mit den Ergebnissen zu den Schlüsselkategorien aus den internen und externen Interviews begonnen. Es folgen Ergebnisse zu den Skalen aus der Online-Umfrage, welche sich nach der Struktur vom MEI und LTSI gliedern.

5.1 Ergebnisse Experteninterviews

Die Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews orientiert sich am strukturellen Aufbau des Leitfadens und den daraus abgeleiteten fünf Schlüsselkategorien (Anhang B1). Die vollständige Auswertung und Herleitung (Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion) kann im Anhang D2 für die internen und im Anhang D3 für die externen Experten eingesehen werden. Pro Schlüsselkategorie wird jeweils ein Zitat pro Lager (intern/extern) stellvertretend für die restlichen Aussagen dargestellt. Für sämtliche Sub-Kategorien finden sich ergänzende Zitate in der Kategoriendefinition im Anhang D1.

5.1.1 Schlüsselkategorie *Ablauf HBDI-Prozess*

Aussagen aus den ersten drei Sub-Kategorien *Erstkontakt MA mit HBDI*, *Zwischen Erstkontakt und Ergebnissen* und *Ergebnisse* waren für den Verständnisaufbau des HBDI-Ablaufs hilfreich, werden aber nicht vertieft dargestellt. Für den Transfer relevante und teilweise auch unterschiedliche Aussagen sind aus der vierten Sub-Kategorie: *Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback* hervorgegangen, die den HBDI-Prozess nach Erhalt der Ergebnisse beschreiben. In Tabelle 5 sind die reduzierten Inhalte beider Expertenlager ersichtlich und einander gegenübergestellt.

Tabelle 5: Reduktion Sub-Kategorie „Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback“ (Herleitung s. Anhang D2, D3)

Reduktion Experten intern	Reduktion Experten extern
<ul style="list-style-type: none"> • K4: Danach <ul style="list-style-type: none"> ○ TN beurteilt Profil auf Stimmigkeit & Einsetzbarkeit ○ Profil bleibt bei TN (Keine Ablage Personaldossier, keine Vorgesetzteninfo) ○ Freiwillige TN-Karriereplanung möglich ○ Teamworkshop nach Ergebniserhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • K4: Danach <ul style="list-style-type: none"> ○ Settingabhängige Lernpartnerschaften (Reflexion) ○ HBDI-spezifische Übungen (Koffer) ○ Aktions- & Entwicklungsplan für TN ○ Auch Teams (Zielsetzung, Massnahmen, Monitoring) ○ Adaptierende Strukturen/Kontexte schaffen

Folgende Zitate aus den Interviews können als stellvertretend und die restlichen Aussagen der jeweiligen internen bzw. externen Expertenmeinungen miteinbeziehend angesehen werden:

Intern: „... Und dort wird dann das Teamprofil übergeben und was sie damit machen schlussendlich ist dann ihnen überlassen. (...)“ (E3, Z. 127-128)

Extern: „Wo dann auch die Übungen [...] von den Trainern dann entsprechend genutzt werden. Um zum Beispiel bei einer Teamentwicklung die verschiedenen Phasen, also Norming, Forming, Performing etc. in den jeweiligen Kontexten zu setzen und haben dieses Know-How und die Übungen, die zum Teil auch angeboten wurden, da entsprechend in das Trainingsdesign eingebaut.“ (E4, Z. 90-95)

5.1.2 Schlüsselkategorie *Nutzen des HBDI*

Die vier Sub-Kategorien *Nutzen auf Ebene der Organisation*, *Nutzen auf Ebene der Führungskräfte (FK)*, *Nutzen auf Ebene der Mitarbeitenden (MA)* und *Nutzen für Externe (z.B. Kunden)* ergeben für einen Vergleich zwischen der Vorstellung eines Soll-Nutzens seitens der Anwender (Experten) und eines Ist-Zustands seitens der Teilnehmenden interessante Anhaltspunkte.

Intern: „Für die Zusammenstellung von Projektteams ist dieses Tool sehr hilfreich.“ (E1, Z. 17-18)

Extern: „Das ist ein anwendbares Modell. Da gibt es eine Abbildung von Realität durch den Blick eines Modells und dann kann ich mit den Teilnehmern sehr pragmatisch und sehr verhaltensspezifisch an ihren Kompetenzen - so würde ich das mal heute nennen - arbeiten, ja.“ (E4, Z. 159-162)

5.1.3 Schlüsselkategorie *Potential des HBDI*

Die zwei ersten Sub-Kategorien *Alleine vs. Kombination mit andern Tools* und *Bereiche des Personalmanagement* haben sowohl die internen Experten, wie auch die externen Fachkräfte in etwa so beschrieben, dass immer ein Methodenmix, also die Kombination mit anderen Tools angestrebt werden sollte und dies bereichsübergreifend eine empfehlenswerte Hilfestellung bietet. Für die Transferoptimierung bedeutend waren Aussagen zu den zwei folgenden Sub-Kategorien *Prozess/Ablauf HBDI* und *Themen*. In Tabelle 6 sind die reduzierten Inhalte beider Expertenlager ersichtlich und einander gegenübergestellt.

Tabelle 6: Reduktion der Sub-Kategorien „Prozess/Ablauf HBDI“ und „Themen“ (Herleitung s. Anhang D2, D3)

Reduktion Experten intern	Reduktion Experten extern
<ul style="list-style-type: none"> • K11: HBDI-Prozess <ul style="list-style-type: none"> ○ HBDI-Einsatz & Akzeptanz bei MA's und FK fördern ○ Feedbackgespräch wichtig (ca. 1h) ○ Prozessinvolvierte Vorher/Nachher-Massnahmen ○ Jährlich nachgelagerte Massnahmen sinnvoll & nachhaltiger (Grenzen: Kapazität & Kosten) ○ Teamworkshops sind gegenüber Einzelinterpretation punktueller & spezifischer (Mehr Teamdynamik → weniger Fixstruktur) ○ Teamneuzugänge mittels Nachworkshops ins Boot holen ○ HBDI-Profil-Re-Tests sind unnötig 	<ul style="list-style-type: none"> • K11: HBDI-Prozess <ul style="list-style-type: none"> ○ Klärungsphase zu Beginn erhöht den Mehrwert und ermöglicht eine Evaluation (ROI) ○ HBDI ins Methodensetting integrieren erzielt Durchgängigkeit (Hierarchie, Funktionen) ○ Nachhaltigkeit diskutieren (wie wird Wirksamkeit/Impact gemessen) ○ Mehrere Intervallgespräche und Lernpartnerschaften (Blogs, Social Media, Skype) ○ Coach längerfristig hilfreich (Reflexion nach 1-1,5 Jahren (bei Einzel und Teamprofil))
<ul style="list-style-type: none"> • K12: Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Führungskräfteentwicklung ○ Trainings/Workouts ○ Befragungsspezifikation orientiert am HBDI-Profil ○ Paarprofil bei Personenkonflikten ○ Rekrutierungsmassnahmen (ergänzend) und Projektkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • K12: Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Neue Medien miteinbeziehen (YouTube, E-Learning, usw.) ○ Für innerbetriebliche Kommunikationsstruktur geeignet ○ Begleitmassnahme bei Innovation und Kreativität ○ Viele Anwendungsmöglichkeiten (Wichtig: Sinnvoll & adressatengerecht einsetzen. Kein „Allround“-Instrument) ○ Begleitmassnahme bei Change-Management ○ Begleitmassnahme bei Zielführungsworkshops bei Zielvereinbarungen

Intern: „...wenn man das Modell dann dafür einsetzt, die Toleranz zu steigern und die Zusammenarbeit zu verbessern, hat es eigentlich mehr sein Ziel erreicht (..) für mich, aus meiner Sicht.“ (E1, Z. 161-162)

Extern: „Und jetzt rein vom Trainingskonzept her würde ich mir überlegen, ob ich heute verschiedene Formen wie YouTube und E-Learning-Komponenten – Blendend-Learning-Angebote wie Podcasts, Webinars etc. – wie ich das in eine gesamte Trainings- und Entwicklungsarchitektur giesse, wo das HBDI sozusagen das Modell ist.“ (E4, Z. 249-252)

5.1.4 Schlüsselkategorie *Potentieller Evaluationsablauf*

Die vier Sub-Kategorien *Vorgehen*, *Interessen*, *Fragebögen* und *Standardisierte Verfahren* waren für einen Vergleich mit der Theorie und zur Bestätigung des methodischen Vorgehens wertvoll.

Intern: „..., wendest du es an im Alltag. (..) Wenn ja, wo. (..) Und mit welchem Erfolg?“ (E3, Z. 286-287)

Extern: „Ja, oder Experteninterviews oder Befragung von Mitarbeitern von Kollegen von Vorgesetzten. Eh, Verhaltensbeobachtungen in bestimmten Kontexten, wo ich sage, da hat sich der Mitarbeiter beispielsweise in seinem Kommunikationsverhalten optimiert, etc.“ (E4, Z. 347-349)

5.1.5 Schlüsselkategorie *Idealzustand einer nachhaltigkeitsförderlichen Feedbackkultur*

Im Hinblick auf die Relevanz zur Transferoptimierung zählt diese Schlüsselkategorie zu den Aussagekräftigsten. In allen drei Sub-Kategorien *Feedbackkultur*, *Rückmeldungen/Folgekontakte zu TN* und *Massnahmen* finden sich Aussagen, die zur Transferoptimierung von Bedeutung sind. In Tabelle 7 sind die reduzierten Aussagen beider Expertenlager aufgeführt und einander gegenübergestellt.

Tabelle 7: Reduktion der Sub-Kategorien „Feedbackkultur“, „Rückmeldungen/Folgekontakte zu TN“ und „Massnahmen“ (Herleitung s. Anhang D2, D3)

Reduktion Experten intern	Reduktion Experten extern
<ul style="list-style-type: none"> • K17: Feedbackkultur <ul style="list-style-type: none"> ○ Für Teams ein Gespräch ausreichend ○ Einzelprofile beim Kaffee besprechen ○ 1-2 Monate danach Feedbackumfrage ○ Bei Teamworkshops Vorbesprechung Pflicht (Nachbesprechung/ Folgeworkshop auf Wunsch) 	<ul style="list-style-type: none"> • K17: Feedbackkultur <ul style="list-style-type: none"> ○ Positive (Feedback-)Kultur schaffen ○ Positive Reinforcement (Wertschöpfung durch Wertschätzung) ○ Aus Organisation Motivation für Veränderung erschaffen. Hilfe/ Erfahrung von aussen sinnvoll, aber Begeisterung der MA muss von innen (FK, Organisation) kommen ○ Erster Schritt zur Nachhaltigkeit: Budget und Zeitrahmen planen (achtung: Beides häufig zu kurz) ○ Stärkenerfassung der TN mit passende Nutzung abgleichen
<ul style="list-style-type: none"> • K18: Ideal <ul style="list-style-type: none"> ○ Bei Teamumorganisation neues Teamprofil (häufig im Alltag) ○ Einzelprofile auf Coachingebene vertiefen (Grenze: Hoher Aufwand) ○ Nachhaltigkeitsförderndes Feedbackabholen (in ca. 1 Jahr) in Form von Online-Umfrage (vor, während & nachher) und ev. 	<ul style="list-style-type: none"> • K18: Ideal <ul style="list-style-type: none"> ○ Regelmässige Impulse wichtig. Zu Beginn häufiger, dann mit zunehmender Kenntnis/Übung seltener nötig (Workshop in 1 Woche, 1 Monat, vierteljährlich, situativ)

vereinzelt Interviews	
<ul style="list-style-type: none"> • K19: Massnahmen <ul style="list-style-type: none"> ○ Jährlich regelmässig Ergänzen ○ Bei Zielvereinbarungs- und Personalgespräch integrieren ○ MA-Stellübungen nach Zugehörigkeit der Profilquadranten ○ Bei Einzelinterpretation keine zusätzlichen Massnahmen nötig 	<ul style="list-style-type: none"> • K19: Massnahmen <ul style="list-style-type: none"> ○ Hollistic Approach (ganzheitlicher Ansatz → Abgrenzen von Stärken/Schwächen) ○ Unterstützender Lernrahmen schaffen/fördern (Mit Spass, ohne Stress), weil Nachhaltigkeit Wiederholung und Lernen braucht ○ Austauschplattformen (Lesson-Learned → Besprechung konkreter Beispielsituationen hin zu Endless-Learning), um Häufigkeit der Impulse zu erhöhen

Intern: „Gut, ich glaube ein Zeitrahmen kann ich dir nicht sagen. Aber ich sage jedes Mal bei einer Veränderung. Wenn das Team wieder jemanden Neues hat, wäre es gut, wenn jeder miteinander austauschen würde.“ (E2, Z. 187-188)

Extern: „Erstmals macht man Workshop, nächste Woche. Dann einmal im Monat dann einmal im Quartal. Oder eben dann situativ, wenn etwas anfällt. Und trotzdem einfach diese Regelmässigkeit der Impulse im Auge zu behalten. Und einen Ansprechpartner, der mir weiterhelfen kann, wenn ich mit meinem Problem nicht weiterkomme. Ich persönlich zu meinem Chef. Mein Chef vielleicht zu einem Champion in einem entsprechenden Bereich, der da als Coach funktionieren kann. Entsprechende Pyramidenstrukturen schaffen, die eben auch den Support miteinander ermöglichen.“ (E5, Z. 356-361)

5.2 Ergebnisse Online-Umfrage

Einleitend werden die Ergebnisse zu den vier Ebenen *Reaktion, Lernen, Verhalten* und *Organisation* gezeigt, um das Verhalten bzw. den Transfer im Gesamtkontext einzuordnen. Anschliessend werden, orientiert an den drei Hauptmoderatoren des LTSI – *Teilnehmende, Trainingsdesign* und *Arbeitsumgebung* – die Resultate der Skalen dargestellt. Sämtliche Ergebnisse der deskriptiven Analyse befinden sich im Anhang E1 und setzten sich – mit Ausnahme der Frage 14 – aus einer Teilnehmerzahl von n=551 zusammen. Die Berechnung der Skalenmittelwerte, aus welchen Katalysatoren bzw. Barrieren hervorgehen, sowie die Zusammensetzung der dazugehörenden Alpha-Werten sind im Anhang E2 ersichtlich.

5.2.1 Ergebnisse Vertiefungsfragen MEI

Skala Reaktion

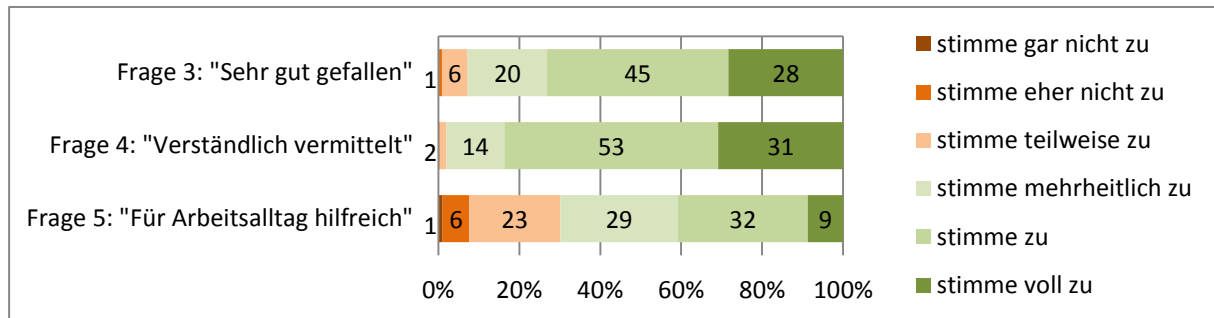


Abbildung 5: Antwortverhalten Skala „Reaktion“

99% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass ihnen das Interpretationsgespräch/Workshop gut gefallen hat. Lediglich 1% Prozent hat es bloss teilweise bzw. eher nicht gefallen (Abb. 5, Frage 3: $M=4.93$; $SD=.908$).

Knapp 100% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass die Lerninhalte verständlich vermittelt wurden. (Abb. 5, Frage 4: $M=5.12$; $SD=.732$).

70% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass das Erlernete für ihren Arbeitsalltag hilfreich ist. 29% stimmen dem teilweise bzw. eher nicht zu. 1% ist der Meinung, dass das Erlernete gar nicht hilfreich für den Arbeitsalltag ist (Abb. 5, Frage 5: $M=4.11$; $SD=1.116$).

Skala Lernen

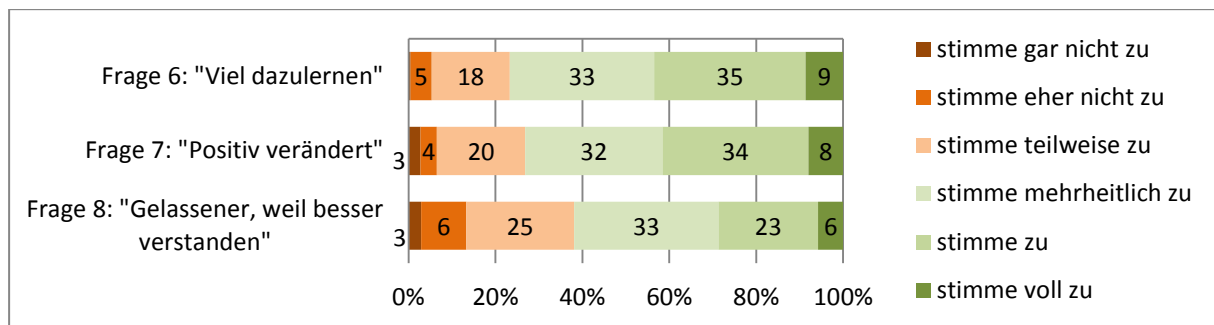


Abbildung 6: Antwortverhalten Skala „Lernen“

77% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie durch das vermittelte Wissen zum Aufbau und Inhalt des HBDI viel dazulernen konnten. Die restlichen 23% konnten bloss teilweise bzw. eher nicht viel dazulernen (Abb. 6, Frage 6: $M=4.23$; $SD=1.032$).

73% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sich ihre Einstellung gegenüber dem Whole Brain Thinking positiv verändert hat. 24% stimmen dieser Aussage teilweise bzw. eher nicht zu, während die restlichen knapp 3% gar nicht zustimmen (Abb. 6, Frage 7: $M=4.13$; $SD=1.114$).

62% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie bei Verständigungsproblemen am Arbeitsplatz die Situation besser verstehen und dadurch gelassener reagieren. 35% stimmen dieser Aussage nur teilweise bzw. eher nicht zu. 3% sind der Meinung, dass das Erlernete diesbezüglich gar nicht hilfreich ist (Abb. 6, Frage 8: $M=3.80$; $SD=1.161$).

Skala Verhalten

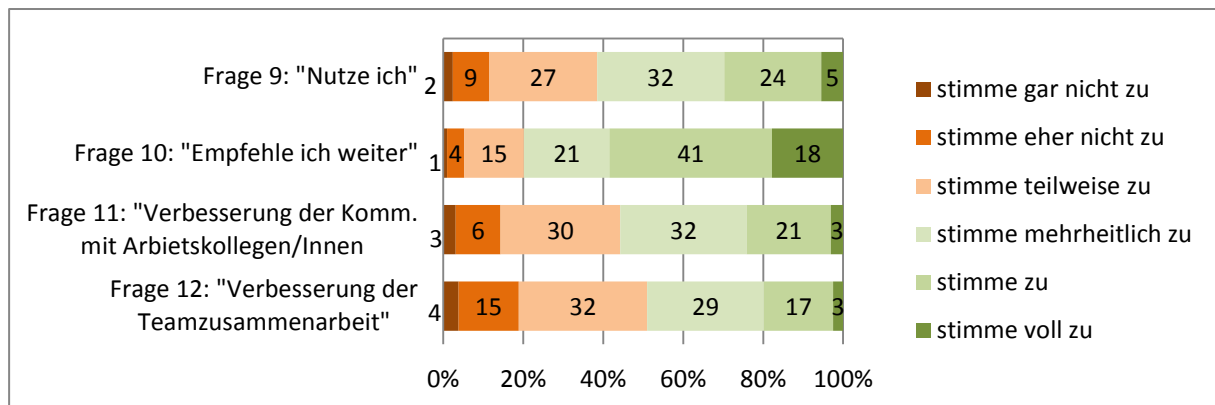


Abbildung 7: Antwortverhalten Skala „Verhalten“

61.5% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie die erworbenen Kenntnisse in der Arbeit nutzen. Demgegenüber nutzen 36% der Befragten die erworbenen Kenntnisse bloss teilweise bzw. eher nicht. 2.5% nutzen sie gar nicht (Abb. 7, Frage 9: $M=3.83$; $SD=1.131$).

80% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie die Lerninhalte weiterempfehlen, während 19% dies bloss teilweise bzw. eher nicht machen. 1% empfiehlt die Lerninhalte gar nicht weiter (Abb. 7, Frage 10: $M=4.50$; $SD=1.130$).

Der Aussage, dass die Kommunikation mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen verbessert wurde, stimmten 56% der Befragten mehrheitlich bis voll zu. 41% stimmen bloss teilweise bzw. eher nicht zu. Gar keine Verbesserungen haben 3% erfahren (Abb. 7, Frage 11: $M=3.66$; $SD=1.116$).

Einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Team stimmten 49% der Befragten mehrheitlich bis voll zu. 47% stimmen bloss noch teilweise bzw. eher nicht zu. Gar keine Verbesserungen haben 4 Prozent erfahren (Abb. 7, Frage 12: $M = 3.49$; $SD= 1.131$).

Skala Organisation

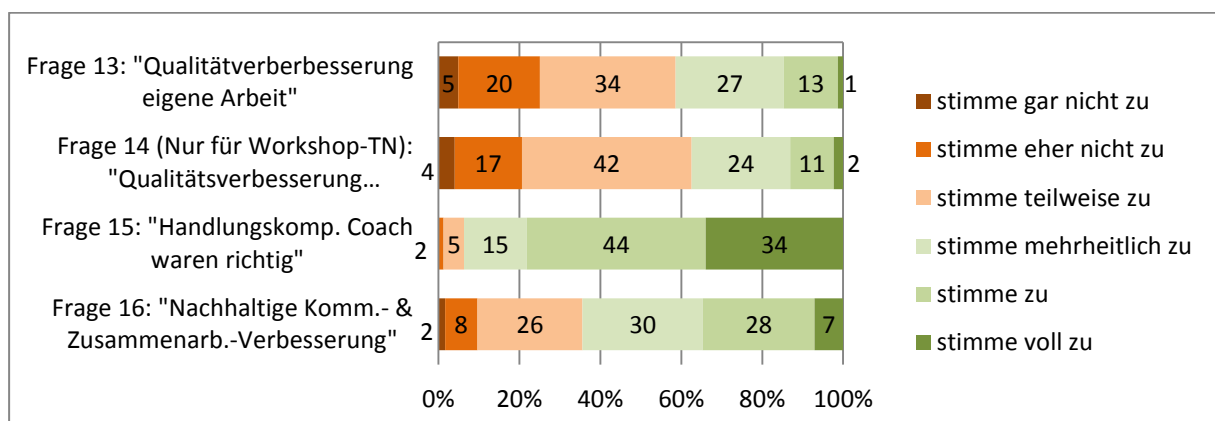


Abbildung 8: Antwortverhalten Skala „Organisation“

41% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie durch die Anwendung der vermittelten Inhalte die Qualität ihrer Arbeit verbessert konnten. 54% sehen dies bloss teilweise bzw. eher nicht so. 5% konnten gar keine Verbesserung feststellen (Abb. 8, Frage 13: $M=3.27$; $SD=1.115$).

37.5% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sich die Qualität der Arbeit ihres Teams verbessert hat. 58.5% sehen dies bloss teilweise bzw. eher nicht so. 4% konnten gar keine Verbesserung feststellen (Abb. 8, Frage 14: n=427; M = 3.28; SD= 1.131).

94% der Befragten sind der Meinung, dass der HBDI-Coach über die richtigen Handlungskompetenzen verfügte. 6% empfanden dies bloss teilweise bzw. eher nicht so (Abb. 8, Frage 15: M=5.05 SD=.900).

Einer nachhaltigen Kommunikations- und Zusammenarbeitsverbesserung stimmten 64% mehrheitlich bis voll zu, während 34% dies bloss teilweise bzw. eher nicht so sehen. 2% stimmen dem gar nicht zu (Abb. 8, Frage 16: M=3.95; SD=1.133).

5.2.2 Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – Teilnehmende

Skala Erwartungsklarheit

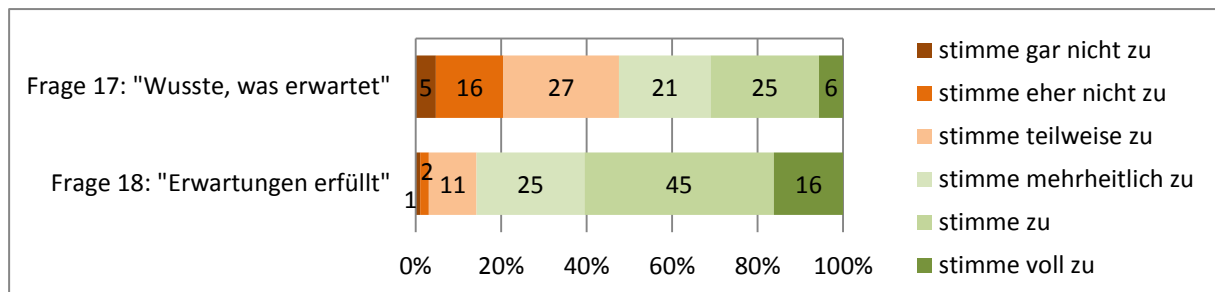


Abbildung 9: Antwortverhalten Skala „Erwartungsklarheit“

52.5% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, zu wissen was sie erwartete. 43% wussten dies bloss teilweise bzw. eher nicht, während 5% gar nicht wussten, was sie erwartete (Abb. 9, Frage 17: M = 3.64; SD= 1.296).

86% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, ihre Erwartungen erfüllt bekommen zu haben, während dies bei 13% bloss noch teilweise bzw. eher nicht der Fall war. Bei 1% wurden die Erwartungen gar nicht erfüllt (Abb. 9, Frage 18: M=4.60; SD=1.000).

Skala Motivation zum Lerntransfer

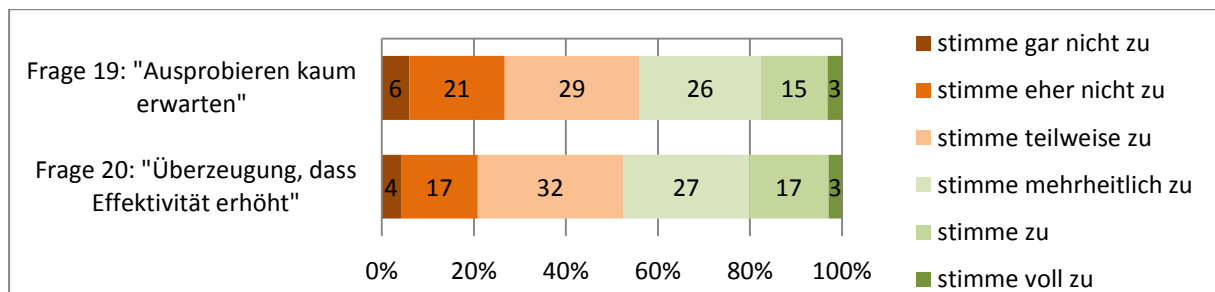


Abbildung 10: Antwortverhalten Skala „Motivation zum Lerntransfer“

44% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie es kaum erwarten konnten, wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernete auszuprobieren. Bei 50% war dies bloss teilweise bzw. eher nicht der Fall, während 6% dem gar nicht zustimmten (Abb. 10, Frage 19: M = 3.32; SD= 1.212).

47% der Befragten sind mehrheitlich bis voll überzeugt, dass das Erlernete ihre Effektivität am Arbeitsplatz erhöht. 49% stimmen dieser Aussage bloss noch teilweise bzw. eher nicht zu. 4% stimmt dem gar nicht zu (Abb. 10, Frage 20: M=3.46; SD=1.164).

5.2.3 Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – Trainingsdesign

Skala Trainings-Arbeits-Übereinstimmung

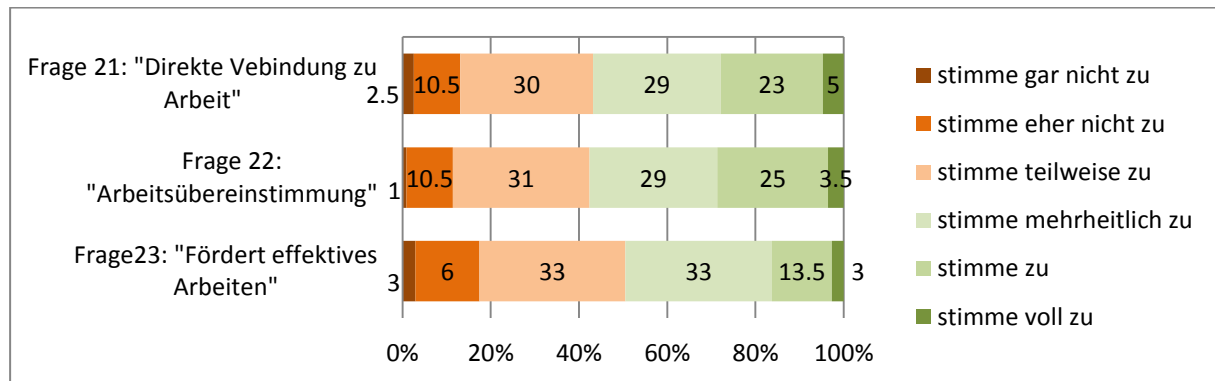


Abbildung 11: Antwortverhalten Skala „Trainings-Arbeits-Übereinstimmung“

57% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass sie das Interpretationsgespräch/Workshop in Verbindung mit ihrer Arbeit bringen konnten. 40.5% konnten dies bloss noch teilweise bzw. eher nicht, während 2.5% gar keine Verbindung herstellen konnte (Abb. 11, Frage 21: M=3.73; SD=1.149).

57.5% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass die angewendeten Beispiele denen bei der Arbeit sehr ähnlich sind, während 41.5% dieser Aussage bloss teilweise bzw. eher nicht zustimmen. Die restlichen knapp 1% sehen dies gar nicht so (Abb. 11, Frage 22: M=3.78; SD=1.072).

Der Aussage, dass das Gelernte dem entspricht, was sie für ein effektiveres Arbeiten benötigen, stimmten 49.5% der Befragten mehrheitlich bis voll zu. 47.5% stimmen dieser Aussage nur teilweise bzw. eher nicht zu, während 3% gar nicht dieser Meinung sind (Abb. 11, Frage 23: M=3.48; SD=1.073).

5.2.4 Ergebnisse Vertiefungsfragen LTSI – Arbeitsumgebung

Skala Unterstützung durch Kollegen

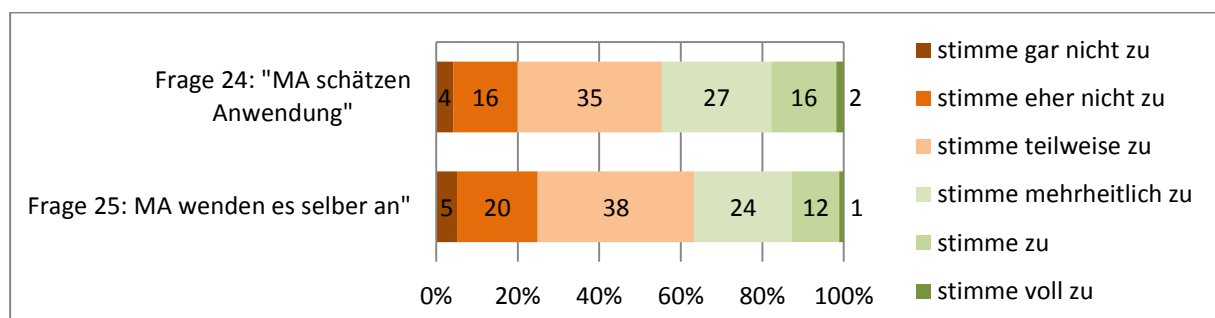


Abbildung 12: Antwortverhalten Skala „Unterstützung der Kollegen“

45% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen es schätzen, wenn sie die Inhalte anwenden, während 51% dieser Aussage bloss teilweise bzw. eher nicht zustimmen. Die restlichen knapp 4% sehen dies gar nicht so (Abb. 12, Frage 24: M=3.40; SD=1.112).

Der Aussage, dass Arbeitskolleginnen und -kollegen selber die erworbenen Inhalte anwenden, stimmten 37% der Befragten mehrheitlich bis voll zu. 58% stimmen dieser Aussage nur teilweise bzw. eher nicht zu, während 5% gar nicht dieser Meinung sind (Abb. 12, Frage 25: M=3.21; SD=1.079).

Skala *Unterstützung durch Vorgesetzte*

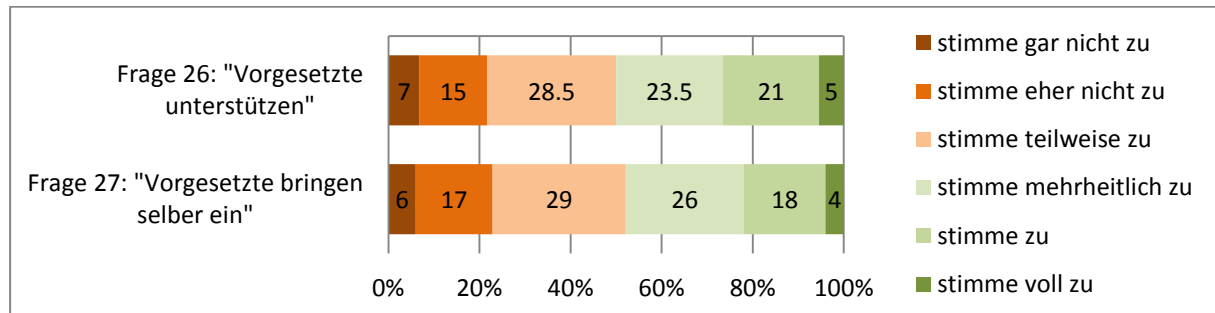


Abbildung 13: Antwortverhalten Skala „Unterstützung durch Vorgesetzte“

50% der Befragten stimmen mehrheitlich bis voll zu, dass ihre Vorgesetzten sie dabei unterstützen, die gelernten Inhalte bei der Arbeit einzubringen, während 43% dieser Aussage bloss teilweise bzw. eher nicht zustimmen. Die restlichen knapp 7% sehen dies gar nicht so (Abb. 13, Frage 26: M=3.53; SD=1.309).

Der Aussage, dass die Vorgesetzten selber die erworbenen Inhalte einbringen, stimmten 48% der Befragten mehrheitlich bis voll zu. 46% stimmen dieser Aussage nur teilweise bzw. eher nicht zu, während 6% gar nicht dieser Meinung sind (Abb. 13, Frage 27: M=3.45; SD=1.243).

5.2.5 Skalenmittelwerte – Katalysatoren/Barrieren des Transfers

Tabelle 8: Skalenmittelwerte - Katalysatoren/Barrieren inkl. Cronbachs-Alpha (Herleitung s. Anhang E2)

Ebene - MEI		Skalenmittelwert und Ausprägung	Cronbachs-Alpha (α)
Reaktion		M=4.720	α =.741 (.762)
Lernen		M=4.054	α =.817 (.819)
Verhalten		M=3.868	α =.891 (.891)
Organisation (ohne Frage 14)		M=4.090	α =.685 (.676)
Merkmale LTSI	Skala	Skalenmittelwert und Ausprägung	
Teilnehmende	Erwartungsklarheit	M=4.121 → Barriere	α =.450 (.462)
	Motivation zum Lerntransfer	M=3.387 → Barriere	α =.848 (.848)
Training	Transferdesign	M=3.663 → Barriere	α =.850 (.859)
	Trainings-Arbeits-Übereinstimmung		
Arbeitsumgebung	Unterstützung durch Kollegen	M=3.303 → Barriere	α =.875 (.875)
	Unterstützung durch Vorgesetzte	M=3.492 → Barriere	α =.910 (.911)

Wie in der Tabelle 8 ersichtlich, ergeben sich gemäss der auf die verwendete 6er-Skala angepasste Kategorisierung der Mittelwerte (Kap. 4.4.4) für sämtliche LTSI-Skalen transferhemmende Tendenzen (M=3.01-4.20 → Barriere). Die Reliabilitätswerte (α) sind mit Ausnahme der Erwartungsklarheit über .80 und können somit als zuverlässig betrachtet werden (Kap. 4.4.4).

6 Fazit

Das folgende Kapitel hat zum Ziel, die Fragestellungen zu beantworten und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Sowohl die Hauptfragestellung (Kap. 1.1), wie auch die drei vertiefenden Fragestellungen (Kap. 2.4) werden aufgrund ihrer Zweiteilung getrennt, um jeweils die ersten Teile zu beantworten und anschliessend mit Handlungsempfehlungen auf die zweiten vertiefenden Teile einzugehen.

6.1 Beantwortung der Fragestellung

Praktisch 100% der Teilnehmenden stimmten mehrheitlich bis voll zu, dass ihnen das Interpretationsgespräch/Workshop sehr gut gefallen hat und die Lerninhalte verständlich vermittelt wurden. Dies kann als durchaus positive und wichtige Voraussetzung eines möglichen folgenden Transfers angesehen werden.

Mit mehrheitlich bis voll zustimmenden Werten zwischen 60-80% zeugen auch die folgenden MEI-Frageitems: *Für den Arbeitsalltag hilfreich*, *Viel dazulernen*, *positiv verändert* und *Gelassener, weil besser verstanden*. Dies sind gute Voraussetzungen für einen Transfer, da gemäss Kauffeld, Brennecke und Starck (2009) ein durchschnittlicher Wert ab 70% allgemeiner Zustimmung als positiv angesehen werden kann. Zudem konvergieren diese Werte mit dem von den Experten proklamierten Nutzen des HBDI (Kap. 5.1.2).

„Inwiefern findet ein Transfer des Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden der Swisscom AG statt und wie kann dieser noch optimiert werden?“

Die eigentliche Annäherung an den oben dargestellten ersten Teil der Hauptfragestellung bietet der MEI mit der Ebene des Verhaltens, in welcher der Transfer eingeordnet wird (Kap. 3.1.4). Hier zeigt sich, dass es für den Nachweis des Nutzens einer Trainingsmassnahme nicht ausreicht, lediglich die Zufriedenheit mittels Happy-Sheets der Teilnehmenden zu erfassen (Kap. 1). Zwar empfehlen $\frac{2}{3}$ der Befragten die Inhalte noch mehrheitlich bis vollständig weiter, aber bei den Items nach *Verbesserung der Kommunikation* oder der *Teamzusammenarbeit* sinken die mehrheitlich bis voll zustimmenden Meinungen auf unter 50%. Hier ist Handlungsbedarf zu erkennen, da diese Ergebnisse mit den Aussagen der Experten (Kap. 5.1.2, 5.1.3) und der beabsichtigten Wirkung des Einsatzes (Kap. 2.3) divergieren.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auf organisationaler Ebene. Mit 94% mehrheitlicher bis voller Zustimmung erhalten die HBDI-Coaches zwar eine sehr gute Bestätigung ihrer *Handlungskompetenz*, die nachhaltigen *Verbesserungen der Zusammenarbeit* (64% mehrheitlich bis volle Zustimmung) und insbesondere die erhoffte *Qualitätsverbesserung der Einzel- bzw. Teamarbeit* schneiden bloss noch mittelmässig bzw. ungenügend ab. Mit nur noch je rund 40% mehrheitlicher bis voller Zustimmung weisen die Ergebnisse der letzten beiden Items auf Handlungsbedarf hin, sind diese Ergebnisse doch erneut divergent mit den Aussagen der Experten (Kap. 5.1.2, 5.1.3) und der beabsichtigten Wirkung des Einsatzes (Kap. 2.3).

Ergänzend und vertiefend lassen die erhobenen Skalen des LTSI Aussagen bezüglich Transferfördernder bzw. -hemmender Faktoren zu, welche die jeweils ersten Teile der Vertiefungsfragen beantworten. Ergebnisse aus dem Merkmal *Teilnehmende* werden folgender Fragestellung zugeordnet:

a1) „Erkennen die Mitarbeitenden den unterstützenden Nutzen von HBDI im beruflichen Alltag und wie kann dieser Prozess gefördert werden?“

In der Skala *Erwartungsklarheit* ergeben sich auf den ersten Blick zwei sich in der Tendenz divergierende Ergebnisse, was auch die niedrige Reliabilität erklärt, welche als einzige als nicht zuverlässig angesehen werden muss.

Mit 86% mehrheitlicher bis voller Zustimmung übersteigt das Frage-Item *Erwartungen erfüllt* als einziges LTSI-Item die „Barrieren“-Grenze ($M < 4.21$) und kann als Katalysator angesehen werden ($M = 4.60$). Mit einer mehrheitlichen bis vollen Zustimmung von bloss 52.5% der Befragten, sollte in Zukunft die Erwartungsklarheit seitens der Teilnehmenden aber noch gefördert werden.

Der bereits auf Ebene *Organisation* aufgetretene divergierende Effekt kann u.a. damit erklärt werden, dass die Teilnehmenden den Coach als kompetent und den HBDI-Prozess als zufriedenstellend erachten, in der Umsetzung für sich im Arbeitsalltag jedoch noch Unterstützung benötigen. Dies dürfte dann auch ihre *Motivation zum Lerntransfer* positiv beeinflussen. Denn mit jeweils bloss ca. 45% mehrheitlicher bis voller Zustimmung zu den Items *Ausprobieren kaum erwarten* und *Überzeugung, dass Effektivität erhöht*, gilt es die Motivation zum Lerntransfer zu fördern. Der persönliche Nutzen für die Mitarbeitenden und die Erkenntnis eines Mehrwerts durch die Anwendung des HBDIs sollten also noch gefördert werden.

Ergebnisse aus dem Merkmal *Trainingsdesign* werden folgender Fragestellung zugeordnet:

b1) „Wird das Einzelinterpretationsgespräch/Workshop als unterstützend wahrgenommen und Anhand welcher Kriterien kann dies optimiert werden?“

Die Frage-Items *Direkte Verbindung zu Arbeit* und *Arbeitsübereinstimmung* zeigen ähnliche in der Tendenz eher hemmende Wirkungen auf (57- bzw. 58% mehrheitlich bis volle Zustimmung). Diese Bereiche und insbesondere die Nutzenerkennung seitens der Mitarbeitenden sollte in einer zukünftigen Optimierung mitberücksichtigt werden, lag doch die mehrheitlich bis volle Zustimmung bei der *Förderung effektiven Arbeitens* unter 50%.

Ergebnisse aus dem Merkmal *Arbeitsumgebung* werden folgender Fragestellung zugeordnet:

c1) „Unterstützen die Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Anwendung von HBDI im Berufsalltag und wie kann dies gefördert werden?“

Wie die Mittelwertvergleiche zeigen, weisen die beiden Skalen *Unterstützung durch Kollegen* und *Unterstützung durch Vorgesetzte* am meisten Handlungsbedarf auf und dürfen auf Grund der hohen Skalen-Reliabilität als zuverlässig angesehen werden (Kap. 5.2.5). Sowohl die empfundene *Wertschätzung* und *Anwendung* der Arbeitskolleginnen und -kollegen (45% bzw. 37% mehrheitlich bis volle Zustimmung) als auch die der Vorgesetzten (50% bzw. 48% mehrheitlich bis volle Zustimmung) weisen hier in der Summe den grössten Handlungsbedarf auf.

Die nun folgenden Handlungsempfehlungen bieten eine Auswahl an Antworten zum zweiten Teil der Hauptfragestellung (Kap. 1.1):

„Inwiefern findet ein Transfer des Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden der Swisscom AG statt **und wie kann dieser noch optimiert werden?**“

6.2 Handlungsempfehlungen

Die in diesem Kapitel empfohlenen Handlungsempfehlungen setzen sich aus den gewonnenen Ergebnissen aus Theorie, der Experteninterviews und der Online-Umfrage zusammen. Aufgrund der unterschiedlich stark ausgeprägten hemmenden Wirkung (Kap. 5.2.5), werden die Handlungsempfehlungen nachfolgend ihrer Priorisierung bezüglich Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit geordnet und als Möglichkeit zur Umsetzung vorgeschlagen.

6.2.1 Handlungsempfehlung *Arbeitsumfeld*

c2) „Unterstützen die Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Anwendung von HBDI im Berufsalltag **und wie kann dies gefördert werden?**“

Handlungsempfehlung 1: Interaktion der Mitarbeitenden mittels Lernplattformen fördern.

Ein wichtiger Punkt scheint die Integration der Mitarbeitenden zu betreffen. Wie von den externen Experten empfohlen (Kap. 5.1.5), gilt es eine positive, wertschätzende Kultur zu schaffen, in welcher ein gemeinsames Lerninteresse erzeugt wird. Der gemeinsame Informationsaustausch zwischen den Teilnehmenden (Handlungsempfehlung 4) sowie jeweilige Standortbestimmungen im Umsetzungsprozess (Handlungsempfehlung 3) gilt es zu fördern, denn gemäss Theorie (Kap. 3.2.6) sind gegenseitige Feedbacks ein wichtiger Katalysator des Transfers. Zudem können Mitarbeitende auch mit einem klaren Auftrag des Teams in den HBDI-Prozess geschickt werden oder aber mit der Aufgabe des Berichtens ins Team zurückkehren um die Integration zu fördern.

Handlungsempfehlung 2: Gemeinsames erarbeiten von Lernzielen mit dem Vorgesetzten.

Der Einbezug von Vorgesetzten ist gemäss Forschung (Kap. 3.2.6) ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Lerntransfer zu fördern. Für Vorgesetzte gilt es hier, bereits vor Beginn des HBDI-Prozesses gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lernziele zusammen zu erarbeiten, um dem Ganzen eine Struktur und Sinnhaftigkeit zu verleihen und nicht wie bisher (Kap. 5.1.1) erst nach dem Profilerhalt.

6.2.2 Handlungsempfehlung *Trainingsdesign*

b2) „Wird das Einzelinterpretationsgespräch/Workshop als unterstützend wahrgenommen **und Anhand welcher Kriterien kann dies optimiert werden?**“

Handlungsempfehlung 3: Follow-Up-Workshops durchführen.

Follow-Up-Workshops haben zum Ziel, gemeinsam im Team Erfahrungen auszutauschen, Transfererfolge aufzuzeigen und Ansätze zur Beseitigung von Barrieren gemeinsam zu erarbeiten. Hierbei kann ev. auf den von den externen Experten erwähnten HBDI-Übungskoffer zurückgegriffen werden (Kap. 5.1.1).

Handlungsempfehlung 4: Social Media und E-Learning in kreativer Weise miteinbeziehen.

Des Weiteren empfehlen die Experten Social Media und E-Learning in kreativer Weise mit einzubeziehen (Kap. 5.1.5), was wiederum Handlungsempfehlung 1 unterstützen kann. Ob dies über digitale Lern-Communities, YouTube-Clips, o.ä. geschieht, gilt es kontextspezifisch zu prüfen. Ebenso, ob und

inwiefern sich die Mitarbeitenden z.B. in einem digitalen Lerncampus herumtummeln möchten, da das Durchschnittsalter der Befragten (Kap. 4.4.2) doch überraschend hoch war.

6.2.3 Handlungsempfehlung *Teilnehmende*

a2) „Erkennen die Mitarbeitenden den unterstützenden Nutzen von HBDI im beruflichen Alltag und wie kann dieser Prozess gefördert werden?“

Handlungsempfehlung 5: Bewerbung für eine Teilnahme.

Eine Bewerbung soll für Teilnehmende ein Argumentieren sein, weshalb gerade sie ein HBDI-Profil erhalten sollten. Die dadurch bedingte Reflexion dürfte die Erwartungshaltung klären, die Reputation des HBDI (noch) mehr stärken und nicht zuletzt eine mögliche Nutzenerkennung fördern.

Handlungsempfehlung 6: Treffen mit HBDI-Coach vor Beginn des HBDI-Prozesses.

Wie den Aussagen der internen Experten zu entnehmen ist (Kap.5.1.1), findet i.d.R. erst nach Ausfüllen des Profils ein Treffen mit dem HBDI-Coach statt. Ein Treffen vorher könnte u.a. für die Handlungsempfehlung 2 genutzt werden.

Einen spannenden Ansatz lieferte zudem ein interner Experte (Kap. 5.1.1): Sobald die HBDI Ergebnisse eines Mitarbeitenden bekannt sind, könnte dieser profilspezifisch weiterbetreut werden. Am Beispiel der teilweise individuell am Profil angepassten Gesprächsdauer, könnten so auch die Art und Weise der Folgeinterventionen profilspezifisch aufgebaut sein (Kap. 5.1.1).

7 Diskussion

7.1 Kritische Reflexion der Methodenwahl

Untersuchungsdesign

Wissenschaftliche Evaluationen von Massnahmen im beruflichen Kontext verwenden häufig Kontrollgruppendesigns und kombinieren dies im Idealfall mit Pre- und Post-Tests (3.1.6). Ein Vergleich mit einer Kontrollgruppe ohne HBDI-Profil erübrigte sich in dieser Erhebung, da die Fokussierung auf die Transferoptimierung die Kenntnis über den HBDI-Prozess bedingte. Dennoch wäre in einem nächsten Schritt ein Vergleich mit Mitarbeitenden ohne HBDI-Profil empfehlenswert, da die implizite Unternehmenskultur und Offenheit bezüglich HBDI oder anderen Massnahmen, wie von den Experten erwähnt (Kap. 5.1.5), von zentraler Bedeutung für den Transfer sind. Zudem wäre es ratsam, Teilnehmende vor, während und nach dem HBDI-Prozess zu befragen, um Aussagen bezüglich Veränderung und Wirkung des HBDI auf die Mitarbeitenden noch vertieft einer Zeitachse zuordnen zu können.

Werden Massnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung durchgeführt, lohnt sich neben einer Evaluation mit prozessorientiertem Charakter auch der Einbezug von ergebnisorientierten Faktoren. Dies lässt nach Kauffeld (2006, 2010) zusätzlich zu den Erkenntnissen über Katalysatoren und Barrieren auch Aussagen über deren Zusammenspiel mit Erfolgsmassen zu. Dies kann insofern von Vorteil sein, weil durch die Integration von prozess- und ergebnisorientierter Evaluation die Erfolgswahrscheinlichkeit von Trainings erhöht werden kann.

Qualitative Erhebung

Durch einen Ausbau der Expertenbefragung darf ein Validitätsgewinn mittels differenzierter Aussagen erwartet werden. Gerade das Wissen externer Fachkräfte wurde mittels des Ausfalls eines Experten geschwächt und kann mit den internen Aussagen nicht mehr gleich gewichtet werden. Dennoch erwies sich der Einbezug externer Experten als sehr gewinnbringend, konnte so doch an kulturfernes und innovatives implizites Wissen gelangt werden, was die qualitativen Ergebnisse bereicherte.

Bei der qualitativ inhaltsanalytischen Auswertung nach Mayring (2010) kann gerade implizites Wissen und Aussagen „zwischen den Zeilen“ im Kontext verloren gehen. Da aber in diesem Kontext in erster Linie nach Expertenwissen wie in dieser weniger stark zu erwarten (Flick, 2010).

Quantitative Erhebung

Es gilt zu prüfen, ob bei einer nächsten Transferevaluation die Zweiteilung der Umfrage in MEI und LTSI aufgehoben werden und auf den LTSI reduziert werden kann. Die Reduktion der geprüften Inventare, kann mit einem Verlust an Inhalt und somit auch an Validität einhergehen. Dennoch konnte mittels Cronbachs-Alpha – mit einer Ausnahme – eine hohe bis sehr hohe Reliabilität der verwendeten Skalen belegt werden.

Der Alphakoeffizient ist zwar sehr gebräuchlich und wird auch häufig zur Reliabilitätsprüfung verwendet. Dennoch sollte beachtet werden, dass insbesondere bei heterogenen bzw. mehrdimensionalen Tests Cronbachs-Alpha die Reliabilität unterschätzt wird (Bortz und Döring, 2006). Zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der hier angewendeten Skalen kann er aber als zweckerfüllend und angebracht angesehen werden.

Mittels vollständigem LTSI könnten zudem sämtliche transferrelevanten Katalysatoren und Barrieren erfasst werden, was eine ausführlichere Darstellung der selbigen ermöglicht hätte. Es gilt den jeweiligen Fokus der Analyse zu prüfen, denn die Reduktion des LTSI und zusätzliche Ergänzung mit Items aus dem MEI können mit den Aussagen zum Erfolg der Massnahme als zusätzlich gewinnbringend angesehen werden. Zudem schliesst das MEI in seiner Verhaltensdimension den Transfer ebenfalls mit ein und ermöglicht ebenso Aussagen zu dessen Erfolg.

Die vier offenen Fragen am Ende der Umfrage wurden in die Auswertung nicht mit einbezogen. Gerade bezüglich Nutzen und Bedarf dürften zusätzliche Erkenntnisse erwartet werden. Nach Flick (2010) enthalten viele Fragebögen offene oder Freitext-Fragen, was in manchen Kontexten schon als qualitative Forschung verstanden wird, obwohl kaum ein methodisches Prinzip qualitativer Forschung mit diesen Fragen aufgegriffen wird. Dies ist weniger eine explizite Kombination beider Formen der Forschung als der Versuch, einen Trend aufzugreifen (Flick, 2010, S.48). Auf Grund dessen wurde bei der quantitativen Erhebung auf die Auswertung der Skalen eingegrenzt. Dennoch sind – wie auch von den Experten so erwähnt (Kap. 5.1.1) – weiterführende Gespräche oder situative Interviews mit Mitarbeitenden als eine nächste erkenntniserweiternde qualitative Erhebung sinnvoll.

Zusammenfassend wird die Wahl der Methoden zur Beantwortung der Fragestellung als geeignet angesehen. Das durch die thematische Eingrenzung mittels der Fragestellungen vorstrukturierte Untersuchungsdesign ermöglichte eine effiziente und effektive Bearbeitung. Dies war insbesondere deshalb hilfreich, da aufgrund der sowohl qualitativen wie auch quantitativen Erhebungen grosse Mengen an Daten zielführend reduziert und strukturiert werden konnten. Eine zu starke Orientierung an einer vorbestimmten Struktur kann sicherlich auch als Grenze des Vorgehens gesehen werden. Mittels Gesprächen mit der Praxispartnerin zu Beginn der Evaluation und einer Teilstrukturierung der Interviews wurde versucht, dieser Tendenz entgegenzuwirken.

Die durchgeführte Transferevaluation soll nicht als eine allgemeine Toolbewertung verstanden werden. Im Gegensatz zu den veröffentlichten Verfahren fehlen bei diesen, im betriebsspezifischen Kontext eingesetzten Massnahmen, Vergleichsmassstäbe und Normen. So können Teams, Abteilungen oder Bereiche nur innerhalb der eigenen Organisation miteinander verglichen werden. Zur Entwicklung und Förderung dieser, ist dies aber ohne weiteres ausreichend.

7.2 Ausblick

Obschon bereits etwa 4'000 Mitarbeitende der Swisscom ein eigenes HBDI-Profil besitzen, fand bisher keine Evaluation dieser Massnahme statt. Es fanden zwar – eventuell durch die gelebte Du-Kultur begünstigt – offene Feedbacks in situativen Gesprächen statt, dies jedoch ohne Struktur oder methodische Fundierung. Durch das in dieser Thesis enthaltene methodische Vorgehen konnten erstmals empirisch fundierte Aussagen zu Wirkung und Nutzen betreffend Transfer des heutigen HBDI-Einsatzes bei der Swisscom gemacht werden. Durch die thematische Fokussierung auf den Transfer des HBDI in den Berufsalltag der Mitarbeitenden, liessen sich zudem Handlungsempfehlungen bezüglich Katalysatoren und Barrieren ableiten. Dies wird in der unternehmerischen Praxis häufig vernachlässigt und stiefmütterlich behandelt, da es aufwendig und ressourcenintensiv ist. Mittels des methodischen Rüstzeugs, liefert diese Thesis die Grundlage, um empfohlene Folgeevaluationen sowohl des HBDI-Prozesses, wie auch von anderen Tools oder Trainings im Rahmen beruflicher Weiterentwicklung empirisch fundiert durchzuführen.

Zudem gilt es in Zukunft zu bedenken, wie die gesamte Unternehmenskultur generell aufgebaut und gelebt werden will. Hierzu könnte ein Vergleich von Einzelprofilen und Teamworkshops, wie auch von unterschiedlichen Hierarchiestufen, hilfreiche vertiefende Einblicke liefern. Denn eigentlich sollte der HBDI-Prozess aus Eigenmotivation der Mitarbeitenden initiiert werden, was ja nach den Ergebnissen noch Spielraum für mögliche optimierende Handlungen lässt.

Zum Abschluss und als kritisch hinterfragender Ausblick gilt es für die Swisscom zudem folgendes zu beachten. Die theoretische Fundierung betreffend Zeitstabilität des HBDI-Profiles scheint doch eher beschränkt vorhanden zu sein. Gerade aktuelle neurowissenschaftliche Befunde zeigen auf, dass das menschliche Gehirn weitaus plastischer zu sein scheint, was mit lernenden und somit anpassbaren und veränderbaren Persönlichkeitseigenschaften, -ausprägungen oder eben -präferenzen einherzugehen scheint. HBDI differenziert sich zwar – wahrscheinlich gerade deshalb – und will kein Test oder Inventar sein. Dennoch dürften Re-„Tests“ in einem noch zu diskutierenden zeitlichen Rahmen auch für das Unternehmen von Interesse sein, könnten sich doch auch Präferenzen durch die stete Weiterentwicklung des Menschen verändern und somit eine Anpassung von z.B. Teamzusammenstellungen nach sich ziehen.

8 Literaturangaben

- Arthur, W.J., Bennett, W.J., Edens, P.S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 234-245.
- Asendorpf, J.B. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.
- Attleslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. Auflage). Berlin: Schmidt.
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41* (1), 63-105.
- Bates, R., Kauffeld, S. & Holton, E.F. III (2007). Examining the factor structure and predictive ability of the German-version of the Learning Transfer System Inventory. *Journal of European Industrial Training*, *31*, 195-211.
- Bergmann, B. & Sonntag, Kh. (2006). Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In: Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, 3. Auflage (S. 355-388). Göttingen: Hogrefe.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview, Wissensformen, Interaktion. In: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Opladen: Leske + Budrich.
- Borg, I. & Staufenbiel, Th. (1997). *Theorien und Methoden der Skalierung – Eine Einführung* (3. Auflage). Bern: Huber.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Bronner, R. & Schröder, W. (1983). *Weiterbildungserfolg*. München: Hanser.
- Denzin, N.K. (1989). *The Research Act* (3. Auflage). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Diekmann, A. (2012). *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendung* (6. Auflage). Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (3. Auflage). Hamburg: Rowohlt.
- Geist, J. (2010). Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) und das Whole-Brain-Modell. In: S. Walter (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*, 2. Auflage (S. 218-239). Offenbach: Gabal.
- Hager, W., Patry, J.L. & Brezing, H. (2000). *Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen: Standards und Kriterien – Ein Handbuch*. Bern: Huber.
- Hasselhorn, M. & Mähler, C. (2000). Transfer: Theorien, Technologien und empirische Erfassung. In: W. Hager, J.L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen: Standards und Kriterien* (S. 86-100). Bern: Huber.

- Herrmann, N. (1994). *The Creative Brain by Ned Herrmann* (5. Auflage). Asheville: Clark Communications.
- Herrmann, N. (1997). *Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte: Welcher Quadrant dominiert Sie und ihre Organisation*. Wien: Ueberreuter.
- Hochholdinger, S., Rowold, J. & Schaper, N. (2008a). Ansätze zur Trainings- und Transferevaluation. In: J. Rowold, S. Hochholdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Evaluation und Transfersicherung betrieblicher Trainings: Modelle, Methoden und Befunde* (S. 30-53). Göttingen: Hogrefe.
- Hochholdinger, S., Rowold, J. & Schaper, N. (2008b). Praxis und Forschungsrelevanz von Trainings. In: J. Rowold, S. Hochholdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Evaluation und Transfersicherung betrieblicher Trainings: Modelle, Methoden und Befunde* (S. 13-29). Göttingen: Hogrefe.
- Höft, S. (2014). Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 3. Auflage (S. 1081-1135). Göttingen: Hogrefe.
- Holling, H. & Kuhn, J.T. (2007). Methoden der Datenerhebung. In: H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 90-97). Göttingen: Hogrefe.
- Holton, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
- Holton, E.F. III, Bates, R.A. & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.
- Kanning, U.P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Karg, U. (2006). *Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E.F. III & Müller, A. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7 (2), 50-69.
- Kauffeld, S., Brennecke, J. & Altmann, C. (2009). Mit Intervallen zum Transfer – Experten und Novizen im Vertrieb. In: S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 319-337). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Brennecke, J. & Strack, M. (2009). Erfolge sichtbar machen: Das Massnahmen-Ergebnis-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings. In: S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 55-78). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2000). Quantitative und Qualitative Methoden – kein Gegensatz. In: U. Flick, E. v.Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (S. 299-309). Reinbek: Rowohlt.

- Kirkpatrick, D.L. (1967). Evaluation of training. In: R.L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resources development* (pp. 18.1-18.27). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lemke, S.G. (1995). *Transfermanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Mandl, H., Prenzel, M. & Gräsel, C. (1992) Das Problem des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung. *Unterrichtswissenschaft*, 20 (2), 126-143.
- Maxwell, S.E. & Delaney, H.D. (2000). *Designing experiments and analyzing data - A model comparison approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mayring, P. (2010). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A. Bogner, B. Litting & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71-95). Opladen: Leske + Budrich.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit – Erfahrungen mit dem Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB)*. Bern: Huber.
- Noe, R. (2003). Learning: Theories and program design. In: R. Noe (Ed.), *Employee training and development* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Noe, R.A. & Schmitt, N. (1986). The influences of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39 (3), 497-523.
- Pekrun, R. (2000). Evaluation der betrieblichen Weiterbildung. In: Ch. Harteis, H. Heid & S. Kraft (Hrsg.), *Kompendium Weiterbildung – Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 269-288). Opladen: Leske + Budrich.
- Rank, B. & Thiemann, Th. (1998). Massnahmen zur Sicherung des Praxistransfers. In: B. Rank & R. Wakenhut (Hrsg.), *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training* (S. 31-78). München: Rainer Hampp.
- Rank, B. & Wakenhut, R. (1998). Ein Bedingungsmodell des Praxistransfers. In: B. Rank & R. Wakenhut (Hrsg.), *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training* (S. 11-30). München: Rainer Hampp.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W. & Freeman, H.E. (2004). *Evaluation. A systematic approach*. London: Sage.
- Ryschka, J. & Tietze, K.O. (2011). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch der Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage (S. 95-135). Wiesbaden: Gabler.
- Scharpf, R. (1999). *Training und Transfer*. München: Rainer Hampp.
- Scriven, M. (1980). *The logic of evaluation*. California: Edgepress.

- Simons, P.R.J. (2004). Sechs Wege, die Kluft zwischen Lernen und Arbeiten zu überwinden. In: H. Gruber, C. Harteis, H. Heid & B. Meier (Hrsg.), *Kapital und Kompetenz* (S. 93-110). Heidelberg: Springer.
- Solga, M. (2011a). Evaluation der Personalentwicklung. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch der Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage (S. 369-399). Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M. (2011b). Förderung von Lerntransfer. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch der Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage (S. 339-368). Wiesbaden: Gabler.
- Sonntag, Kh. (2006). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Kh. & Schaper, N. (1999). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*, 2. Auflage (S. 211-244). Göttingen: Hogrefe.
- Swisscom. (2014a). *Organigramm 2014*. Verfügbar unter: <http://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/governance/documents/organigramm-2014de.pdf.res/organigramm-2014-de.pdf> [01.06.2014].
- Swisscom. (2014b). *Swisscom-Factsheet*. Verfügbar unter: <http://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/governance/organisation/documents/swisscom-factsheet.pdf.res/swisscom-factsheet.pdf> [01.06.2014].
- Thierau, H., Wottawa, H. & Stangel, M. (2006). Evaluation von Personalentwicklungsmassnahmen. In: Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 329-354). Göttingen: Hogrefe.
- Twitchel, S., Holton, E.F.; & Trott, J.W. (2000). Technical training evaluation practices in the United States. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (3), 84-109.
- Van Buren, M. & Erskine, W. (2002). *ASTD State of the Industry Report*. Washington DC: ASTD.
- Weise, G. (1975). *Psychologische Leistungstests*. Göttingen: Hogrefe.
- Will, H., Winteler, A. & Krapp, A. (1987). Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation. In H. Will, A. Winteler & A. Krapp (Hrsg.), *Evaluation in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung* (S. 11-42). Heidelberg: Saurer.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.

9 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen und Aufgaben der Evaluation nach Solga (2011a, S. 373)	9
Abbildung 2: Sechs Klüfte zwischen Lernen und Arbeiten nach Simons (2004, S. 93).....	13
Abbildung 3: Rahmenmodell des Transferprozesses nach Baldwin & Ford (1988, zitiert aus Kauffeld, 2010, S. 130).....	15
Abbildung 4: Untersuchungsdesign.....	18
Abbildung 5: Antwortverhalten Skala "Reaktion"	29
Abbildung 6: Antwortverhalten Skala "Lernen"	29
Abbildung 7: Antwortverhalten Skala "Verhalten"	30
Abbildung 8: Antwortverhalten Skala "Organisation"	30
Abbildung 9: Antwortverhalten Skala "Erwartungsklarheit"	31
Abbildung 10: Antwortverhalten Skala "Motivation zum Lerntransfer".....	31
Abbildung 11: Antwortverhalten Skala "Trainings-Arbeits-Übereinstimmung"	32
Abbildung 12: Antwortverhalten Skala „Unterstützung der Kollegen“	32
Abbildung 13: Antwortverhalten Skala "Unterstützung durch Vorgesetzte"	33
Tabelle 1: Die vier Ebenen der Trainingsevaluation nach Kirkpatrick (1967, 1994)	10
Tabelle 2: Skalen des Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) nach Kauffeld, Brennecke und Stark (2009, S. 61)	11
Tabelle 3: Arten des Transfers nach Kauffeld (2010, S. 114)	14
Tabelle 4: Aufbau und Skalen des Lerntransfer-System-Inventars nach Kauffeld, Brennecke & Altmann (2009, S. 132)	15
Tabelle 5: Reduktion Sub-Kategorie " Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback" (Herleitung s. Anhang D2, D3).....	25
Tabelle 6: Reduktion der Sub-Kategorien "Prozess/Ablauf HBDI" und „Themen“ (Herleitung s. Anhang D2, D3).....	26
Tabelle 7: Reduktion der Sub-Kategorien "Feedbackkultur", „Rückmeldungen/Folgekontakte zu TN“ und „Massnahmen“ (Herleitung s. Anhang D2, D3).....	27
Tabelle 8: Skalenmittelwerte - Katalysatoren/Barrieren inkl. Cronbachs-Alpha (Herleitung s. Anhang E2).....	34

Alle Abbildungen und Tabellen mit nicht explizit genannten Quellen sind von dem Autor erstellte Grafiken und Diagramme.

10 Anhang

Anhang A: Dokumentenanalyse

Anhang A1: Mailanhang zur Information vor HBDI-Prozess

Anhang A2: HBDI-Präsentation am Interpretationsgespräch/Workshop

Anhang A3: Erklärung Einzelprofil/Teamprofil

Anhang B: Experteninterview

Anhang B1: Interviewleitfaden für halbstandardisierte Experteninterviews

Anhang B2: Transkripte

Anhang C: Online-Umfrage

Anhang C1: Fragebogenaufbau und Skalenzuordnung der Items

Anhang C2: Printscreen Online-Umfrage

Anhang D: Qualitative Auswertung

Anhang D1: Qualitative Inhaltsanalyse - Kategoriendefinition

Anhang D2: Qualitative Inhaltsanalyse - Paraphrase, Generalisierung und Reduktion - Interne Experten

Anhang D3: Qualitative Inhaltsanalyse - Paraphrase, Generalisierung und Reduktion - Externe Experten

Anhang E: Quantitative Auswertung

Anhang E1: SPSS-Export - Deskriptive Häufigkeiten

Anhang E2: SPSS-Export - Mittelwerte, Standardabweichungen Varianzen der Items sowie Cronbachs-Alpha der Skalen

Anhang A: Dokumentanalyse

Anhang A: Dokumentenanalyse

Anhang A1: Mailanhang zur Information vor HBDI-Prozess



Das HBDI™ – Worum geht es?

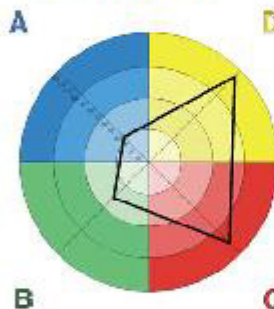
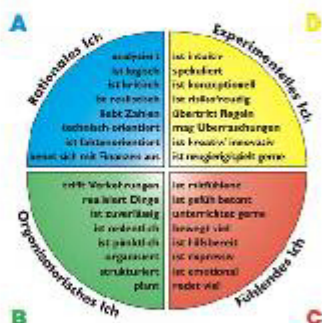
- Jeder Mensch ist einmalig – das gibt ihm die Möglichkeit, autonom und selbstbewusst zu sein.
- Mehr und mehr Menschen verlangen, dass ihre Einzigartigkeit anerkannt und berücksichtigt wird: dann sind sie bereit, ihr Bestes zu geben.
- Diese Einzigartigkeit kommt aus den unendlich vielen Möglichkeiten, unser Gehirn zu nutzen.

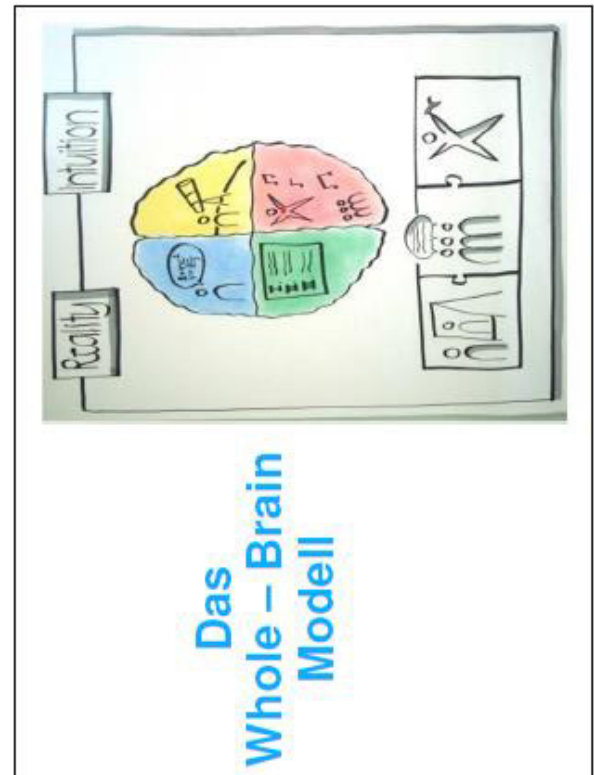
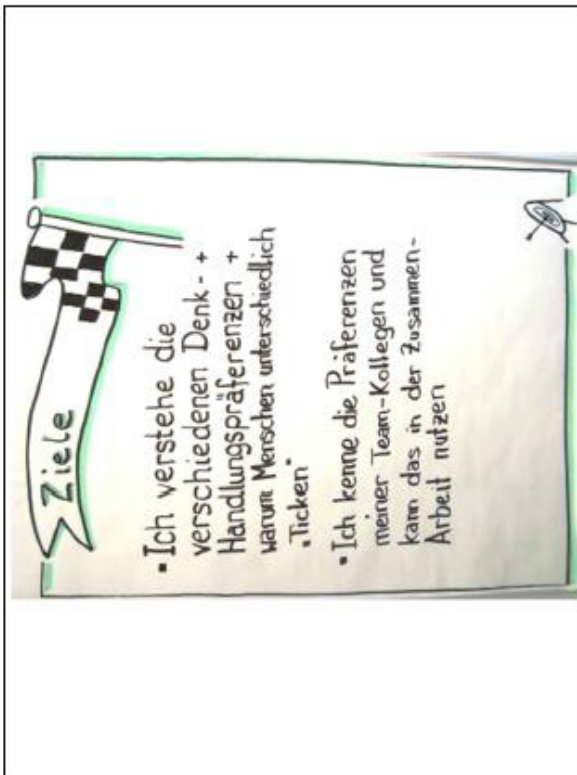
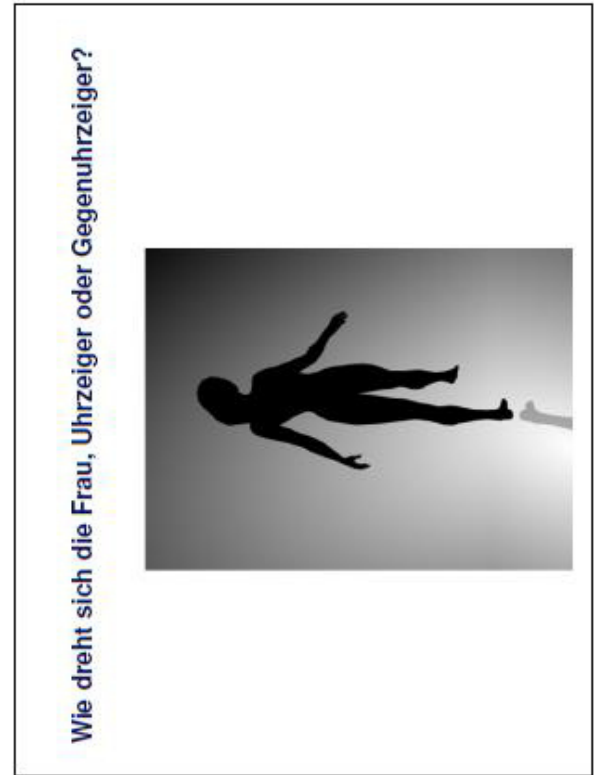
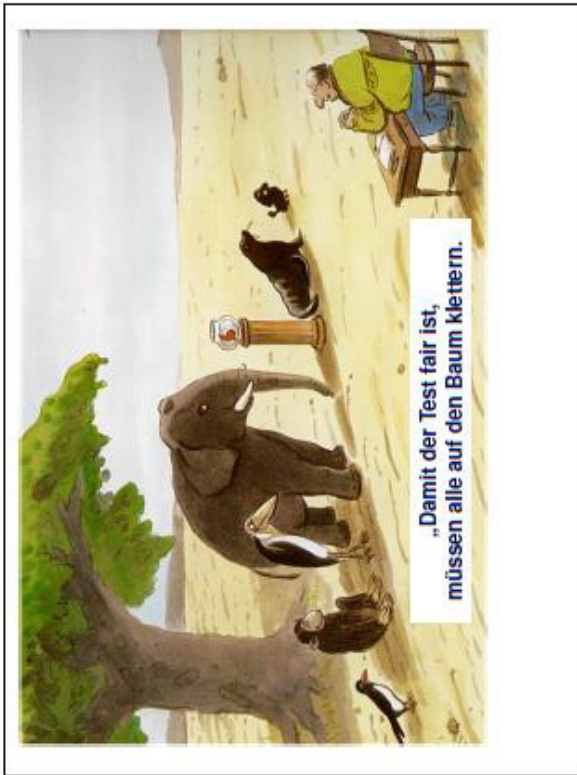


- Wenn es uns gelingt, diese unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen wertfrei sichtbar zu machen, können wir beginnen, einen Dialog darüber zu führen, was uns unterscheidet, was uns gemeinsam ist und wie wir aus diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten Synergie entwickeln können.

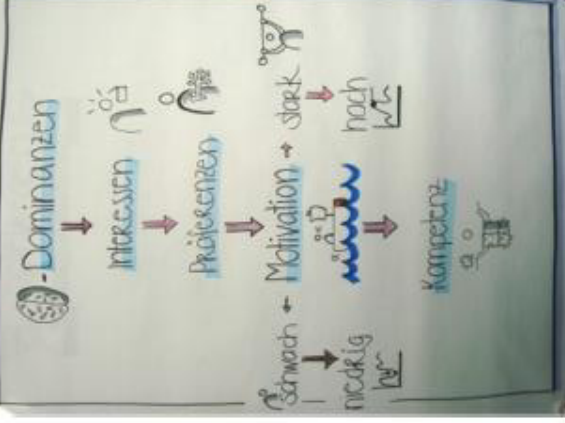
Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ bietet eine solche Darstellung, u.a. für folgende Anwendungen:

- ✓ Berufsberatung
- ✓ Personalentwicklung
- ✓ Kursentwicklung
- ✓ Diagnose, z.B. von Texten
- ✓ Führungskräfteentwicklung
- ✓ Lern- und Lehrstilanalyse
- ✓ Teamtraining
- ✓ Kreativität und Innovation





Die Bedeutung unseres Denkstiles:



Charaktertypen und besondere Interessen

Es besteht eine hohe Korrelation zwischen der Arbeit, die wir gut und gerne erledigen und unserer Denkpräferenz

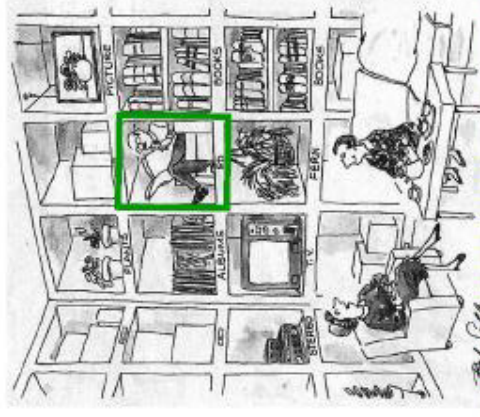
hart	quantitativ imolektuell technisch	locker	visionär risikofreudig offen Besondere Interessen: entdecken – Strategie – Konzipieren – Spass
detailliert	Besondere Interessen: Qualität – Sicherheit – Zuverlässigkeit – Produktion be wertend konservativ traditionell	welch	Besondere Interessen: Liebe – Menschen – Wohltätigkeit – Kommunikation sympathisch musikalisch hilfreich

Illustration: Peter Dornheim Instrument, 1993



“Alles in allem betrachtet, finde ich unsere Ehe wirklich kosten-effizient.”

7



Ganz ehrlich, Ellen, Du bist ja so gut organisiert!



Grüne Präferenz



Ich bin Betty.
Zu meiner Person:

- Ich habe mein Studium in Sydney absolviert.
- Nun arbeite ich als Projektmanagerin in dieser Firma
- Ich bin seit einem Jahr mit Mark verheiratet und wir haben eine kleine Tochter namens Mia.

Rote Präferenz



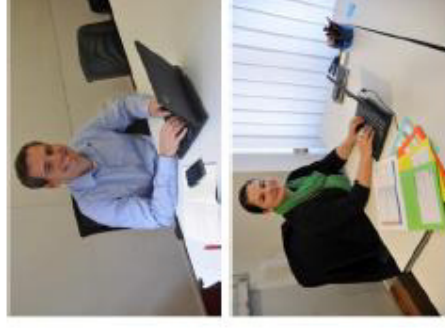
Cool, endlich lernen wir uns kennen! Ich heiße Charlotte aber die meisten meiner Freunde nennen mich Charly. Seit 3 Jahren arbeite ich nun in diesem Unternehmen. Meine Mitarbeiter sind mir sehr ans Herz gewachsen. Ich habe Kommunikation studiert. Während meines Studiums absolvierte ich ein Praktikum beim Roten Kreuz. In meiner Freizeit verbringe ich sehr viel Zeit mit meinen Freunden. Nebenbei, wenn es die Zeit erlaubt, bin ich als Volontärin für gemeinnützige Projekte tätig.

Gelbe Präferenz



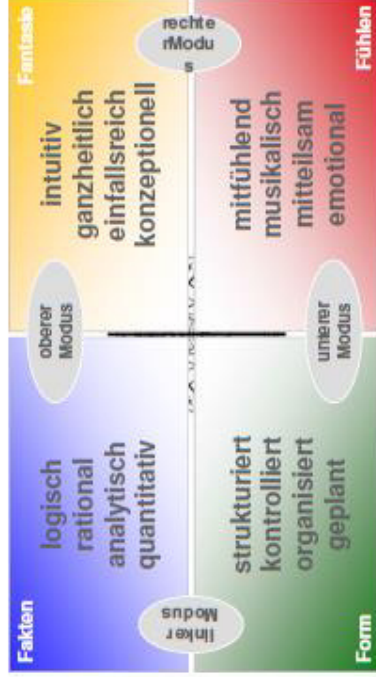
Seit ca. 4 Jahren arbeite ich in dieser Firma. Nachdem ich mein Studium abgeschlossen hatte, brauchte ich eine neue Herausforderung und bestieg den Himalaya. Ich liebe Abenteuer und bin gerne in der freien Natur. Oh und bevor ich es vergesse, ich bin David.

Wie sieht der Arbeitsplatz aus ...?



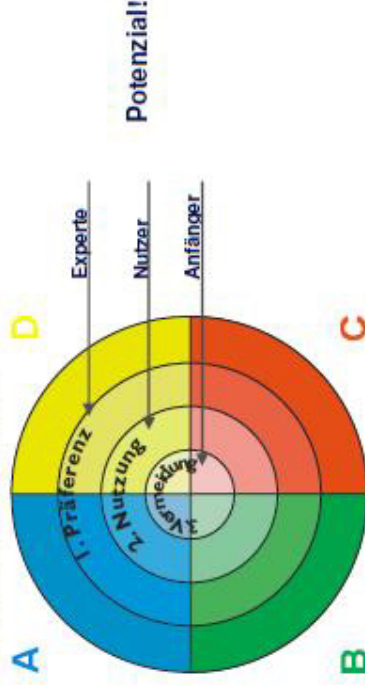
Das Whole-Brain-Modell

„Ein ungeübtes Hirn ist schädlicher für die Gesundheit als ein ungeübter Körper“
Georg Bernard Shaw



Whole-Brain Thinking

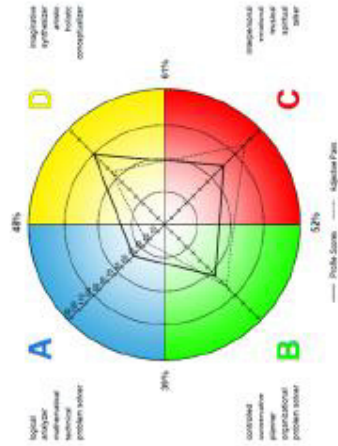
Die Bereiche des HBDI™



Kompetenz = Präferenz x (Ausbildung + Training + Erfahrung)
Wissen und Können sind übertragbar auf andere Menschen.
Präferenzen und Talente sind übertragbar auf andere Situationen

Beispiel:

Quadrant	A	B	C	D
Profile Code	2	1	3	1
Adaptive Pairs	4	7	5	6
Profile Scores	14	12	10	9



Vorgehensansätze

Ist der Ansatz	Ist der Ansatz	Ist der Ansatz
<ul style="list-style-type: none"> logisch ? rational ? realistisch ? theoretisch ? faktenorientiert ? technisch orientiert ? finanziell ausgerichtet ? 	<ul style="list-style-type: none"> visionär ? strategisch ? ganzheitlich ? konzeptionell ? experimentell ? phantasievoll ? zukunftsorientiert ? 	<ul style="list-style-type: none"> Emotionen berücksichtigend ? anerkend / belohnend ? Anderen weiterleitend ? auf Bedürfnisse des Teams eingehend ? mensch-orientiert ? kommunikativ ? teinfühlig ?
<ul style="list-style-type: none"> alles unter Kontrolle ? geübt / bewährt ? zuverlässig ? organisiert ? hierarchisch ? machtbar ? geplant ? 	<ul style="list-style-type: none"> alles unter Kontrolle ? geübt / bewährt ? zuverlässig ? organisiert ? hierarchisch ? machtbar ? geplant ? 	<ul style="list-style-type: none"> Emotionen berücksichtigend ? anerkend / belohnend ? Anderen weiterleitend ? auf Bedürfnisse des Teams eingehend ? mensch-orientiert ? kommunikativ ? teinfühlig ?
Ist der Ansatz	Ist der Ansatz	Ist der Ansatz

Whole-Brain Thinking

Entscheidungsmodelle

<p>Hebe ich alle Fakten ?</p> <p>Einstellung: faktenorientiert pragmatisch theoretisch kritisch</p> <p>Übersieht: Gefühle, Chancen durch Synergien</p>	<p>Hebe ich alle Möglichkeiten bedacht ?</p> <p>Einstellung: Neue Perspektiven Zukunftsorientiert Risikobereit Ideenreich</p> <p>Übersieht: Details, Durchführbarkeit</p>
<p>Übersieht: Neue Ideen, alternative Lösungen</p> <p>Einstellung: planend, konservativ risikovermeidend organisierend Strukturiert</p> <p>Hebe ich alles unter Kontrolle ?</p>	<p>Übersieht: Fakten, Planung</p> <p>Einstellung: Andere mit einbeziehend Zwischenmenschlich Einfühlsam emotional</p> <p>Wie beeinflusse ich die Anderen</p>

W. Herold: Brainstorm Thinking

Schätze dein Profil ein....

Stärken

<p>Dinge analysieren Theorien aufstellen Rationales Argumentieren logische Problemlösungen finanzielle Analyse und Entscheidungen Technisches Verständnis kritisches Hinterfragen Arbeits mit Fakten, Daten, Statistiken</p>	<p>aufkommenden Wandel erkennen das große „Ganze“ sehen neue Möglichkeiten wahrnehmen Ideen und Konzepte integrieren ungleiche Elemente zu einem neuen Ganzen zusammenführen innovative Problemlösungen generieren unterschiedliches simultan verarbeiten</p>
<p>auffindend übersehener Fehler praktische Problemlösung Standhaftigkeit bewahren eines konsistenten Standards stabile Führung bieten Klingendrucktes in Dokumenten organisieren detaillierte Pläne entwickeln & darstellen</p>	<p>wahrnehmen von zwischenmenschlichen non-verbalen Signalen Enthusiasmus erzeugen überzeugen, beschwichtigen lehren & teilen Werte berücksichtigen intuitives Empfinden und Einfühlen in den Zustand anderer</p>

Herold: Brainstorming Instrumente (1992)

Frustrationsfaktoren

<p>unzuverlässige Kommunikation extreme „Plauderer“ / „Schwätzer“ Herangehensweise oder Instruktionen unlogische Kommentare Ineffizienter Umgang mit Zeit Mangel an Fakten und Daten offenes Teilen von Gefühlen Gefühl, richtige Antwort nicht zu kennen Angst vor Herausforderung oder Debatte</p>	<p>Wiederholungen Zu langsames Vorgehen Sicheres Vorgehen nach den Regeln Klar strukturiertes, vorhersagbares Mangel an Humor und Vergnügen Rigidität, Mangel an Flexibilität Unfähigkeit, Konzepte oder Metaphern zu verstehen In Details abtauchen & zu viele Zahlen trockenes, langweiliges Thema / Stil</p>
<p>fehlen einer klaren Agenda schlechte Organisation von einem Thema zum anderen springen zu viele Ideen auf einmal Unvorhersehbarkeit zu schnelles Vorgehen unklare Instruktionen und Aussagen nicht zur Sache kommen unvollständige Sätze</p>	<p>Mangel an Interaktion kein Augenkontakt unpersönlicher Ansatz oder Art trockene / kalte, nicht begeisterte Interaktion gefühllose Kommentare keine Zeit für persönlichen Austausch nur Daten, keine Flausen Mangel an Respekt vor Gefühlen zu direktes oder rüde Kommunikation</p>

Herold: Brainstorming Instrumente (1992)

Schattenseiten

„Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten“
 Johann Wolfgang von Goethe

<p>über kritisch immer Recht haben nur Finanzen im Kopf konfrontierend - herausfordernd schwarz-weiß (kein grau) lösen und Emotionen werden weggedrückt cool und zu schnell</p>	<p>immer alle Regeln brechen Realitätsverlust- in eigener Gedankenwelt Brainstorming bis ins Unendliche unrealistischer Träumer unordentlich, unpraktisch zu viel Risiko eingehen sieht nur Wald- keine Bäume</p>
<p>nicht loslassen können Kontrollreak Risiko vermeiden um jeden Preis im Detail verlieren gehen, verzetteln keine eigene Initiative übernehmen Perfektionist die Regeln werden eingehalten sieht nur Bäume- keine Wald</p>	<p>Perter über- emotional Verschmelzen- sich dabei verlieren Konfliktvermeidung immer alle glücklich machen keine Abgrenzung- nicht NEIN sagen können mit Emotionen manipulieren</p>

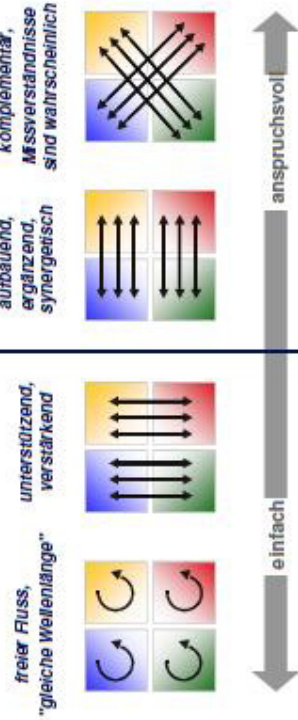
Wolke, D. - world Thinking

Bedürfnisse in Konflikten

<p>Probleme lösen Argumente, präzisieren mit Fakten, Tauschen und Zahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritik muss sachlich sein • nicht um den kleinen Esel zu tun • anzeigt nicht, dass andere seine Gefühle und Bedürfnisse ergreift • benötigt Zeit um die Situation für sich zu analysieren 	<p>Strategien entwickeln sich befreien, damit Neues entdeckt werden kann</p> <ul style="list-style-type: none"> • braucht Freiraum und möchte nicht losgerannt werden • möchte Gefühle ausleben ohne verdammt zu werden • braucht lebhafte und ungewöhnliche Problemlösung • erwartet Offenheit und Flexibilität
<ul style="list-style-type: none"> • Thema strukturiert besprechen; nicht vom Handrücken aufs Tausende • Kritik mit Beispielen untermauern • braucht klare und konkrete Vorschläge • Dauer der Problemlösung definiert <p>Verantwortlich machen Themen, Dinge in eine Reihenfolge bringen, Lösung für Schritt vorgehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • will nicht kritisiert werden • Wertschätzung auch bei Spannungen und gemocht werden • gewisse Verständnis für seine Gefühle • will aktiv angehört werden • andere sollen ihre Gefühle und Bedürfnisse offenbaren <p>kommunizieren sich ausdrücken, Gefühle ins Spiel bringen und mit anderen teilen, andere einbeziehen</p>

Kommunikation

Die grösste Herausforderung ist die Kommunikation zwischen Personen, deren Präferenzen in diagonal gegenüberliegenden Quadranten liegen!



Hermann Bruns, Deutscher Institut für Management (DIM)

Diagonale Kommunikation

Betty überhäuft mich mit fundierten Informationen. Ich will keine Zeit für unnötige Details verschwenden.

Ich kann Davids Überlegungen nicht folgen. Er hüpft von Thema zu Thema.

Diagonale Kommunikation



Charly spricht mir zuviel. Ich habe keine Zeit für unnötiges Gequatsche. Ich brauche nur die Fakten.



Die Arroganz von Ali nervt mich. Und dann noch das rechthaberische Getue....

introvertiert vs. extrovertiert

Introversiön und Extroversiön sind die zwei Pole der Persönlichkeitselgenschaft, um die Interaktion mit der Umwelt zu charakterisieren.

<p>introvertiert: ruhig, ernsthaft, konzentriert</p> <p>extrovertiert: debatierend, ist oft witzig, zielbewusst</p>	<p>introvertiert: versunken in seiner eigenen Welt, kümmert sich um „seine Dinge“, Einzelgänger</p> <p>extrovertiert: sprudelt vor Ideen, experimentiert gerne mit anderen, hat gerne Spass</p>
<p>introvertiert: kontrolliertes Verhalten, erledigt Aufgaben oft zurückgezogen</p> <p>extrovertiert: dominiert, organisiert Menschen und Ereignisse</p>	<p>introvertiert: ausdrucksstark in verbaler oder non-verbaler Kommunikation, mitmenschlich auf eine stille Art</p> <p>extrovertiert: gesprächig, bringt Menschen zusammen, teilt und teilt sich gern mit</p>

Hermann Brink: Dominanz Instrument, 1982/8

Kommunikation

„In einer Fünftelsekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Aussenseite eines Menschenschädels nach innen dringt.“
Charitas F. Keitlering (1876-1958)

<p>3. Was?</p> <p>Was ist ihr Ziel? Was wollen Sie erreichen? Was müssen alle wissen? Was sind die wichtigsten Fakten? Welche Fakten unterstützen Ihre Aussagen? Gibtes Referenzen / Untersuchungen dazu?</p>	<p>2. Warum?</p> <p>Warum sind sie involviert? Warum sprechen sie zu den Anwesenden? Warum müssen sie Bescheid wissen? Warum ist es wichtig für sie? Welche anderen wichtigen Punkte sind damit verbunden? Was sind die wichtigsten zu bedenkenden Punkte?</p>
<p>4. Wo?</p> <p>Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wo wird es stattfinden? Welche Ressourcen brauchen Sie? Wie viele Personen sind eingebunden? Welche Beschränkungen gibt es? Welcher Ansatz wird gewählt?</p>	<p>Wer sind die Zuhörer? Was wissen sie über diese? Welches Profil haben sie – Präferenzen und Vermeidungsbereiche? Welche Sprache sprechen sie? Wie gerne hören sie zu? Was tun sie, um sicherzustellen, dass Ihre Aussage verstanden wird? War?</p>

Hermann Brink: Dominanz Instrument, 1982/8

Erwartungen an die Kommunikation

<p>Erwartet: Klaren und präzisen Informationen, Theorie und logische, rationale Grundzüge Nachweise der Validität Wissenschaftliche Toleranz Quantisierbare Zahlen, Daten, Probleme Gelegenheit herauszufordern: Fragen zu stellen Legt Wert auf Expertenwissen</p> <p>Har Probleme mit: Ausdruck von Gefühlen Fehlendes logisches Vorgehen Vage, unpräzise Konzepte oder Ideen</p>	<p>Erwartet: Spass und Spontaneität Vorspiele, überraschende Herangehensweise Bilder, Metaphern, Überholte Themen/Inhalte für sich entdecken Möglichkeit Themen zu erforschen Platz und abwechslungsreiche Vorgehensweise Experimentiermöglichkeiten Neue Ideen und Konzepte</p> <p>Har Probleme mit: Zahnmanagement, Details Administration und Details Mangel an Flexibilität</p>
<p>Erwartet: Einen strukturierten, schlüssigen Ansatz Am besten Ersten, letzten, Zeitplan ableiten Einen Anfang, Hauptteil und Schluss Übersichtspresenten und Darstellungen Präzise Beispiele Klare Anwendungsfallbeispiele</p> <p>Har Probleme mit: Fluktu Analogies Unklare Erwartungsanforderungen</p>	<p>Erwartet: Gruppensituationen & -bildung Gefühle/Ideen teilen & austauschen Learning by doing Persönliche Verbindung mit Dozent/ Gruppe Emotionaler Einblick Teilnehmerfreundliche Lernsituation Einsatz aller Sinne</p> <p>Har Probleme mit: Zu vielen Daten und Analysen Beherrschendes persönliches Feedback Vorlesungsstil ohne Interaktionsbezug</p>

Hermann Brink: Dominanz Instrument, 1982/8

Vertrauen als Kunde

„Vertrauen wird dadurch erschöpft, dass es in Anspruch genommen wird“
Berndt/ Brecht

„Ich muss wissen, dass ich es mit jemandem zu tun habe, der wirklich 'weiss, was er tut' und die notwendige Erfahrung hat...“

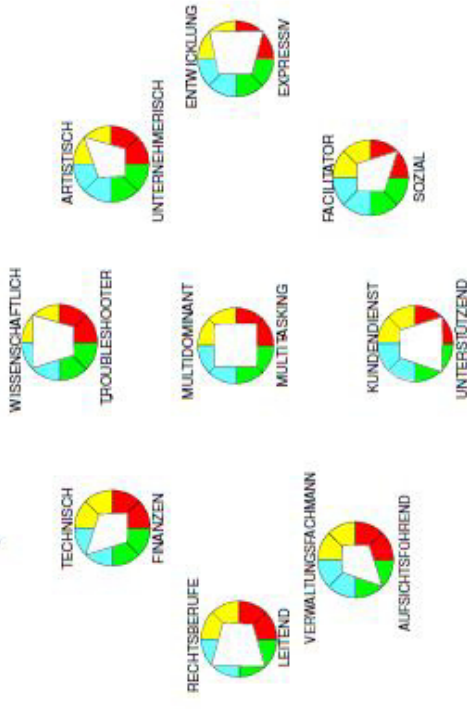
Um zu vertrauen...

„Verlässlichkeit und das Einhalten von Plänen sind für mich essentiell, um Vertrauen zu können...“

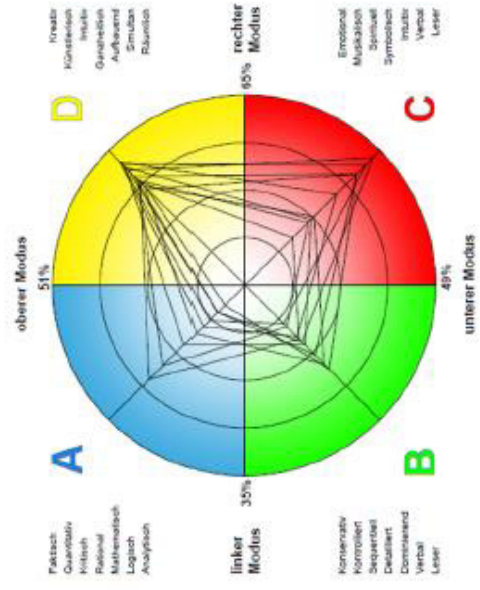
„Ich brauche Flexibilität und das Gefühl, dass meine Einzigartigkeit als Kunde ernst genommen wird...“

„Ich muss der Person gegenüber ein gutes Gefühl haben, spüren, dass Sie meinen Standpunkt versteht...“

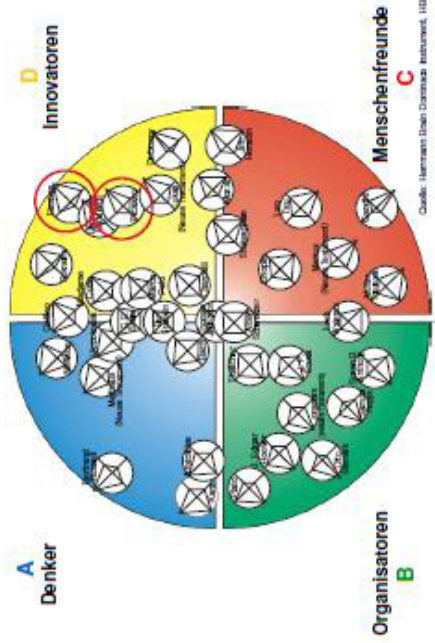
Berufskategorien-Proforma-Profile

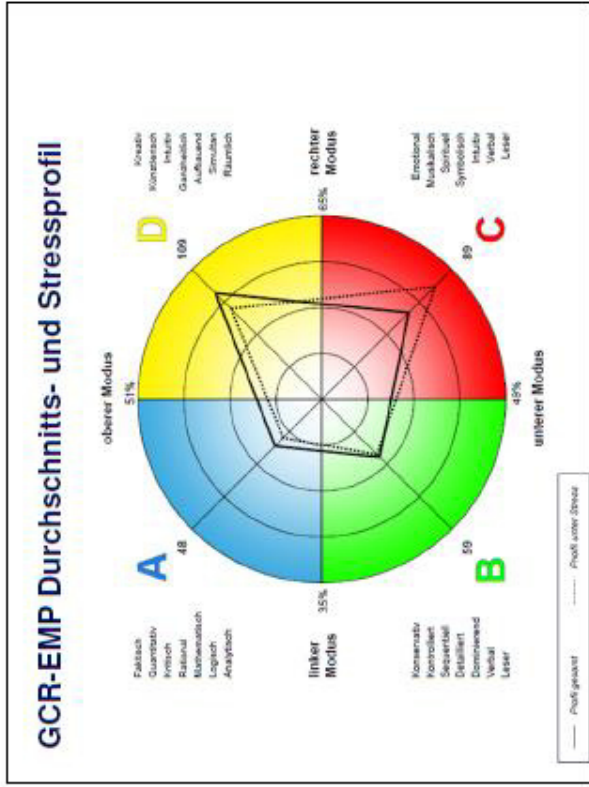


GCR-EPM HBDI-Teamprofil



„Jener hat Verstand, der die Ähnlichkeit zwischen unterschiedlichen Dingen sieht“
Medicine de Stahl





Anhang A3: Erklärung Einzelprofil/Teamprofil

Das Herrmann Dominanz Modell

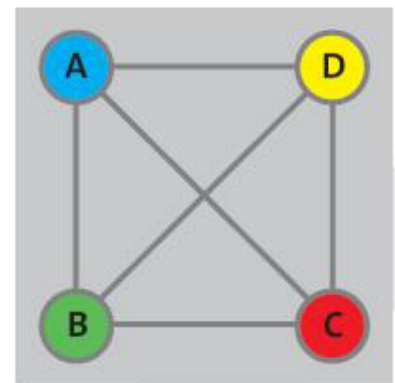
Ned Herrmann hat eine Methode entwickelt, individuell unterschiedliche Denkstile sichtbar und damit vergleichbar zu machen. Seine Entwicklung basiert auf frühen Forschungen über die menschliche Kreativität im Rahmen seiner Tätigkeit als Leiter der Führungskräfteentwicklung bei General Electric.

Das Herrmann Dominanz Modell

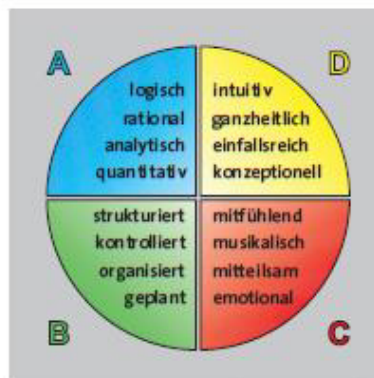
- Ned Herrmann entwarf ein metaphorisches Modell, das Denkstile in vier Bereiche einordnet, so dass sich die vier Quadranten A, B, C und D ergeben, denen bestimmte Merkmale zugeordnet werden. Die Bildreihe verdeutlicht die Entwicklung des Modells.
- Die von Ned Herrmann gefundene Einteilung ist eine Metapher, die nicht für sich beansprucht, den komplexen Aufbau und die Arbeitsweise des Gehirns wiederzugeben. Sein Modell ist gültig, unabhängig von der Frage, in welchem Maße unser Denken und Verhalten tatsächlich von gehirnphysiologischen Funktionen gesteuert wird. Umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen haben die Validität des Modells bestätigt.



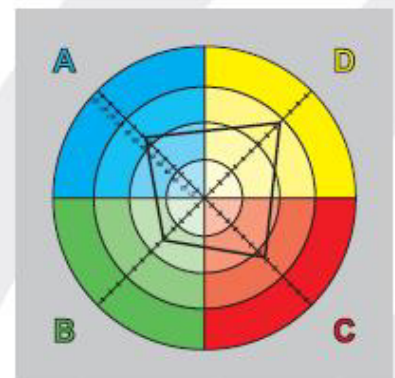
Das Gehirn – Physiologie



Das Organisationsprinzip – Architektur



Das Ganzhirn-Modell – Metapher

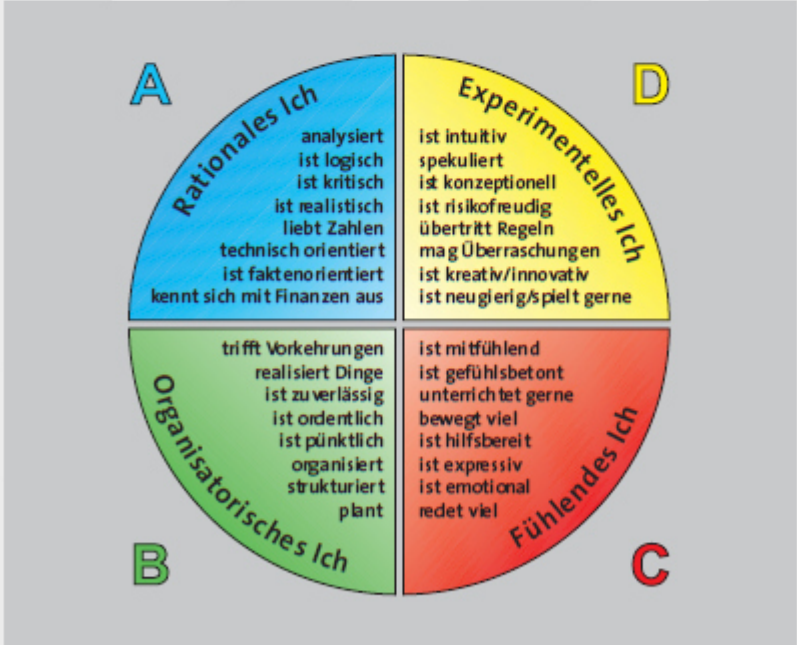


Das H.D.I.[®]/HBDI[™] – Anwendung

- Immer mehr Menschen erwarten, dass ihre Einzigartigkeit anerkannt und berücksichtigt wird. Sie wollen authentisch sein und gestehen diese, unter Umständen unterschiedliche Authentizität, auch anderen Menschen zu.
- Das Herrmann Dominanz Instrument ist ein Verfahren zur Selbstanalyse bevorzugter Denkstile.
- Wir können auf den daraus resultierenden Erkenntnissen einen Dialog darüber führen, was uns von anderen unterscheidet, was uns gemeinsam ist und wie wir mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten umgehen.
- Wir können prüfen, ob wir unser geistiges Potenzial in den richtigen Aufgaben einsetzen oder ob wir quasi „mit halber Kraft“ arbeiten, weil unser Profil mit dem Profil einer Aufgabe nicht übereinstimmt.
- Das Ausfüllen des Fragebogens zum Herrmann Dominanz Instrument dauert etwa 20 Minuten.
- Er wird anschließend von einer dafür lizenzierten Stelle ausgewertet. Das Ergebnis wird als Tabelle und grafisch dargestellt.
- Jeder Teilnehmer erhält das Ergebnis seiner Auswertung zusammen mit einer ausführlichen allgemeinen Erläuterung im persönlich adressierten und verschlossenen Umschlag. Personbezogene Daten werden vertraulich behandelt und anderen Stellen nicht zur Verfügung gestellt.
- Der Teilnehmer entscheidet selbst, mit wem er die gewonnenen Erkenntnisse teilen will.

Das Herrmann Dominanz Instrument ist kein Test. Es beruht auf der Selbstanalyse der Person, gibt also die Verteilung von bevorzugten Denkstilen so wieder, wie ein Mensch sich selber sieht. Andere Menschen mögen die Person anders beurteilen, woraus sich aufschlussreiche Diskussionen ergeben, die oft zu besserem gegenseitigen Verständnis führen.

Im Einzelfall kann überlegt werden, durch Änderungen der Aufgabeninhalte bzw. Rahmenbedingungen Leistungen zu optimieren.



Unsere 4 unterschiedlichen Ichs

■ ■ ■ ■ Es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Profile

H.D.I.®/HBDI™-Profile und Beruf

- Ein H.D.I.®/HBDI™-Profil ist wertfrei, denn es gibt keine guten oder schlechten Profile. Aber ein Profil hat Konsequenzen. Eine der auffälligsten ist die Berufswahl bzw. die Art und Weise, wie ein Beruf ausgeübt wird.
- Für jeden Beruf gibt es ein typisches Profil, das sich entweder als Durchschnittswert aus vielen Einzelbeispielen ergibt oder als Proforma-Profil aus den Anforderungen einer Aufgabe erstellt wird. Je genauer die Inhalte einer beruflichen Tätigkeit erfasst werden, desto treffender wird das typische Profil sein. Ein Ingenieur kann beispielsweise als Konstrukteur oder Entwickler, als Prüfingenieur oder als Abteilungsleiter in der Produktion arbeiten – die typischen Profile für diese Tätigkeiten sind unterschiedlich.
- Auf der Grundlage des Profils eines jungen Menschen lassen sich Schlüsse ziehen, welche berufliche Richtung er einschlagen sollte. Auf dieser Grundlage können Empfehlungen für die Inhalte der Ausbildung gegeben werden.
- Andererseits lassen sich berufliche Probleme leichter verstehen und Chancen für Veränderungen besser einschätzen, wenn man das Profil eines Menschen mit dem für seinen Beruf typischen Profil vergleicht.

Daraus entsteht die Chance, Menschen entweder zu einer ihren Denkstilen entsprechenden Entwicklung zu verhelfen, oder eine Anpassung des Aufgabengebietes so vorzunehmen, dass es ihren Präferenzen stärker entspricht.

H.D.I.®/HBDI™-Profile und Lernstile

- Jeder Mensch sucht sich, teils unbewusst, die Lernerfahrungen aus, die seinem Profil entsprechen, weil er dabei am besten lernt.
- Die Einen lernen besser, wenn durch Rollenspiel Verhalten beobachtet oder geübt wird, während für Andere logisch-analytische Beweisführung rascher zum Lernerfolg führt.
- Lehrer und Trainer sollten darauf Rücksicht nehmen. Da sie normalerweise nicht wissen, welche Präferenzverteilung in der zu trainierenden Gruppe anzutreffen ist, sollten sie mit ihrer Lehrmethode entweder alle Quadranten ansprechen, um den Zuhörern ganzheitliches Lernen zu ermöglichen, oder durch ein H.D.I.®/HBDI™-Gruppen-Profil die vorhandenen Denkstrukturen kennen lernen.

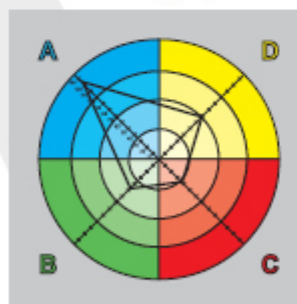
Danach lässt sich sehr leicht die Lehrmethode für eine Gruppe auswählen, die zu größeren Lernerfolgen führt.

H.D.I.®/HBDI™-Profile und Erfolge im Team

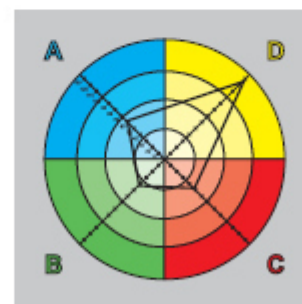
- Komplexe Aufgaben erfordern den Einsatz aller Quadranten des H.D.I.®/HBDI™. Damit Synergien entstehen, brauchen wir neben dem Bewusstsein für die Unterschiede geordnetes, koordiniertes Vorgehen und die Zusammenarbeit mit Anderen. Erfolgreiche Teamarbeit erfordert häufig den Einsatz eines „ganzen Gehirns“. Für außerordentliche Teamleistungen sind daher heterogene Gruppen besser geeignet als homogene, weil in ihnen die Potenziale aller vier Quadranten ausgeprägter vertreten ist.

Wird das H.D.I.®/HBDI™-Profil einer Gruppe sichtbar gemacht, kann entschieden werden, ob sich durch personelle Ergänzung fehlende Denkstile „nachrüsten“ lassen.

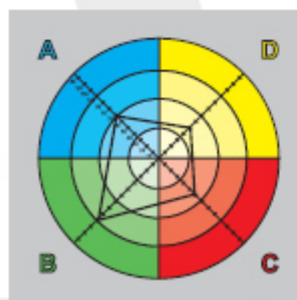
Typische Berufsprofile im Unternehmen



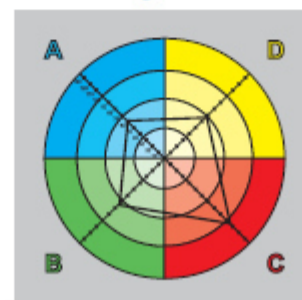
Finanzen



Marktstrategie



Qualitätssicherung



Kundenservice

■ ■ ■ ■ Gibt es ein Instrument, durch das sich erkennen lässt, wie Menschen denken und wie sie sich verhalten?

Jeder Mensch hat Denkweisen, die für ihn typisch sind und die er bevorzugt. Sie sind Ausdruck seiner Einmaligkeit und Voraussetzung für seine Autonomie. Diese Präferenzen haben sich auf Grundlage der angeborenen Eigenheiten, durch Elternhaus, Ausbildung, Beruf und die soziale Umgebung entwickelt.

Kurzübersicht

- Das von Ned Herrmann entwickelte Modell begründet sich auf Ergebnissen der Gehirnforschung.
- Das Herrmann Dominanz Instrument (H.D.I.®/HBDI™) ist die meist verbreitete Anwendung dieses Modells.
- Dieses Instrument gibt die Möglichkeit, die Denkstile eines Menschen oder eines Teams in einer klar überschaubaren, wertneutralen Grafik darzustellen. Mit dieser Darstellung und der darauf basierenden Vergleichsmöglichkeit lässt sich erkennen, ob die Ausprägung eines Menschen in Einklang mit den von ihm zu erfüllenden Anforderungen steht.
- Es leuchtet ein, dass die Übereinstimmung zwischen den Denkstilen und den Aufgaben der beruflichen Tätigkeit sowohl für die Person selbst, wie auch für die Erfüllung der beruflichen Anforderungen von entscheidender Wichtigkeit ist.
- Die einfach handhabbare Analysetechnik des H.D.I.®/HBDI™ vermittelt Erkenntnisse darüber, welche Denkstile präferiert werden, welche genutzt und welche eher vermieden werden.

- Das Herrmann Dominanz Instrument wird von Unternehmen, Trainern und Beratern unter anderem bei folgenden Anwendungen eingesetzt:
 - Personalentwicklung
 - Teamentwicklung
 - Kommunikationstraining
 - Führungskräfteentwicklung
 - Berufsberatung
 - Coaching
 - Verkaufstraining
 - Veränderungsprozesse
 - Projekt-Management
 - Strategie-Entwicklung

Durchführung

- Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt in Papierform oder online im Internet nach einer kurzen Einführung in die Systematik des H.D.I.®/HBDI™.
- Eine Auswertungssoftware gewichtet und wertet die Antworten und ordnet sie den 4 Quadranten zu. Ergebnis ist eine grafische Darstellung des Einzelprofils.
- Details über die Art der Zuordnung sind im Datenblatt aufgeschlüsselt.



Nutzen

- Das H.D.I.®/HBDI™-Profil zeigt in wertfreier Darstellung die Denkstile eines Menschen auf. Werden in die grafische Darstellung die Profile mehrerer Personen (eines Paares, eines Teams) eingetragen, sind die Präferenzen der Gruppe einfach ablesbar. Es ist zu erkennen, mit welchen Denkstilen, mit welchem Potenzial ein Team Aufgaben angeht und Probleme löst.

Bewusstes Selbstmanagement wird möglich.

Das Herrmann Dominanz Instrument H.D.I.[®]/HBDI[™] hilft entscheidend bei der Zusammensetzung von Gruppen und Teams

Gruppenprofile

- Werden die H.D.I.[®]/HBDI[™]-Profile einer Gruppe übereinander gezeichnet, entsteht ein Gruppenprofil, aus dem sich die Strukturen einer Gruppe ablesen lassen.
- Der H.D.I.[®]/HBDI[™]-Teamreport konkretisiert und visualisiert die Zusammenstellung der Präferenzen eines Teams in Grafiken und Tabellen. Er bringt Stärken und mögliche Schwachstellen in der Teamarbeit auf den Punkt, ohne die individuelle Anonymität zu gefährden.
- Besteht die Gruppe aus ähnlichen Profilen sprechen wir von einer homogenen, im anderen Fall von einer heterogenen Gruppe.

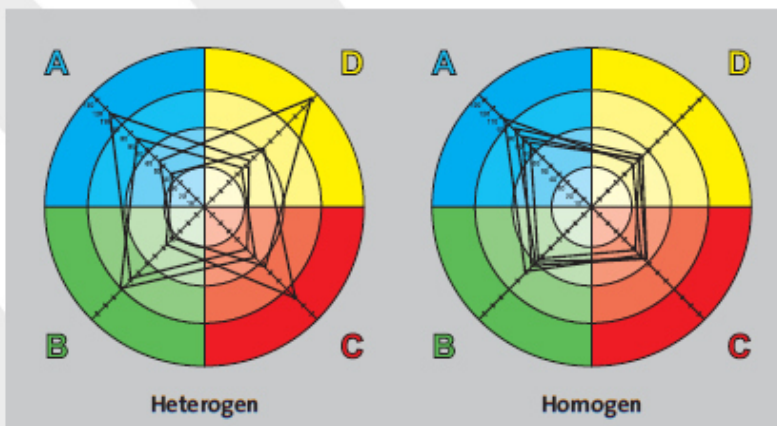
Homogenität

- Homogene Gruppen sind leichter zu führen. Die Menschen innerhalb dieser Gruppe verstehen sich untereinander besser und müssen weniger Toleranz aufbringen, um gut miteinander auszukommen. Andererseits fehlen einer homogenen Gruppe möglicherweise wichtige Perspektiven, die aus den schwächer repräsentierten Quadranten einfließen könnten.
- So kann zum Beispiel eine Gruppe aus vorwiegend rechtsdominanten Menschen eine Fülle von Ideen produzieren, aber bei der Umsetzung von Innovationen Schwierigkeiten haben.

Heterogenität

- Heterogene Gruppen sind schwieriger zu führen. Sie müssen eher mit internen Auseinandersetzungen fertig werden, die Energie kosten und Toleranz für den Andersdenkenden verlangen. Andererseits sind die Chancen für Synergie und innovative Projekte groß, denn einer solchen Gruppe stehen alle Denkstile zur Verfügung, die für kreative Innovationen notwendig sind.

Heterogene Gruppen haben größeres Potenzial für synergetische Leistungen, sind aber schwerer zu führen.



Worauf ist bei der Zusammenstellung von Gruppen zu achten?

- Bei der Zusammenstellung oder Erweiterung von Gruppen sichert die Beachtung der Denkstile jedes Einzelnen den Arbeitserfolg des zukünftigen Teams. In einer existierenden Gruppe besteht meist die Tendenz, Gleichartige eher als „Einen von uns“ zu akzeptieren als einen Neuankömmling mit deutlich anderen Denkpräferenzen.

Bei der Zusammenstellung von Gruppen, sei es ein Management-Team oder eine Projektgruppe, sollte geprüft werden, ob im Vergleich zu den Vorteilen, die eine heterogene Zusammensetzung bietet, die Schwierigkeiten im Umgang miteinander überwiegen. Das H.D.I.[®]/HBDI[™] hat sich bei diesen Aufgaben seit Jahren als zuverlässiges Analyseinstrument und als Faktor für Problemlösungen bewährt.

Anhang B: Experteninterview

Anhang B: Experteninterview

Anhang B1: Interviewleitfaden für halbstandardisierte Experteninterviews

Vorgehen

Art des Interviews:	Halbstandardisiertes Experteninterview, mit Leitfaden als Strukturierungsinstrument
Kurz zu den Experten:	Siehe Kapitel 4.3.2 <i>Demographische Angaben zur Stichprobe</i> .
Setting:	Bei der Swisscom: Besprechungszimmer der Swisscom an der Genfergasse 14 in Bern oder an der alten Teifenaustrasse in Worblaufen. Ein Besprechungszimmer der Swisscom AG. Fenster sind geschlossen, um die Geräuschkulisse zu minimieren. Ein Besprechungstisch, Ein paar Stühle, 1 Interviewer mit Notizblock, 1 Interviewte Person, 1 Aufnahmegerät zur Aufnahme des Interviews.
Termin:	Während dem November 2013, eingeplant sind 60 Minuten fürs Gespräch.
Art der Notizen:	Anhand des Leitfadens teils in Stichworten und anschliessend ergänzt.
Verlauf des Gesprächs:	Angenehmes Klima und tiefgründige Diskussion.

- Begrüssung: Herzlichen Dank für die Zusage für diesen Termin und das Freihalten der Zeit.
- Vorstellen: Interviewer: Rinaldo Fuss, Student der angewandten Psychologie an der FHNW in Olten im letzten Jahr (7. Semester) des Bachelorstudiums.
Interviewte(r):
- Hintergrund dieses Gesprächs:
Bachelorarbeit zum Thema: „**Wirkungen und Transfer des HBDI-Einsatzes bei Swisscom**“ mit dem Ziel, einen Fragebogen zu entwickeln, um mögliche Effekte bei den Mitarbeitenden der Swisscom zu eruieren.
- Hauptfrage, zu welcher unser Gespräch Antworten liefern soll, lautet:
Was machen die Ergebnisse des HBDI mit den Mitarbeitenden der Swisscom? Wie nachhaltig beeinflussen die Erkenntnisse aus dem Einsatz des HBDI Instrumentes die die Arbeit/ Zusammenarbeit bei Swisscom? Wie werden die Mitarbeitenden durch den Einsatz von HBDI bei ihrer Entwicklung gestützt?
Mögliche Vertiefungsfragen: Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse des HBDI auf den Umgang mit anderen Mitarbeitenden? Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse des HBDI auf die Zusammenarbeit in den jeweiligen Teams (kurz/mittel/langfristig)? Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse des HBDI auf das eigene Wohlbefinden der Mitarbeitenden?
- Ablauf & Dauer: Halbstandardisiertes Interview in Form eines offenen Gesprächs, welches ca. 45 - 60 Minuten dauert.
Es gibt keine falschen Antworten – mit dem Hintergrund mehr über den Einsatz und die praktische Anwendung des HBDI zu erfahren – auch das, was nicht in Büchern oder Dokumenten zu finden ist.
- Aufnahme: Die Aufnahme dient zur Auswertung der Interviews. Die Daten werden vertraulich behandelt.

Interviewleitfaden für halbstandardisierte Experteninterviews (Personen mit spezialisiertem Fachwissen)

Themenblock	Kategorie	Hauptfrage <i>Erzählaufforderung</i>	Vertiefungen, weiterführende Fragen? <i>Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen; Formulierung anpassen</i>	Bemerkungen <i>Notizen während des Gesprächs</i>
Einstieg	Erfahrungen	Erzählen Sie mir bitte von Ihren Erfahrungen mit Persönlichkeitstest, -analysen oder -tools.	<ul style="list-style-type: none"> • Gesammelte Erfahrung in der Theorie und Praxis? • In der Personalentwicklung? • Ev. Einordnung in Personalauswahl, Personalentwicklung, Teamentwicklung? • Ev. bei Swisscom selber (intern): Welche Tools oder Methoden für was? • ... 	
Anwendung	Ablauf	Erzählen Sie mir bitte möglichst genau, wie der Ablauf des HBDI-Prozesses für einen Mitarbeitenden aussieht?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie war der Erstkontakt? • Wie das Ausfüllen des Fragebogens? • Wie/Wann erhalten die Teilnehmenden Feedback? • Was passiert nach Erhalt der Ergebnisse? 	
	Nutzen	Wo denken Sie, liegt der Nutzen dieses Tools, so wie es heute bei der Swisscom AG eingesetzt wird?	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen für Unternehmen, Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kunden (externe)? • Nutzen für PA, PE oder TE und in welcher Form? • ... 	
	Potential	Wenn Sie das HBDI unter idealen Bedingungen einsetzen könnten, wie würden diese aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> • Alleine oder in Kombination mit anderen Tools, z.B. AC (Multimodal)? • In PA, PE, TE oder überall? • Im Kontext der Swisscom: <ul style="list-style-type: none"> - Heute: 1 Workshop. Wären mehrere nachhaltiger (z.B. Teamentwicklungsprozess in 6 Schritten (vor- & nachgelagert))? - Heute: Teamworkshop & Einzelinterpretation: Zu welchen Themen könnte HBDI auch noch eingesetzt werden? • ... 	
Inhalt	Vorgehen	Wenn Sie die Nachhaltigkeit eines Persönlichkeitstests oder –Analyse bei Mitarbeitenden eruiieren müssten, wie würden Sie da vorgehen?	<ul style="list-style-type: none"> • Was würde Sie besonders interessieren? • Wie sähe ein ideales Untersuchungsdesign aus? • Wichtige Fragen eines Fragebogens? • Welche standardisierten Fragebögen würden sich als Vorlage am besten eignen? • ... 	
	Ideal	Wie sähe für Sie eine optimale Feedbackkultur für das HBDI aus?	<ul style="list-style-type: none"> • Wann und wie oft sollten Rückmeldungen passieren? • Wie und wo sollten die Rückmeldungen abgeholt werden? • Welche vor- und nachgelagerten Massnahmen wären sinnvoll? • ... 	
Schluss	Letzte Frage	Haben Sie noch etwas zu ergänzen oder hinzuzufügen, was noch nicht gefragt wurde, aber Ihnen in Bezug auf das Thema noch wichtig ist?	<ul style="list-style-type: none"> • Was hätten Sie noch gefragt, wenn Sie an meiner Stelle sässen? • Bemerkungen, Ergänzungen und Weiterführende Tipps? • Literaturempfehlungen? • ... 	
	Demographische Daten	Name: Funktion: Branche:	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	
	Abschluss	Vielen Dank für die Mithilfe, die Konzentration während des Gesprächs und die persönlichen Einblicke.	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Termine mit diesem Projekt: Fragebogenerhebung (Feb.), Abgabe (Juni). • Besteht Interesse am Bericht oder über Feedback? → Kontakt-möglichkeiten zu mir bei Bedarf. 	

Anhang B2: Transkripte

Transkription Interview mit Experte 1

- 1 Interviewer (I) (00:00): „Grundsätzlich als Einstieg interessieren mich deine Erfahrungen, die du generell gemacht hast, mit Persönlichkeitstests, Persönlichkeitsanalysen oder Persönlichkeitstools (..) Bitte erzähl doch mal.“
- 2
3
- 4 Interviewter Experte (E1) (00:30): *„Das sind verschiedene. Einmal im Studium. Dann auch in Assessments. Also wo ich einmal mitgemacht habe. Ich weiss gar nicht mehr, wie die hiessen. Das eine war das M B T I. Gibt es das? Das MBTI genau. Ja, verschiedene kennengelernt und war auch immer so ein wenig skeptisch eingestellt, ja. (...) Beim HBDI war ich auch skeptisch. Habe dann aber schnell gemerkt (..) Oder ja, dann schnell gemerkt, dass es eigentlich (..) Die anderen waren immer auch beurteilend und haben dich auch in eine gewisse Ecke auch gestellt. Und bei dem habe ich einfach gemerkt, wie das hilft eigentlich, das wie es dich beurteilt hat, positiv zu sehen oder beziehungsweise auch eine Erklärung für andere zu sein. Also das es dir hilft eigentlich, Leute mit ihrem Profil das sie haben dann auch stärker so zu nehmen und dann auch Verständnis füreinander zu haben, oder. Das ist sicher bei dem Modell ganz gut.“*
- 5
6
7
8
9
10
11
12
- 13 I (01:57): „Man kann das ja in diversen Bereichen einsetzen. Personalauswahl, Personalentwicklung, Teamentwicklung. Hast du da bereits konkrete Erfahrungen gemacht?“
- 14
- 15 E1 (02:07): *„Also ja und zwar ganz konkret in Projekten. Also wenn es in den Projekten eingesetzt wird als Personalauswahl, weil es ist halt sehr hilfreich. Zum Beispiel für Projektteams. Wollen wir den Andy einstellen. Nein, er ist zu sehr grün. Also ja, für Projektteams kann das manchmal der Ausschlag sein. Für die Zusammenstellung von Projektteams ist dieses Tool sehr hilfreich.“*
- 16
17
18
- 19 I (02:56): „Jetzt Swisscom intern, wie viele Methoden hast du da bereits kennengelernt? Also zum Beispiel Personalanalysen, -tests, -modelle?“
- 20
- 21 E1 (03:04): *„Also ganz früher, als ich eingestellt wurde, hat man auch so eine Methode gemacht. Das waren irgendwie hundert Fragen. Ich weiss aber nicht mehr, wie die hiess. Keine Ahnung. Ehm (...) Ja sonst kenne ich keine.“*
- 22
23
- 24 I (03:38): „Auf das HBDI-Profil bezogen. Erzähl einmal möglichst genau, wie sich so ein Ablauf abspielt. Also angefangen bei dem Erstkontakt des Mitarbeitenden. Was passiert dann da.“
- 25
- 26 E1 (03:55): *„Also eigentlich ist das dann so, dass wir bei unseren Ausbildungen oder Trainings überhaupt erst einmal erklären, dass es halt diese Profilmethode gibt. Das es auch verschiedene Denkprofile gibt und dann motivieren wir sie eigentlich, dass halt dann in ihren Projekten oder Workshops das dann auch zu berücksichtigen. Und da das Ganze dann da auch so ein bisschen theoretisch ist, ist es halt wichtig, dass sie selbst dann von sich auch ein Profil erstellen, oder. Das heisst, sie kriegen das angeboten. Man bietet das ihnen an, dass sie auch ein Profil machen können und dann kriegen sie eigentlich da von [MA Swisscom] den Test zugeschickt, per Mail, elektronisch. Dann gehen sie den Test durch und dann werden sie praktisch eingeladen zu einem Gespräch, zu einem Auswertungsgespräch durch den [MA Swisscom] (...).“*
- 27
28
29
30
31
32
33
- 34 I (04:57): „Was passiert nach Erhalt der Ergebnisse? Nach Erhalt des Persönlichkeitsprofils?“
- 35 E1 (05:05): *„Dann ehm (...) Dann war es das, glaube ich. Oder, da ist es dann eigentlich so (...) Also derjenige, bei dem es gemacht wurde, der kann dann natürlich beurteilen, ob es stimmt oder nicht stimmt. Und ehm ja, natürlich auch, wie er es dann selber einsetzen möchte, oder (...).“*
- 36
37

38 I (05:41): „Auf den Nutzen bezogen. Wo denkst du liegt der Nutzen des HBDI-Tools, so wie es die Swisscom
39 heute einsetzt?“

40 E1 (05:50): „Also ich weiss nicht alle (..) alle Facetten, oder. Weil ich halt da (..) Aber was ich persönlich halt
41 erlebt habe, oder wie ich es eingesetzt wurde ist halt genau diese Projektteam-Zusammenstellung, wo ich es
42 sehr sehr sinnvoll finde. Und eigentlich ist es vor allem halt für Projektanläufe für Führungskräfte. Dass sie ein-
43 fach wissen, wie sie Teamzusammenstellung praktisch hinkriegen. Nach welchen Kriterien. Und dafür ist es halt
44 ideal. (...) Es ist sogar so (..) Also es gibt Führungskräfte, die machen gar nicht (..) die haben das so verinnerlicht,
45 dass sie sich, das sie schon so eine Personenanalyse praktisch selbst machen im Kopf. Praktisch die Leute so
46 zusammenstellen können in wenigen Minuten oder. Also nur wenn man (..) Und das ist natürlich finde ich halt
47 genial, dann brauchst du eigentlich das Tool gar nicht mehr einzusetzen. Also natürlich kann man sagen stimmt
48 das, oder ist das wissenschaftlich korrekt oder wie auch immer. Aber das spielt dann eigentlich nicht mehr so
49 eine Rolle.“

50 I (06:54): „Nebst der genannten Teamzusammenstellung, gibt es noch einen anderen Nutzen, wo du findest,
51 das sollte auch noch erwähnt werden?“

52 E1 (07:07): „Mitarbeiterzufriedenheit. Dass man sich einfach besser kennen lernt. Das man sich besser dadurch
53 auch einsetzen kann, oder. Auch am richtigen Ort arbeitet irgendwo. Natürlich dass durch die Mitarbeiterzu-
54 friedenheit sich gegenseitig für die Firma dann auch wieder ein höheres, eine höhere Leistung ergibt.“

55 I (07:31): „Zum Thema Potential. Wenn du jetzt das Tool unter idealen Bedingungen einsetzen könntest, wie
56 würden diese Bedingungen aussehen?“

57 E1 (07:48): „Ich finde das Tool eigentlich sehr gut so wie es ist. Ich würde es hinterher eher Umstellen (...) Also
58 das heisst, unter (..) in wieweit kennen es die Mitarbeiter, wie weit akzeptieren das, inwieweit profitieren sie
59 heute davon. Inwieweit setzten es die Führungskräfte ein. Setzten sie es bewusst ein. Sehr auch oder so Ge-
60 schichten. Das Tool wie es ist, ist relativ (..) es ist sehr schnell, sehr hilfreich (...) Man könnte jetzt vielleicht sa-
61 gen, das Gespräch ist zu lange. Aber das finde ich jetzt auch nicht. Weil ich glaube, es braucht auch diese Stun-
62 de, um es zu erklären. Und das Tool (..) also anhand des Auswertungsprofils ohne das Gespräch, ist nicht so gut,
63 muss ich sagen. Beides zusammen, das hat mir ganz gut gefallen.“

64 I (08:38): „Vorhin hast du AC's als Methodenkombination angesprochen sozusagen. Wäre es allenfalls auch
65 noch eine Option, dass HBDI mit anderen Methoden zu kombinieren?“

66 E1 (09:02): „(...) Da habe ich mir jetzt noch keine Gedanken darüber gemacht. Ich finde es sehr wichtig, das man
67 zu dem Tool auch eine gewisse (..) Also ich finde es interessant und ich finde es okei das zu nutzen. Aber ich
68 finde es gehört auch eine gesunde Distanz dazu. Man darf sich da nicht so (..) So ist es und ehm (..) Ich denke
69 mir aber, man merkt ja auch wenn man das ausfüllt durch die Fragestellung und es gibt sozusagen auch eine (..) eine
70 Unschärfe drin, wie man sich selber sehen möchte, oder. Dadurch beeinflusst man natürlich dann auch die
71 Ergebnisse und das wir da (..) Ja, es gibt keine Fremdbeurteilung. (...) Insofern, jedes Tool, jede Methode hat ihre
72 Stärken und Schwächen, oder.“

73 I (09:50): „Im Kontext der Swisscom gibt es – wie du angesprochen hast – das Feedbackgespräch, welches du
74 als wichtig erachtest. Fändest du, das eventuell gerade in Teamentwicklungsprozessen mehrere solche Gesprä-
75 che sinnvoll wären? Zum Beispiel vorgelagert oder nachgelagert?“

76 E1 (10:12): „Im Team? Ja das wäre bestimmt gut. Mmh (..) Wir machen auch sogenannte Teamprofile (..) Da
77 werden die einzelnen Profile übereinandergelegt und so. Und dann wird es auch (..) Also es wird heute (..) Ja das
78 wäre bestimmt besser, wenn man das noch ehm (..) genau, wenn man das vorher/nachher, wenn man das mehr
79 im Ablauf, im Prozess involviert.“

80 I (10:38): „So wie ich es verstanden habe, sind die Einzel- und Teamgespräche eigentlich identisch. Das Team
81 erhält zusätzlich zum Einzelprofil für jedes Teammitglied noch ein Teamprofil. Gibt es da auch nur ein Feed-
82 backgespräch, oder wie sieht es dort aus?“

83 E1 (10:48): *„Ja genau. Aber es ist halt sehr punktuell nur. Und dann auch sehr (..) eben, sehr wechselnd. Die
84 Zusammensetzung gerade bei Projekten und so ist sehr dynamisch und da hat es halt wenig ehm (..), gute Struk-
85 tur drin.“*

86 I (11:05): „Gibt es neben den bekannten Teamworkshops und Einzelinterpretationen noch andere, wo man
87 HBDI einsetzen könnte?“

88 E1 (11:17): *„Hmm (...) Führungsteamentwicklung. Aber das ist auch wieder Teamentwicklung. (...) Nein, sonst
89 weiss ich nichts.“*

90 I (11:37): „Thema Nachhaltigkeit. Wenn du jetzt die Nachhaltigkeit, also die Auswirkungen von so einem Tool -
91 hier jetzt HBDI - ermitteln, eruieren müsstest, wie würdest du da vorgehen?“

92 E1 (11:52): *„Ja ich würde schauen, wie stark wird es in der Unternehmung schon berücksichtigt. Also wird es
93 danach, wie ich gesagt habe, wenn Führungskräfte auf eine gewisse Teamzusammenstellung darauf achten,
94 dann ist die Philosophie verstanden, oder. Dann ist es nachhaltig eingesetzt. (...) Also dann ist es gar nicht mehr
95 wichtig, wie häufig das Tool genutzt wird. Aber ich glaube, irgendwann ist das Denken beeinflusst und dann ist
96 es schon installiert, oder. Es ist wirklich halt, da kannst du auch andere Fragen hier, die erleben das auch sehr
97 häufig, dass man in vielen Workshops oder Teams, wenn es eine sehr sachliche Diskussion gibt und man häufig
98 nicht auf neue Ideen kommt, dann überlege ich mir auch, wenn ich noch beiziehen könnte. Wer da irgendwie die
99 Möglichkeit besitzt, ein bisschen „Out of the Box“ zu denken. Fällt mir gerade ein, in den Trainings setzten wir es
100 auch ein. Bei den Workouts. Weil da haben wir dann so kleine Gruppen mit sechs sieben Teilnehmern (..) Als wir
101 das letzte Mal, als ich dabei war als wir es eingesetzt haben, hatten wir praktisch von jedem Teilnehmer ein
102 Profil. Und da haben wir auch festgestellt, dass wir ganz viele Gruppen hatten, wo eben – wie für so eine Firma
103 üblich – blau/grün überwiegt und haben dann bei jeder Gruppe noch eins zwei gelb/rote noch mit dazugege-
104 ben.“*

105 I (13:29): „Wenn man diese Nachhaltigkeit oder Auswirkung nun mittels Fragebogen eruieren möchte, was
106 würdest du da für Fragen reinpacken?“

107 E1 (13:41): *„Welche, die nichts mit HBDI zu tun haben. Sondern die Fragen, überlegst du dir bei der Teamzu-
108 sammenstellung, wie unterschiedlich, wie heterogen sollen die Teamleute sein. Ehm, eben. Was dich gut dünkt
109 und was du besser machen würdest, so würde ich einfach fragen. Ganz praktischer Ansatz. Ob das jetzt HBDI
110 heisst oder was, das ist eigentlich ganz egal. Mir ist gerade noch etwas eingefallen. Es gab einmal ein Call Cen-
111 ter, das könnte dir sicher [MA Swisscom] genauer erzählen, das gab da eine grosse Schulungskampagne, wo
112 man die Agenten geschult hat, weil ehm (..) Hier ist noch sehr spannend, da hatte man wirklich an die zwei-
113 dreitausend Call Center Agenten und man hat eigentlich die geschult anhand des Modells, weil sie eigentlich in
114 ihrem (..) sie sind natürlich trainiert oder haben auch die entsprechenden Informationen, bei Fragen einfach
115 sehr sachlich zu antworten. Und man hat sie trainiert mit dem Verständnis, auf verschiedene Kunden halt jetzt
116 auch verschieden zuzugehen. Und die einen sind halt auf logische Antworten und die anderen wollen eher hö-
117 ren, dass man sie versteht und halt auf der emotionalen Ebene abholt und so weiter. Und das fand ich wirklich
118 sehr gut. Da waren wirklich die ganzen Call Center Agenten qualifiziert. Die Kampagne hiess „Me and You“
119 glaube ich. (...) Ehm ja, mehr weiss ich nicht darüber. (...) Und das wäre (..) [MA Swisscom], ja [MA Swisscom]
120 war da involviert.“*

121 I (15:29): „Gibt es eventuell bereits standardisierte Fragebögen, welche du geeignet findest, um das besagte zu
122 eruieren?“

123 E1 (15:45): „(...) Also eine Kollegin von mir, die hat (..) hat den HBDI-Test verkürzt auf dreissig Fragen und hat
124 das ins Excel irgendwie getippt und die führt hier so eine Marktforschungsagentur in Bern. Ehm, Intervista heisst
125 das, glaube ich. Sie hatte eigentlich (..) Das ist eine Marktforschungsagentur, die ist hier aus der Swisscom und
126 SBB hervorgegangen und zwar ist das ein Online-Panel für 30'000 Menschen, wie man halt bei bestimmten
127 Fragestellungen halt anspricht. Ehm (..) Die Swisscom und die SBB haben das Panel aufgebaut und später hat
128 man das dann ausgegründet und gesagt okei, lass uns da jetzt eine Firma daraus machen und so weiter. Die
129 hatte einmal eine Idee sogar, dass sie sagte, wie machen Befragungen mit dem HBDI, also wir könnten sogar
130 Befragungen unter Berücksichtigung des HBDI Profils anbieten. Also praktisch das Panel auch profiliert nach
131 dem HBDI-Profil. Und dann ist praktisch der Befragungsauftraggeber auch noch ambivalentere Möglichkeiten
132 (..) und die Präferenzen lassen sich auch zurückbehalten. (..) Vielleicht eine Jobopportunity (lacht).“

133 I (17:12): „Wenn wir nun noch einen Idealeinsatz des Tools besprechen. Wie sähe für dich so einen idealen
134 nachhaltigen Prozess oder nachhaltige Feedbackkultur in Bezug auf den HBDI denn aus?“

135 E1 (17:21): „Wie meinst du Feedbackkultur?“

136 I (17:22): „Im Sinne nach Erhalt der Profile. Also ist es überhaupt nötig, dass die Mitarbeitenden Feedbacks zu
137 ihrem HBDI-Profil bekommen? Wenn ja, wie oft. Genügt einmal? Oder sollte das mehrmals passieren?“

138 E1 (17:40): „Ich habe mir einmal ein Teamprofil erstellt und dann natürlich auch eine Beratung gegeben. Die
139 haben schon so eine gewisse Offenheit. Und Interesse auch daran. Ehm (..) Und sie diskutieren da auch in so
140 einem Gespräch, ob das zutrifft oder nicht zutrifft. Ob sie Belege dafür haben oder wie auch immer. Ich finde
141 das eigentlich schon ausreichend. Also ich würde einfach vielleicht noch ergänzen, dass man vielleicht (..) Man
142 könnte noch was jährlich machen. Das man da wirklich was regelmässig macht. Oder vielleicht auch beim Ziel-
143 vereinbarungsgespräch oder Personalgespräch, das es da integriert ist, vielleicht sogar. Das wäre noch eine
144 Idee. Und das es mehr so in diese Entwicklungsgeschichte, Personalgespräche einfach noch konsequenter inte-
145 griert wird, ja. Heute wird es so als separat, separates Frame auch geführt. Das wäre (..) ja das wäre wirklich
146 (..) gut. (...) Fragen bringen einem auch immer wieder auf gute Ideen (lacht).“

147 I (18:48): „Hast du etwas zu ergänzen? Oder gibt es Fragen, welche dich an meiner Stelle noch interessiert hät-
148 ten?“

149 E1 (17:21): „(...)“

150 I (18:58): „Eventuell Literaturempfehlungen bezüglich diesem Thema?“

151 E1 (19:04): „Nein, eben mmh (..) wie gesagt, ich finde das wichtige an diesem Modell oder das Tolle habe ich für
152 mich so (..) Also ich habe vor vier fünf Jahren mit dem Kontakt gehabt auch und ich habe erst so gesagt uh, was
153 soll das, oder. War bisschen kritisch und skeptisch auch. War eh (..) auch bisschen ein gebranntes Kind von frü-
154 her auch mit den Tests, die dich halt in so eine Ecke stellen irgendwie. Also ich gemerkt habe, dass wenn man
155 eine Distanz zu dem Modell hat, das es einem hilft im Team. Das es hilft, die anderen zu verstehen oder anders
156 anzusprechen oder auch plötzlich zu merken ah, den muss ich jetzt mehr auf der emotionalen Ebene abholen
157 und so. Es hilft halt insgesamt, so dieser, dieser (..) Toleranzaspekt, oder. Den finde ich halt wahnsinnig gross bei
158 dem Modell und gut, ja. Und wenn man den sieht und dann auch entsprechend eh (..) okei, dass man sagt, die
159 Menschen sind verschieden. Und eh, es ist gut, dass sie so sind. Und eh, ja es bringt eine ganz andere Sicht auf
160 die Zusammenarbeit auch im Team oder die Auseinandersetzung auch. Das finde ich halt das Tolle an dem.
161 Deswegen frage ich mich so, wie man das eigentlich dann, wenn man das Modell dann dafür einsetzt, die Tole-
162 ranz zu steigern und die Zusammenarbeit zu verbessern, hat es eigentlich mehr sein Ziel erreicht - für mich, aus
163 meiner Sicht – als wenn es zur reinen Selbstfindung in dem Bereich (..) was natürlich auch ein Effekt ist. Aber
164 eben (..) Da beschäftigen wir uns dann das Leben damit. Rauszufinden wer wir sind. (lacht).“

165 I (20:47): „Ich bedanke mich herzlich für die von dir zur Verfügung gestellte Zeit und deine engagierte Teilnah-
166 me am Gespräch. Merssi!“

Transkription Interview mit Experte 2

- 1 Interviewer (I) (00:00): „So, die Aufnahme beginnt. (..) Ich platziere das Gerät einfach da in der Mitte. (..) Ist für
2 dich Dialekt in Ordnung?“
- 3 Interviewter Experte (E2) (00:11): „Ja. (..) Ja.“
- 4 I (00:15): „Grundsätzlich, so als Einstieg, interessieren mich deine Erfahrungen. Bitte erzähl doch einmal was für
5 Erfahrungen du gemacht hast, generell mit Persönlichkeitstests, -analysen oder -tools.“
- 6 E2 (00:30): „Also während meiner Führungszeit hatten wir ganz viele Verschiedene gehabt. Und die habe ich
7 immer - also da waren DISG und diverse Andere – ich habe immer eine Hilfestellung zur Interpretation benötigt.
8 Und beim HBDI ist es eigentlich etwas, wenn man demjenigen, welchem das Profil gehört, dies erklärt, ist es
9 eigentlich sehr verständlich und von da an, kann er selber mit dem operieren. Und er weiss auch, wie er dieses
10 Profil brauchen kann, wenn er in einer Umorganisation ist. Er weiss was es heisst, welche Personen bei ihm
11 wahrscheinlich am meisten Spannungen erzeugen werden und anschliessend (..) Er weiss auch, wie er Kommu-
12 nikation ausrichten muss, wenn er sein Profil nimmt und sieht, wo er nicht ganzheitlich ist.“
- 13 I (01:24): „Hast du da vielleicht noch Erfahrungen bezüglich Theorie und Praxis zu ergänzen. Gibt es da allenfalls
14 Unterschiede oder Differenzen?“
- 15 E2 (01:38): „Hmm (...) Woran merkst du, oder wie soll ich das messen? Theorie und Praxis beim HBDI. Also es
16 gibt ja sehr wenig Theorie dazu. Es ist ein praxisbezogenes Tool. Man muss nur verstehen, was dahinter ist. Also
17 der Mechanismus.“
- 18 I (01:58): Zur Differenzierung. Man kann es ja in verschiedenen Bereichen einsetzen. Zum Beispiel in der Perso-
19 nalentwicklung, Teamentwicklung oder auch der Personalauswahl. Gibt es da diesbezüglich Unterschiede?“
- 20 E2 (02:08): „Also ich brauche es ja sehr stark für Personalentwicklung und für Teamentwicklung natürlich dann
21 auch. Also oder auch Team (..) zusammenstellen und anschliessend, dass sie sich besser kennen lernen. Also
22 Teambildung. Ehm (...) Fürs Rekrutieren ist es für mich immer (..) eine zweite Option. Die erste Option sollte man
23 eigentlich zuerst rekrutieren nach dem normalen Rekrutierungsverfahren. Und da geht es dann mehr darum,
24 wenn ich zum Beispiel in einem Team – jetzt haben wir zum Beispiel gerade so ein Team - welches sagt, wir
25 brauchen jemanden, der mehr im kreativen Ecken drin ist, weil der Ecken ist bei uns schlecht abgedeckt, dann
26 macht das absolut Sinn.“
- 27 I (03:07): „Welche Tools oder Methoden hast du intern der Swisscom sonst noch kennen gelernt?“
- 28 E2 (03:13): „Diverse. Aber ich kann dir die Namen nicht alle sagen. Also das DISG ist sicher da. Im Verkauf haben
29 wir so drei Typen, weiss nicht wie das heisst. Ehm (..) ich bin schlecht in Namen. Also da bin ich jetzt der Falsche,
30 um das schnell zu fragen. Da müsstest du [MA Swisscom] vielleicht fragen. Vom HR weiss er besser, was da alles
31 eingesetzt wird.“
- 32 I (03:35): „Um einmal auf den HBDI-Prozess genauer einzugehen. Bitte beschreibe mir doch einmal, wie dieser
33 aussieht. Vielleicht beginnend mit dem Erstkontakt der Mitarbeitenden.“
- 34 E2 (03:49): „Also der Erstkontakt ist, dass in der Regel der Mitarbeiter ein Profil möchte. Und dann schicken wir
35 ihm ein Mail mit dem Link, wo er aufgefordert., also wir schicken ihm auch noch ein paar Dokumentationen
36 dazu. So dass er das Verständnis hat, was HBDI ist und dass er auch die verschiedenen Begriffe, welche Verwen-
37 det werden kennt, weil im Deutschen kann man zum Teil auch in der Schweiz ein bisschen unterschiedlich ver-
38 stehen. Es ist halt das Deutsch-Deutsch implementiert. Es ist ja auf – Irrtum vorbehalten – 35 Sprachen ist es ja
39 übersetzt HBDI. Ehm (..) Anschliessend geht es darum. Er füllt es aus und er sucht sich ein Termin von etwa, ich
40 mache jetzt immer fünf-viertel Stunden. Da haben wir unterschiedlich. Einige machen anderthalb. Einige ma-
41 chen eine Stunde. Ich mache bei einem blauen Profil maximal eine Stunde.“

42 I (04:37): „Okay. Ah, da passt du dann bereits an das jeweilige Profil an?“

43 E2 (03:49): *„Ich passe mich auch beim Roten an. So dass ich da mindestens nachträglich noch ein wenig offen*
44 *halte. Weil die wollen eher noch diskutieren. Der Blaue will einfach zum Punkt kommen und häufig hat er das*
45 *Dokument dazu bereits so genau gelesen, dass er gar nichts mehr dazu braucht. Es ist nur noch eine Bestäti-*
46 *gung. Ehm ja (..) Und ich biete immer an, wenn sie wieder einmal Fragen haben, wenn sie irgendeine Situation*
47 *haben, dann sollen sie einfach ungeniert sich noch einmal melden. Dann ist es eigentlich abgeschlossen.“*

48 I (05:11): „Was mich noch interessiert, was passiert nach dem Erhalt der Ergebnisse? Sprich, das Feedbackge-
49 spräch findet statt, sie erhalten – teilweise wie erwähnt bereits sehr gut zur Kenntnis genommen – das Profil
50 und dann? Ist es bei dir zum Beispiel so, dass du dies vorgängig zusendest oder erhalten sie es direkt im Ge-
51 spräch, wo du dann auch gleich dokumentieren kannst?“

52 E2 (05:32): *„Ehm (..) Kommt nun ein wenig darauf an, wie es abläuft. Es gibt nun solche, die es ganz ganz*
53 *schnell benötigen. Dann können wir es nicht anders machen, so dass eh (..) als ihnen zuschicken, weil sie in Zü-*
54 *rich oder weiss ich wo sind. Und (..) was ich ansonsten gerne mache ist das Gespräch beginnen und das Modell*
55 *schnell erklären und anschliessend fragen, wo sie sich einschätzen. Das sie wirklich noch ein wenig mitdenken*
56 *können und auch woran sie erkennen, dass sie jetzt im ersten Quadranten im gelben sind. (..) Weil dann kann*
57 *man sozusagen das Profil gerade eins zu eins abbilden. Und dann brauchen wir nicht mehr darüber zu diskutie-*
58 *ren, ob das jetzt nicht mehr sein Profil ist, sondern es steht schon drin. Und dann kann der Einzelne verstehen,*
59 *wie sein Stressmodul ist, weil das ist ja die Stärke an dem Tool. Etwas, was sonst keines von den anderen Tools*
60 *hat. Und dann glaubt man es auch eher, wenn das Erste eben bereits sehr stimmig ist. Und dann kann man auch*
61 *besser damit umgehen.“*

62 I (06:30): „Und anschliessend, wenn sie dann dieses Profil haben. Was passiert dann?“

63 E2 (06:37): *„Das bleibt bei ihnen. Wir machen - wenn wir Teams zusammenstellen für Human Centered Design –*
64 *machen wir in der Regel zum Start ein Teamprofil. Dann haben wir ihr Profil, welches wir einfach einbinden.*
65 *Dann ist es schon vorhanden. Und dann machen wir das Teamprofil. Oder wenn es ein Linienprofil ist. Das*
66 *macht jetzt das HR neu seit diesem Jahr. Im letztes Jahr habe ich es noch gemacht mit unseren Leuten. Ehm, wo*
67 *wir ihnen auch ein Linienprofil machen, also ein Linienteam, welches neu kreiert wurde. Das HBDI kann man*
68 *sehr sehr gut brauchen zu einem Boost des Teams. Dass sie sich besser kennen lernen. Vor allem, dass sie wis-*
69 *sen, was macht ihnen Spass bei der Arbeit und was nicht.“*

70 I (07:16): „Zum Verständnis. Linienprofil (..) Das ist nicht..?“

71 E2 (07:18): *„Ein Linienteam. Oder wir haben Projektteams, welche starten – ein Human-Centered-Design-Ansatz*
72 *– für irgendwelche Produkt oder Dienstleistung zu erstellen. Und wir haben Linienteams, welche einfach in der*
73 *Linie organisiert sind nach der Hierarchie. Und dort gibt es natürlich Teams, welche sich neu formieren. Mit*
74 *jeder Umorganisation. Da haben wir ganz viel Anfragen, wie jetzt seit Anfang von diesem Jahr. Darum haben*
75 *wir es dem HR übergeben. Es hat uns überlastet.“*

76 I (07:48): „Wo denkst du, liegt der Nutzen vom Tool, so wie es heute bei der Swisscom angewendet wird?“

77 E2 (07:55): *„Ehm. Auf verschiedenen Ebenen. Bei der Führungskraft, dass sie sehen, was erwartet der Mitarbei-*
78 *ter an Führung und wie neigen sie mit ihrem Profil zu führen. Das ist bei der Führungskraft. Bei den generellen*
79 *Leuten kann man mehr über Kommunikation sprechen. Also Kommunikation ist immer ein Thema. Es heisst*
80 *ganzheitliche Kommunikation. Und wie neige ich, wozu neige ich, wenn ich Kommunikation mache. Mit dem*
81 *eigenen Profil. Also immer sein Profil kennen und anschliessend daraus schliessen, was dies nun heissen mag.*
82 *Also es ist Verständnisaufbau. Das Verständnis aufbauen, ah bei Stress bin ich so. Was bedeutet jetzt das. Was*
83 *verliere ich im Stress. Verliere ich die Übersicht, verliere ich die Kreativität. Rege ich mich so sehr auf, dass ich*
84 *gar nicht mehr produziere. Das kann man alles mit dem Profil etwas anschauen und auch fühlen, bin ich wohl*
85 *darin, bin ich nicht wohl. Oder auch, was das dann heisst. Also dort kann man sehr sehr viel auch für die Füh-*

86 *rung herauslesen. Und wir tun es bei den Moderatoren, also ich leite ja den **Facilitator**-Pool bei uns. Das sind*
87 *alle Moderatoren die bei der Swisscom sind. Und die brauchen wir auch für den ein, also für das Selbstbestim-*
88 *men, aber andererseits auch was es heisst, wenn sie ein Team moderieren. Das ist ein neutraler Boden, welcher*
89 *man benutzen kann. Das HBDI. Wenn einmal ein Knautsch ist, kann man den eigentlich sehr gut mit HBDI erklä-*
90 *ren und moderieren. Damit die (..) Also es geht ja immer darum, Verständnis für sein Profil aufzubauen. Oder*
91 *Verständnis für eine Situation auf ganz neutralem Boden. Weil HBDI ist wunderbar dort als wertneutral darge-*
92 *stellt. Es ist ja weder gut noch schlecht. Und es ist vor allem – noch zur ersten Frage – es ist kein Test. Es gibt*
93 *nicht gut oder schlecht. Alle anderen Module sind ein Test eigentlich. Haben diesen Testcharakter drin. Obwohl*
94 *da auch die Leute dies zum Teil meinen.“*

95 I (09:59): „Zur Personalentwicklung, Teamentwicklung hast du bereits etwas erwähnt. Wird es in anderen Be-
96 reichen, zum Beispiel Personalauswahl oder so, eher weniger eingesetzt?“

97 E2 (10:05): „*Ich habe da einen Prototypen gemacht. Und ich bin jetzt zum Beispiel ein Musterkandidat, um zu*
98 *sagen, sie würden mich absolut falsch einsetzen. Ich habe dies auch getestet mit HR. Weil ich habe ganz viele*
99 *Kompetenzen. Und in einem CV verkauft jeder seine Kompetenzen. Aber sind das jetzt Präferenzen? Weil Präfe-*
100 *renzen sind auch Kompetenzen, aber solche die ich gerne mache. Und wir gehen davon aus, das solche, welche*
101 *ich gerne mache sind bis zu einem Leistungsfaktor von 160 Prozent, wo wir erreichen. Wenn ich etwas nicht*
102 *gerne mache, bin ich unter der Hunderter-Grenze. Um das geht es. (..) Das ist die Stärke auch von dem.“*

103 I (10:47): „Wenn du nun das HBDI unter idealen Bedingungen einsetzen könntest, wie würde dies aussehen?
104 Vielleicht noch als Anstoss, wäre dies allenfalls in Kombination mit anderen Tools?“

105 E2 (10:59): „*Hmm (..) Also bei der Anstellung ist es immer eine Kombination. Ich würde jetzt das nicht alleine.*
106 *Weil es braucht ja ein paar andere Sachen bei der Anstellung, als nur Wissen, wie der jetzt auf seine 160 Prozent*
107 *oder unter hundert Prozent, aber das ist ein wichtiger Faktor von der Zufriedenheit. Bei Kommunikation, bei*
108 *Führung, bei all diesen Sachen – wie haben ja das On-Boarding Programm wo wir es auch brauchen – also das*
109 *Top-Management, welches neu kommt, das wird automatisch auch ausgerüstet mit HBDI. Und wir erklären*
110 *ihnen das Ich und sagen auch, was das für die Führung heisst. Was heisst das für deine Kommunikation. Was*
111 *heisst das, für dein Team auch besser zu verstehen. Also wieder Verständnis aufbauen für dich. Und das sind so*
112 *Sachen, also ich würde immer die Führungskraft vollständig. Wir haben die Erfahrung, in der Agentenwelt ha-*
113 *ben wir das auch gemacht und das haben wir gelernt von der Telecom Neuseeland. Die haben innerhalb eines*
114 *Jahres haben die alle Agenten geschult auf HBDI. Und diese Leute haben gelernt, auf die Sprache des Kunden*
115 *inzugehen. Also in welchem Ecken ist er jetzt gerade tätig und vor allem, dieser Ecken kann wechseln. Also man*
116 *kann es nicht im System eintragen und er ist immer der. Weil im Stress ist es anders. Und die haben innerhalb*
117 *eines Jahres keine Rückrufe gehabt. Und letztes Jahr haben wir auch so ein Programm bei uns gefahren, welches*
118 *auch da jetzt ziemlich Wirkung zeigt. Und darum muss das Tool einfach sein. Das ist noch etwas, was ich zu*
119 *Beginn vergas zu erwähnen. Es gibt kein anderes Tool, welches für das Einzelprofil und für eine Teambildung so*
120 *einfach ist, wie das HBDI. Alle andern haben eine hohe Komplexität, wo man Hilfsmittel benötigt.“*

121 I (12:47): „Was mich in Bezug auf die Swisscom noch interessiert. Der Ablauf heute habe ich so verstanden,
122 dass es ein Feedbackgespräch bei einem Einzelprofil gibt und ein Teamworkshop nach einem Teamprofil. Ist es
123 allenfalls empfehlenswert, bei einem idealen Prozess mehrere Workshops oder Gespräche vor oder nach zu
124 lagern?“

125 E2 (13:12): „*Ja. Es gibt auch gewisse Teams, die das bereits angefordert haben. Es ist momentan ein Kapazitäts-*
126 *engpass. Also wenn du vorhin gefragt hast, was wäre der Traum. Ja, man sollte es immer wieder thematisieren.*
127 *Ich habe das Gefühl, mindestens einmal jährlich. Und dort haben wir eine, die bei uns früher gearbeitet hat, die*
128 *haben wir bereits so hinbekommen, dass solche Workshops auch extern gehalten werden können. Aber momen-*
129 *tan ist es halt auch eine Kostenfrage. Die Kosten können manchmal hinderlich sein, dass man nicht weiter-*
130 *kommt. Bei uns war es sehr praktisch. Die internen Leute sind weniger teuer.“*

131 I (13:51): „Erweiternd noch zu den Teamworkshops und den Einzelinterpretationsgesprächen. Gäbe es da allen-
132 falls auch noch andere Themen, zu welchen man HBDI einsetzen könnte?“

133 E2 (14:04): „Ja, also wir haben auch (..) Es gibt ja das Paar-Profil. Und das Paar-Profil in der Firma ist optimal für
134 zwei Personen, welche einen Knautsch haben. Weil das ist auch ein wenig ein anderes Vorgehen. Das ist eine
135 moderierte Sitzung, wo man immer wieder sucht nach (..) Dort sind auch andere Ergebnisse im Profil, wo man
136 gewisse Fragen auch sieht und wo sie die grösste Abweichung haben. Und anhand von diesen Abweichungen
137 suchen sie sich Beispiele. Und anhand dieser Beispiele kommt das Verständnis auf, warum das es so ist. Und
138 dort ist es ein sehr starkes Tool, welches wir sehr wenig einsetzen, weil wir es momentan sehr wenig brauchen
139 bei uns. Aber ich habe es bereits sehr erfolgreich umgesetzt und es ist sehr brauchbar. Und im privaten brauche
140 ich es aber auch für Paartherapie.“

141 I (15:01): „Wenn jetzt die Nachhaltigkeit vom HBDI oder generell einer Persönlichkeitsanalyse ermitteln müss-
142 test, wie würdest du da vorgehen?“

143 E2 (15:14): „Sag es noch einmal bitte.“

144 I (15:15): „Wenn jetzt die Nachhaltigkeit oder die Wirkung oder auch einen Transfer der Mitarbeitenden ermit-
145 teln müsstest, vom HBDI oder auch generell eines Tools in der Personalentwicklung, wie würdest du da vorge-
146 hen?“

147 E2 (15:28): „Also wenn ich die Leute sehe, mit welchen ich zusammen bin. Ich stelle häufig gerade paar Fragen.
148 Im Sinne, was hat sich geändert. Setzt du es noch ein. Wie brauchst du es. Und ich stelle immer wieder fest, das
149 Know-how ist noch da. Aber sie brauchen es nicht mehr. Sie haben es einfach verinnerlicht und brauchen es
150 einfach auf dem Weg. Und deshalb glaube ich schon, dass so ein Nachworkshop bei Teams immer wieder gut
151 ist, weil meistens gibt es ja auch wieder neue Leute und dann sollte man so oder so die auch mit an Bord ziehen.
152 (..) Ehm, aber wie messen (..) Hmm (..) Das wäre ja nur qualitativ. Schwierig, ob man da quantitativ Aussagen
153 erhält, weil es ist ja ganz schwierig zu erfragen, ob er es begriffen hat, oder nicht. Also für mich sind immer
154 Beispiele, welche mir helfen, wenn sie mir Veränderungen erzählen. Und dann verstehe ich auch, was sie ver-
155 standen haben, was sie verinnerlicht haben.“

156 I (16:30): „Wenn du jetzt versuchen würdest, dies trotzdem quantitativ zu eruieren. Also einen Fragebogen
157 erstellen würdest. Was für Fragen würden dich da besonders interessieren?“

158 E2 (16:47): „(...) Hmm (...) Also mich würde ganz sicher interessieren, was sie heute verwenden. Nur ist das auch
159 wieder sehr vielseitig. Aber eigentlich interessiert mich ja, was sie damit noch anwenden. Also was brauchen sie,
160 zum ihre heutigen Geschäfte noch erledigen, oder ihre Führungsverhalten oder so. Und dann müsste man wahr-
161 scheinlich ganz ganz viele Unterthemen definieren, wo man einfach sagt, für das, das ,das und das und gibt es
162 andere Sachen, welche wir noch nicht haben. Ich könnte mir vorstellen, dass es nur über den Weg geht. (...) Aber
163 habe ich mir noch nie überlegt.“

164 I (17:38): „Oder anders gefragt. Kennst du vielleicht einen bereits existierenden Fragebogen, welcher standar-
165 disiert ist und sich für dies eigenen würde?“

166 E2 (17:50): „Mhm (verneinend) (..) Aber ich kenne auch nicht so viele für Tools muss ich auch ehrlicherweise
167 sagen.“

168 I (17:55): „Oder hast du vielleicht selber einmal ein solcher Fragebogen erstellt oder warst dabei, als dies pas-
169 sierte?“

170 E2 (18:00): „Mhm (verneinend). Ich arbeite dabei immer mit Bauchgefühl (schmunzelnd).“

171 I (18:06): „Oder mit Blick in die Zukunft. Wie würde so ein idealer nachhaltigkeitsfördernder Prozess oder opti-
172 male Feedbackkultur aussehen für dich? Angesprochen hast du bereits die Teamworkshops einmal jährlich.
173 Wie bei Einzelprofilen? Wie allgemein?“

174 E2 (18:24): „Also wir schlagen ja immer vor, dass sie Einzelprofile anschliessend wieder bei einem Kaffeeg-
175 spräch austauschen. Und wir stellen ihnen die Arena (.) wie heisst dies wieder (..) Wie viel gebe ich von mir, wie
176 viel halte ich zurück. Die Arena, wo man dann einfach das Vertrauen sagen kann, wie gross das Vertrauen ist.
177 Wir sagen immer, das HBDI ist ein gutes neutrales Tool zum sich austauschen und Feedback geben. Also gene-
178 rell zum Feedback. Und dann kann man es noch moderieren, wenn man so einen Workshop machen würde. (..)
179 Und vor allem, was ist das Verständnis, was jeder aufgebaut hat. Was geht er ein. Das sind so Stellübungen, wo
180 wir dann sagen okay, stellen wir noch einmal in diesem ersten Quadranten auf und was hat sich jetzt verändert
181 zwischen euch zwei. Das wären so Fragen, welche dann kommen könnten. (...) Aber ist alles wieder damit sie es
182 erleben können. Dass sie es sichtbar sehen. Ah die sind da und das haben wir gemacht, weil man vergisst, was
183 man alles gemacht hat.“

184 I (19:36): „Du hast es vorhin bereits angesprochen. Teamworkshops einmal jährlich. Im Unterschied zu den
185 Einzelprofilen, wann und wie oft sollten hier Rückmeldungen passieren? Du hast ja von spontanen Treffen bei
186 Kaffee und Kuchen gesprochen, gibt es da allenfalls einen Zeitrahmen, welcher optimal wäre?“

187 E2 (20:00): „Gut, ich glaube ein Zeitrahmen kann ich dir nicht sagen. Aber ich sage jedes Mal bei einer Verände-
188 rung. Wenn das Team wieder jemanden Neues hat, wäre es gut, wenn jeder miteinander austauschen würde.
189 Und es macht auch manchmal Sinn, dort ein Teamprofil zu machen, bei Änderungen. (..) Ehm, ist noch ganz
190 schwierig, weil wenn sie einmal verinnerlicht haben, ist das Einzelprofil nicht mehr so bewegend, noch einmal zu
191 hören was ist. Sondern da müsste man eher auf der Coachingebene, welche Schritte haben sie alles, welche sie
192 noch nicht sehen. Und das ist dann ein ziemlich erheblicher Aufwand. Ich hätte jetzt da beim Einzelprofil keine
193 Antwort, wo ich dir gescheit helfen kann. (.) Ich würde eher bei dem Teamprofil ansetzen. Oder bei den Füh-
194 rungskräften. Alle Jahre für die Entwicklung auch. Weil sie müssen (.) Wir sagen ja immer, Führung muss ganz-
195 heitlich führen. Mitarbeitende erwarten, auch wenn sie nicht ganzheitlich sind, sie erwarten jeden Ecken. Und
196 wenn zum Beispiel bei Mitarbeitenden der blaue Ecken – also der Zahlen/Daten Ecken – nicht ausgebildet ist.
197 Aber sie wollen beurteilt werden. Sie wollen eine Analyse bekommen. Sie wollen ein klares Feedbackgespräch
198 erhalten und so weiter. Also die Sachen wollen sie genau gleich. Darum muss Führung so oder so ganzheitlich
199 arbeiten und das muss man immer wieder thematisieren bei der Führung aus meiner Sicht.“

200 I (21:27): „Gibt es allgemeine Massnahmen, welche vor oder nachgelagert sinnvoll wären?“

201 E2 (21:37): „(...) Also ich erlebe immer wenn Veränderungen sind. Wenn eine Person eine neue Stelle hat und
202 dann nicht genau weiss ob das das Richtige ist. Das HBDI zeigt sehr gut, also damit kann man sehr gut hinter-
203 fragen. Okay, kannst du die Eigenschaften die du gerne machst wirklich machen? Und dann kann man die ein-
204 zeln durchgehen und dann macht es Sinn. (..) Bei einer Veränderung eines Teams macht es Sinn. (...) Und wenn
205 man einfach eine Verbesserung erreichen möchte. Wenn jetzt ein Teamleiter sagt, ich möchte nun einen nächs-
206 ten Schritt. So etwas hatten wir auch schon. Wo er einfach gezielt sagt, bei mir habe ich den Eindruck, dass die
207 Kommunikation noch nicht die beste ist. Um da die Zusammenarbeit zu verbessern.“

208 I (22:29): „Nun (..) abschliessend. Gibt es etwas, dass du gerne Ergänzen oder Hinzufügen möchtest? Oder gibt
209 es allenfalls noch etwas, das du jetzt in Bezug zu der Thematik, der Fragestellung, an meiner Stelle noch erfragt
210 hättest?“

211 E2 (22:46): „Also ich würde (..) Nicht eine andere Frage, aber einfach noch etwas zum Benefit des Ganzen, was
212 vielleicht zu Beginn nicht gefragt wurde. Jede Firma führt heute nach FT's. Wieviele Personen arbeiten in der
213 Firma. Und wenn man es erreichen würde, in all diesen Firmen diese Leute nach ihren Präferenzen arbeiten zu
214 lassen, ich bin überzeugt, wir würden nicht mehr nach Anzahl Personen messen. Das ist meine innere Überzeu-
215 gung, dass so die Leute, ohne sie auszubeuten, mit viel mehr Freude arbeiten gingen. Und dann wird automa-
216 tisch auch ihr Output grösser werden. Und dann erübrigt sich diese ganze Diskussion.“

217 I (23:37): „Ich möchte mich bei dir herzlich bedanken. Deine engagierte Teilnahme war für mich sehr informativ
218 und für die Thesis sicherlich gewinnbringend.“

Transkription Interview mit Experte 3

- 1 Interviewer (I) (00:00): „In dem Fall wird die Aufnahme gestartet. Also von der Sprache ist für dich Dialekt so
2 am angenehmsten? Für mich ist das gut so.“
- 3 Interviewter Experte (E3) (00:13): *„Ja. Jaja, das geht am besten. Ja, das ist gut.“*
- 4 I (00:18): „Fahren wir so weiter. (...) Jetzt einmal grundsätzlich - das soll auch erzählgenerierend sein – erzählt
5 doch bitte von deinen Erfahrungen mit Persönlichkeitstests, Persönlichkeitsanalysen oder Persönlich-
6 keitstools.“
- 7 E3 (00:29): *„Hmm (...) Also wo ich nebst dem HBDI habe?“*
- 8 I (00:32): „Genau.“
- 9 E3 (00:33): *„Ehm (...) Also selber habe ich auch schon das Master gemacht. Der BIP, der Bochumer Interventi-
10 onstest. Eeh, Biostrukturanalyse, weil die Swisscom lange auch mit der Biostrukturanalyse gearbeitet hat. Ehm,
11 im Verkauf brauchen Sie es heute noch, das Instrument. Also wird heute noch damit gearbeitet. Dann das In-
12 sight Disc. Und das Myers-Briggs. Ja das sind die, welche ich etwa so kenne.“*
- 13 I (01:01): „Mhm.“
- 14 E3 (01:02): *„Lerntypentests nach Kolb. So Sachen, welche man so braucht. Das sind etwa die, welche ich schon
15 gemacht habe, oder kenne oder selber damit arbeite. Nebst dem HBDI natürlich.“*
- 16 I (01:14): „Eben die gesammelte Erfahrungen genau. Was mich da noch interessieren würde. Ehm, wie würdest
17 du die Instrumente, welche du jetzt aufgezählt hast, abgrenzen? Zum Beispiel in den Bereichen Personalaus-
18 wahl, Personalentwicklung oder Teamentwicklung?“
- 19 E3 (01:29): *„Mhm. Ich denke das Master kann man ziemlich gut zum Rekrutieren brauchen. Und der BIP, Bo-
20 chumer Interventionstest. All over sagt es natürlich etwas über das Verhalten aus. Ob jetzt das aus der Hirnfor-
21 schung kommt oder eben wie bei dem HBDI aus einer Präferenz heraus. Es deckt viel Verhalten und Charakter
22 ab. Stärken, allenfalls auch Potential, welches noch offen ist. Ehm (...) Und ja, die meisten sind für mich für eine
23 Selbsterkenntnis da und um für ein Verständnis zu bilden, wie jemand funktioniert. Dass du weisst, wie kann ich
24 mit anderen Leuten umgehen. Das ist bei mir so in etwa das gegenseitige Verständnis. Aber beim klassischen
25 Rekrutieren sind es wohl schon das Master und das BIP.“*
- 26 I (02:23): „Rekrutieren, da verstehst du Personalauswahl?“
- 27 E3 (02:26): *„Genau, das ist Personalauswahl, ja.“*
- 28 I (02:28): „Was würdest du zur Personalentwicklung oder Teamentwicklung sagen? Kannst du da auch Instru-
29 mente wie gerade eben das Master oder das BIP aufzählen?“
- 30 E3 (02:33): *„Ja, die kann man dort auch brauchen, um einmal zu schauen. Vor allem vielleicht auch im Team,
31 weisst du. Was habe ich für Leute im Team? Wenn ich als Vorgesetzter jetzt aus dieser Brille schaue. Was habe
32 ich für Leute im Team und wo oder was brauche ich im Team? Wo kann ich diese Gaps mit diesen Leuten allen-
33 falls füllen? Oder gibt es Jobs, wo ich denke, dass diese Person dort viel glücklicher wäre. Kann ich vielleicht
34 einen andern Job geben? Sei das jetzt wirklich rein aus der Hirnforschung oder vielleicht aus dem HBDI heraus.
35 Von da her kann man dies sicher auch anwenden. Aber als eins von vielen Führungsinstrumenten. Für mich ist es
36 nicht das Alleinseligmachende. Das ist es dann nicht. Es ist cool, aber nicht nur das.“*
- 37 I (03:14): „Wo würdest du da jetzt das HBDI einordnen?“

38 E3 (03:18): „HBDI ist für mich wirklich um sich selber einmal zu reflektieren. So, wie auch du das Gespräch ge-
39 habt hast. Wo bin ich und „ah, das stimmt“. Sprich, ich erkenne mich wieder. Das ist ja das grösste, das meiste.
40 Und eh, allenfalls wenn du so ein wenig unsicher bist vom Job her. Da kannst du ein Bild aufmachen. Was wäre
41 so ein Jobprofil, welches dir mit deinen Präferenzen helfen könnte? Allenfalls als Hilfe für den Menschen, ein
42 bisschen eine Entscheidung treffen. Will ich in diesem Job bleiben, ist es gerade perfekt oder will ich etwas än-
43 dern. Eh, für einen Vorgesetzten, dass er auch in sein Team sieht. Dass, wenn er eben das Teamprofil erstellen
44 lässt – das kann man ja auch machen - dass er sieht, wo die Stärken in seinem Team sind. Und wo müssen wir
45 als Team, weil wir es eben nicht abdecken, schauen, wie wir das erfüllen können. Nehmen wir zum Beispiel
46 Budget. Niemand ist affin auf blau, sprich Analytik, und gleichwohl haben sie vielleicht eine Budgetverantwor-
47 tung von zwanzig Millionen. Also hmm, wer macht es denn? Oder ist es Chefsache? Oder macht es gleichwohl
48 jemand noch halb gern? Oder ja (..) Es geht da einfach wirklich darum, dass man die Jobs gut verteilen kann. Für
49 das ist für mich das HBDI sehr gut. Dann habe ich es auch schon eingesetzt mit Führungskräften und Rekruter -
50 als einen weiteren Hebel - wenn es vielleicht noch drei Bewerber gibt und wo man ein klares Profil braucht. Da
51 könnte es allenfalls das Zünglein an der Waage sein. Wobei ich bin da immer sehr vorsichtig und sage, hei das
52 ist ein Bild. Ihr habt die Rekrutierungsgespräche gehabt. Es ist euer Bauch, welcher entscheidet. Das da hier
53 kann euch vielleicht einfach einen Anhaltspunkt geben. Oder wenn du nun mal jemanden brauchst, der nur
54 Budget macht und dann bei der Analyse quasi null hat (..) Dann ist vielleicht die Frage zu klären, ob er wirklich
55 glücklich wird in diesem Job. Nicht das er es nicht kann, aber wird er glücklich? Ja, so für solche Sachen. Aber
56 wirklich mit sehr viel Vorsicht zu geniessen.“

57 I (05:01): „Vielleicht noch für es zusammenzufassen, du hast vorhin bereits aufgezählt, Methoden und Tools,
58 welche du im Zusammenhang mit der Swisscom kennengelernt hast. Könntest du das nochmal zusammenfas-
59 sen, jetzt auf Swisscom intern bezogen?“

60 E3 (05:14): „Also die, welche wir bei uns haben. Also die, welche ich kenne, da zählt sicher einmal das Master-
61 profil dazu. Dies wird aber heute, glaube ich, nicht mehr gebraucht. Ich kann es dir nicht genau sagen. Es sind
62 aber auch die Rekruter, welche das gebraucht haben. Dann haben wir den Bochumer Interventionstest. Den
63 haben wir vor allem gemacht bei Standortbestimmungen bei unserem Development Bereich. Ich weiss auch
64 nicht, wie der jetzt noch eingesetzt wird. Der Myers-Briggs (..) ehm, habe ich einmal mit jemandem gemacht,
65 welcher die Konzernleitung beraten hat und wir auch miteinander zu tun gehabt haben. Und dann habe ich
66 gesagt, das will ich schnell machen und so haben wir es zusammen gemacht. Eben, ich habe dann so Zeug im-
67 mer auch mitgemacht, weil es mir Spass macht. Und so etwas kannst du immer brauchen. Und die Biostruktur-
68 analyse habe ich selber auch gemacht, aber ich bin nicht zertifiziert. Dort geht es ja auch um - dass ist dann sehr
69 aus der Hirnforschung, wo du mit drei Sachen arbeitest – eben, so um Verteilungen nach Dominanzen und ob
70 eher Analytiker oder nicht. Die haben einfach nur drei Farben. Und dort haben wir einfach in der Linie mit Zerti-
71 fizierten zusammengearbeitet für den Verkauf. Und die brauchen es heute noch. Also das Biostruktur wird heute
72 noch gebraucht. Einen Myers-Briggs war nie wirklich offiziell. Ich habe es einfach gemacht, weil mit dem Team,
73 in welchem wir da gearbeitet haben, den gerade gemacht haben. Ja das sind etwa die. Und eben BIP und Mas-
74 ter. Aber wie gesagt weiss ich nicht, wie fest die noch gebraucht werden. Es ist schon vor allem (..) Auch der Disc
75 Insight hat eine Abteilung eine Zeit lange gebraucht. Aber es ist danach auch etwas zurückgegangen, weil wir
76 gesagt haben, wir haben einfach Biostruktur und wir haben HBDI. Man hat sich ja danach wirklich stark auf
77 HBDI konzentriert aus der Geschichte heraus. Aber der Verkauf sagt einfach, wir wollen Biostruktur. Ich glaube
78 es sind wirklich noch die zwei Aktiven, welche mir jetzt in den Sinn kommen.“

79 I (06:59): „Ehm, gut danke. Kommen wir zum Ablauf von so einem HBDI-Prozess. Kannst du da einmal möglichst
80 genau erzählen, wie sich das abspielt? Wirklich vom Erstkontakt, welcher ein Mitarbeitender hat, bis dann für
81 ihn fertig ist.“

82 E3 (07:13): „Also wir unterscheiden zwei. Einzelprofile, so eines, wie du es gehabt hast und Teamprofile. Das
83 sind ja die zwei Sachen. Bei Einzelprofilen hat ein Mitarbeitender entweder durch hören Sagen oder Interesse,
84 oder mein Kollege hat es schon gemacht und ich finde das spannend, geht ein Mitarbeitender zum Vorgesetz-
85 ten. Also er geht von sich aus und sagt, du ich hätte auch gerne so ein HBDI Profil und wenn der Chef sagt, ja wir

86 übernehmen die Kosten, das darfst du machen, dann sehen wir auch gleich einmal, wo das du stehst oder du
87 siehst wo das du stehst, mach doch du das. Dann kann er auf uns zukommen und dann können wir das bestel-
88 len. Ehm, und (...) ja Bestellprozess kann ich nachher sagen. Dann gibt es die, wo der Chef zum Beispiel sagt, ich
89 möchte, dass alle meine Mitarbeitender, welche Projektleute sind, Projektleiter sind, dieses Profil machen, da-
90 mit wir sie dann ideal auf Projekte einsetzen können. Genau das macht Swisscom eben je länger, je mehr. Das
91 man wirklich dann in den Projekten drin, das Whole-Brain, den Ganz-Hirn-Ansatz auch effektiv einsetzen kann.
92 Und dann kommt natürlich zum Beispiel so ein Projektbaumleiter und sagt, ja ich habe siebzig Projektleiter bei
93 mir, die sollten alle ein Profil machen und dann machen die das. Manche etwas lieber, andere etwas weniger
94 gern. Aber es ist lustig, auch die Skeptiker, wenn sie danach das Gespräch haben, sind sie am Schluss doch hell
95 begeistert. Ich habe jedenfalls keinen erlebt, welcher es nicht ist. Also Ausnahmen, doch, es gibt immer Aus-
96 nahmen, aber das ist wirklich sehr sehr sehr sehr selten. Und da hat es dann andere Themen, weshalb es
97 ihnen nicht passt. Ehm und wenn das einmal entschieden ist für das Einzelprofil durch sich selber, durch den
98 Vorgesetzten oder durch das Business, welches sagt, eben alle meine Projektleiter, dann schickt entweder der
99 Vorgesetzte oder der Betroffene selber uns ein Mail. Extra an die Mail, Teammailbox, wo [MA Swisscom] in
100 seinem Team hat. Sprich [MA Swisscom] ist dort der Chef. Und dann löst die Administration das dann aus. So
101 wie du auch, bekommen sie dann einfach den Link. Du bekommst ja dann den Link per Mail über. Dann heisst
102 es, du kannst nun dein Profil ausfüllen und noch erhältst noch etwas Unterlagen dazu, wo du noch etwas
103 „nüschelen“ kannst. Und dann füllst du das aus. Und wenn das fertig ausgefüllt ist, dann (...) das ist jetzt noch
104 eine gute Frage. Bekommt da eventuell [MA Swisscom] dann eine Meldung über. Keine Ahnung. Es kann sein,
105 dass er gerade eine Meldung erhält, „hat ausgefüllt“. Das weiss ich jetzt nicht genau. Das wüsste [MA
106 Swisscom] wohl besser. Ehm, und dann wird entweder das Profil, das ausgedruckt wird, direkt übergeben, damit
107 du jetzt zum Beispiel das anschauen und darin „herumnüschelen“ kannst oder man sagt, hei du führst jetzt ein
108 Gespräch und an dieses Gespräch nimmt der Coach das dann mit. Weiss jetzt nicht wie es bei dir gewesen ist, ob
109 das [MA Swisscom] mitgebracht hat. Das ist die Regel. Denn wenn du das vorher bereits nimmst, dann kommst
110 du dann zum Teil trotzdem nicht mit und machst dir Bilder, welche dann nicht sind. Ich habe es lieber, wenn ich
111 es gerade mitbringe. Und dann gibt es das Einzelgespräch. Und die Unterlagen sind dann bei dieser Person. Was
112 die Person dann damit macht wird dann ihr überlassen. Es wird ja nichts ins Personaldossier abgelegt. Es wird
113 auch nicht der Vorgesetzte informiert, dass jetzt das Ergebnis vorliegt. Dürfen wir auch nicht. Das ist ja gut so.
114 Sondern der Mitarbeiter kann dann zu seinem Chef sagen, hei schau einmal, da ist mein Profil. Und wenn er das
115 nicht will, muss er auch nicht. Aber in der Regel ist das ja nie ein Problem. Die gehen dies gerne zeigen. Das ist
116 einmal so das Einzelprofil und beim Teamprofil ist es so, dass ein Teamleiter, ein Vorgesetzter kommt und sagt,
117 hei ich möchte ein Teamprofil machen damit wir noch effizienter und effektiver zusammen arbeiten können und
118 jeder Freude an seinem Job hat. Eben am richtigen Ort ist. Und schauen, ob wir auch alles abdecken in unserem
119 Team. Und dann füllen es auch alle aus. Einzeln ganz normal. Und dann kannst du das „zusammenschnurpfen“
120 wirklich auf ein Teamprofil, dass es dann ein Durchschnitt von allen gibt. Aber trotzdem noch von jedem siehst,
121 wo das er im Profil etwa wäre. Also nicht etwa, sondern wo er steht, aber du hast auch einen Teamdurchschnitt.
122 Dann sieht man, wo das sie sind. Sehr empfehlenswert dann auch ein Teamworkshop zu machen, um mit ihnen
123 das Ergebnis zu erarbeiten. Das ist dann die Folge davon. Ich glaube es gibt keine Chefs, die da keinen Team-
124 workshop wollen. Ah jemanden habe ich gehabt, aber der hat dies bereits früher gemacht, er kennt es gut und
125 ist ein halber HR-Mensch. Also bei dem konnte ich es „gesorgets“ geben, der macht das gut. Ja dann schauen
126 wir mit ihnen etwas die Gaps an, die im Teamprofil mit dem HBDI, um dann mit ihnen Massnahmen zu bespre-
127 chen. Das sind so die zwei Schienen. Und dort wird dann das Teamprofil übergeben und was sie damit machen
128 schlussendlich ist dann ihnen überlassen. (...)“

129 I (11:35): „Um diese Vertiefung noch zu ergänzen. Wie wird der Prozess ab Erhalt der Ergebnisse gehandhabt?
130 Wird das Profil dann verwendet im Mitarbeitergespräch? Oder gibt es später Re-Tests?“

131 E3 (11:55): „Also es ist nicht ein „Must“, dass sie es bei uns – es heisst da „My-Performance“ - wenn dann die
132 Ziele vereinbart werden oder die Leistung beurteilt wird. Aber ich persönlich sage jedem, he es ja nicht etwas,
133 was du nicht zeigen darfst. Es zeigt ja nichts Schlechtes, nichts Gutes. Es ist einfach dein Profil, Punkt um. Wenn
134 man das am Chef zeigen möchte, zum Beispiel Anfang Jahr und sagen an Hand von dem, hey ich möchte zum

135 *Beispiel mehr Budgetverantwortung, weil ich das sehr gerne mache und ich da etwas zu kurz dafür komme. Und*
136 *mein Kollege nebenan schwitzt immer schon nur wenn er an dieses Wort denkt. Also könnte man da etwas ma-*
137 *chen? Ich würde es gerne machen. Und so weiter. Das man allenfalls da die Entwicklung darauf aufbauen kann.*
138 *Einfach wieder als ein Puzzle des Ganzen. (...) Aber wir können es nicht aufdoktrieren, das geht nicht. Also das ist*
139 *meine Meinung, dass man so etwas nicht kann. Aber ich empfehle es ihnen schon, dass sie es mit dem Chef*
140 *anschauen sollen und allenfalls Massnahmen ableiten sollen für sich.“*

141 I (12:55): „Jetzt aus Sicht vom Nutzen. Wo denkst du liegt der Hauptnutzen von dem Tool - jetzt hier vom HBDI -
142 so wie es die Swisscom heute einsetzt?“

143 E3 (13:07): „*Ich glaube bei mir sind es so zwei Schienen. Das eine ist, das man wirklich vor allem, weil wir viel*
144 *mehr Projektbezogen arbeiten wie früher. Also nicht nur die klassischen Projektleiter, weisst du, [MA Swisscom]*
145 *zum Beispiel arbeitet Projektbezogen. Ehm, das man wirklich wenn man das Projekt aufsetzt wirklich schauen*
146 *kann, hei wir brauchen jemanden, welcher die Analyse voll im Griff hat. Wir benötigen jemanden, welcher pla-*
147 *nen kann. Und uns auf den Füßen rumtrampelt, das wir überhaupt Zeugs abliefern. Es braucht jemanden, wel-*
148 *cher das Zwischenmenschliche abdeckt und es an eine Konzernleitung verkaufen geht oder was auch immer.*
149 *Und wir benötigen die Visionäre, welche überhaupt einmal die Ideen haben. Also sprich, dass man alles hat. Das*
150 *man so gut wie möglich wirklich ein Team, ein Projektteam, ich spreche jetzt nicht von einem Führungsteam,*
151 *welches eine Führungskraft hat. Der kann ja zum Teil nicht auswählen, was er für Leute hat. Die übernimmt er*
152 *irgendwann. Die neuen, welche er anstellt, da kann er dann wieder mehr darauf achten. Das er wirklich so gut*
153 *wie möglich das Projekt vielfältig aufsetzen kann. Und nicht nur Visionäre hat, und dann leider niemand der es*
154 *tut. Das gibt es ja auch diese Projekte und dann überlegt sich jeder, du weshalb passiert da nichts. Oder andere*
155 *reden nur und reden nur und reden nur und denken, du analysieren wäre auch noch ein Thema, aber es denkt*
156 *einfach niemand daran, weil es nicht die Präferenz dieser Personen ist. Und da haben wir wirklich in der*
157 *Swisscom bereits Erfolge gehabt. Wo man wirklich explizit Projekte so aufgezogen hat.“*

158 I (14:28): „Erfolge inwiefern?“

159 E3 (14:30): „*Kurz, schnell, effizient. Ein Projekt, wo man sagt, es wäre sonst über ein Jahr gegangen, haben sie*
160 *glaube ich in zwölf, äh zehn Wochen hochgestampft. Und etwas weltweit noch einmaliges. Das mit den Infinity*
161 *ist es gewesen.“*

162 I (14:43): „Und eben auf Grund von HBDI-orientierten Teams?“

163 E3 (14:47): „*Hat man die Leite angefangen zu nehmen. Klar, man muss dann auch schauen, das der im Projekt*
164 *noch Ressourcen frei hat, aber wenn, hat man geschaut wir brauchen das, wir brauchen das, also das und dann*
165 *hat man angefangen zusammenzusammeln. Und durch das ist man dann einfach viel schneller gewesen, weil*
166 *eben es kam dann sofort jemand und hat gesagt, hei, ihr habt die Analyse noch gar nicht gemacht. Oder es ist*
167 *jemand gekommen und hat gesagt, hei du, ehm, wie sieht es aus mit der Vision, oder. So oder. Es war immer*
168 *jemand da, der gesagt hat, was fehlt. Ah ja logisch. Aber das ist sicher einmal ein grosser Nutzen. Also sprich, es*
169 *ist auch für das Business wichtig und relevant. Darum haben ganz viele Projektleiter ein Profil jetzt gemacht.*
170 *Wirklich sehr viele. Und das zweite ist für mich auf der kommunikativen Schiene. Das Verständnis untereinander.*
171 *Zu verstehen, dass wir Menschen einfach anders sind. Das man das wie abbilden kann. Vor allem dann in*
172 *einem Teamworkshop, wenn man die Profile voneinander sieht. Das man denkt ja, die Nicole und der Rinaldo*
173 *die sprechen zusammen und es klappt einfach immer alles. Bam bam bam und dann wissen die, von was man*
174 *spricht. Aber wenn die Nicole mit dem Fritz spricht und über das genau gleiche diskutiert, dann geht es nicht*
175 *oder. Und an was liegt das. Und dann gibt es wirklich ein Verständnis untereinander. Aha, wenn das jetzt viel-*
176 *leicht mehr eine analytische Person ist, ja dann probiere ich vielleicht nicht am Montagmorgen zu kommen und*
177 *erzähle wie mein Wochenende war und das Kino und alles, sondern das Verständnis zu haben. Er will jetzt Zah-*
178 *len, Daten, Fakten. Und wenn ich in ein Meeting hinein gehe, dann beginne ich halt gerade mit dem. Können ja*
179 *dann immer noch über den Kino sprechen. Einfach das man das Verständnis hat und bei der Konfliktbewälti-*
180 *gung, sprich Verständnis voneinander. Ehm, effiziente Gesprächsführung, Konfliktbewältigung. Weil es räumt*

181 *ganz viele Konflikte aus dem Weg, nur das ich verstehe, aha der funktioniert schlicht anders. Der meint das nicht*
182 *böse. Der ist einfach eher auf dieser Schiene. Und ich halt nicht. Er kann ja das Gleiche von mir denken. Oder,*
183 *das ist gegenseitig.“*

184 I (16:42): *„Und das Feedback, was dir dieses Gefühl gibt, bekommst du von denjenigen, welche ein Profil ha-*
185 *ben? Das sie dies merken, rein das Wissen von ihrem Profil, das Wissen vom Gegenüber, dass dies sehr vieles*
186 *erleichtert?“*

187 E3 (16:54): *„Also ich habe viele, die bei den Einzelinterpretationsgesprächen kommen und sagen ou, du jetzt*
188 *habe ich aber gerade eine Frage. Und ich sage immer, wenn ihr irgendetwas habt vom Business, was euch be-*
189 *schäftigt, wo ihr denkt hmm, warum, da können wir das ja in das Gespräch integrieren. Und dann gehe ich halt*
190 *da etwas mehr ins Coaching rein und dann schauen wir es wirklich zusammen an und das ist dann, wo sie die*
191 *Augen auf bekommen und erkennen warum. Der Aha-Effekt. Ja jetzt ist es ja logisch. Und ich bekomme wirklich*
192 *auch die Rückmeldung, hei ich habe nur so wenig drehen müssen im Gespräch mit meinem Chef und es funktio-*
193 *niert tadellos. Oder viel viel besser, nicht tadellos. Es funktioniert viel besser. Die kommen noch. Und beim Team*
194 *sowieso, wenn sie es noch sehen voneinander. Und bei den Einzelnen, sie sehen ja dann nicht das Profil von*
195 *einem Chef, also er würde es wahrscheinlich zeigen, aber vielleicht hat er es ja gar nicht. Aber sie gehen dann*
196 *mit einem anderen Verständnis raus. Sie überlegen jetzt ja, also sprich, wenn es nicht geht, tickt er schon mal*
197 *anders. Wie könnte er dann ticken, wenn ich da bin. In welchem Quadranten könnte er dann sein. Wo könnte*
198 *ich ihn abholen. Und das nehmen sie mit und das hilft unheimlich viel. Das ist meine innerste Überzeugung. (..)*
199 *Ja, das sind so die zwei Aspekte.“*

200 I (17:59): *„Und eben, am Beispiel wo du vorhin gesagt hast. Infinity, welches ja Kurz, schnell, effizient ist. Nebst*
201 *dem Nutzen für das Unternehmen, Vorgesetzte, Mitarbeitende. Wie sieht es dann auf dem Markt aus? Wie ist*
202 *das Feedback von Kundenseite zum Beispiel? Bemerkten sie etwas? Oder brauchen sie diese neuen „besseren“*
203 *Produkte? Warten sie (..)“*

204 E3 (18:22): *„...Brauchen und sagen wow, das ist etwas Neues. Es ist ja neu gewesen auf dem Weltmarkt. Ehm,*
205 *also weisst du, wahrscheinlich, wären wir schon auf die Idee gekommen, aber die Frage ist einfach in welcher*
206 *Zeit. Vielleicht wäre dann eine andere Firma noch gerade schneller auf die Idee gekommen, das weiss man halt*
207 *nicht, weil jetzt wir schneller waren. Aber ehm, ich war nicht dabei im Projekt, aber man hat dort wirklich ge-*
208 *sagt, dank dem, das man wirklich die Leute, die richtigen Leute am richtigen Ort gehabt hat man einfach schnel-*
209 *ler arbeiten können. Und vor allem immer jemand noch sagen können, ah ich habe noch etwas. Und wenn du*
210 *den nicht hättest, hätte dies wohl niemand gedacht. Ja, da müssen wir jetzt nicht reden. Und dann genau dort*
211 *fehlt es dann oder.“*

212 I (19:00): *„Lass uns als nächsten Schritt nach dem Nutzen nun über das Potential des HBDI sprechen. Wenn du*
213 *jetzt das HBDI unter idealen Bedingungen einsetzen könntest, wie sähen diese aus?“*

214 E3 (19:15): *„Das ist das, was wir immer ein wenig diskutieren. Das schönste wäre, wenn es jeder von der Firma*
215 *machen würde. Also wirklich offen transparent aber eben, da hört es schon auf. Du darfst es ja nicht verlangen,*
216 *denn Personenschutz ist Personenschutz. Wenn du das nicht offenlegen möchtest, darfst du nicht sagen du*
217 *musst. Das kannst du gerade vergessen. Aber wenn, ideal wäre alle würden sagen es ist eine coole Sache. Denn*
218 *es ist ja nichts Wertendes. Es ist einfach eine Methode, in diesem Fall nehmen wir jetzt HBDI. Es gibt ja noch*
219 *ganz viele andere. Ehm, und dann würden wir es bei uns im Intranet im Profil aufschalten können. Und dann*
220 *kann wirklich ein Chef schauen, hei ich habe ein Thema und in meinem Team fehlt einfach eine Komponente.*
221 *Wer könnte diese noch abdecken und dann für allenfalls drei Monate so etwas wie ein Bodyleasing machen*
222 *ausgehend von einer Person. Und dann sagen, hei für drei Monate lehne ich dich aus, dafür kann jemand eine*
223 *Stage machen in dieser Abteilung. Also weisst du, dass man viel mehr Bewegung hätte. Und dann würden die*
224 *Leute vor allem auf dem arbeiten, was sie gerne machen den ganzen Tag. Sprich, sie leisten mehr, sie sind glück-*
225 *licher, sind ausgeglichener, haben mehr Energie wenn sie Feierabend haben und bringen schlussendlich auch*
226 *am Geschäft mehr oder. Punkt.“*

227 I (20:24): „Nochmal zurück zum Gesamtkontext. Ist es heute üblich, dass ein Workshop gemacht wird?

228 E3 (20:34): *„Ja (...), ja. Wobei ich habe jetzt zum Beispiel ein Team, welches jetzt einen zweiten macht. Aber die*
229 *Chefin moderiert selber, weil wir da zeitlich nicht können. Sie hat gesagt, entweder mit uns zwei, welche da*
230 *moderiert haben oder mit gar niemandem. Und wir können beide nicht dann. Und jetzt sitze ich einfach mit ihr*
231 *zusammen und bereite den Workshop vor. Es kam noch eine neue Person dazu. Und dann kann sie diese auch*
232 *gerade wieder einbeziehen und macht es anschliessend anhand von dem selber. Das geht schon.“*

233 I (21:01): „Hast du das Gefühl, es wäre eventuell sogar förderlich für die Nachhaltigkeit, wenn man mehrere
234 Workshops vielleicht auch vorgelagert oder nachgelagert machen würde?

235 E3 (21:11): *„Auf jeden Fall. Also ganz klar. Also da kannst du schon noch mehr herausholen, wenn man es re-*
236 *gelmässig machen würde. Es ist halt immer eine Ressourcenfrage. Von unserer Seite und auch von Seiten der*
237 *Linie, welche ja auch noch andere Hobbies haben. Aber es gibt schon ein paar Teams, welche sagen, ja wir wer-*
238 *den das dann in einem Jahr wieder anschauen. Oder weisst du, der eine hat gesagt, er nimmt es einfach an den*
239 *Teammeetings immer wieder auf, um zu schauen, ja sind seine Leute noch (..) ja stimmt es noch für sie, wie*
240 *sieht es jetzt aus, und und und. (..)“*

241 I (21:36): „Heisst das, sie machen dann wieder einen Test?“

242 E3 (21:39): *„Nein. Also in der Regel arbeiten sie dann mit dem bestehenden. Ja, weil man sagt, der Test musst*
243 *du nicht jedes Jahr machen. Das bringt nichts. Das bringt gar nichts.“*

244 I (21:49): „Was bereits erwähnt wurde sind Einzelinterpretationsgespräche und Teamworkshops. Gibt es allen-
245 falls weitere Themen, zu welchen sich der HBDI anbieten würde?“

246 E3 (22:07): *„Also wo man es einsetzen könnte?“*

247 I (22:10): „Zum Beispiel ja.“

248 E3 (20:12): *„Also sicher für das Verständnis effizient einsetzen. Eben am Rande unter Umständen allenfalls*
249 *noch für eine Rekrutierungsmassnahme. Aber eben bei mir immer mit Vorsicht zu geniessen. Da muss einfach*
250 *der Coach, welcher das mit dem Rekruter und der Führungskraft anschaut einfach ganz klar sagen, was es ist*
251 *und wo die Grenzen sind. Dann kann man es wirklich dort auch als Instrument einsetzen. Ich habe es jetzt zwei-*
252 *mal gemacht, weil ich selber wissen wollte, wie das funktioniert. Weil ich wusste, die Leute, mit denen ich das*
253 *zusammen machte sind auch reif genug, das man irgendwann auch sagen kann, vergesst die Profile, gebt die*
254 *den Leuten und sie sollen Freude haben daran, aber schaut anders. Aber es hat wirklich verhalten. Aber eben,*
255 *mit Vorsicht zu geniessen. Ehm, wo könnte man es sonst noch einsetzen. Bei Kommunikationsthemen, so Ge-*
256 *sprächsführung. Das sind noch so die Sachen. Also Projektkommunikation. Das ist schon das Grösste, denke*
257 *ich.“*

258 I (23:11): „Für mich nun eine sehr spannende Frage. Wenn du jetzt die Nachhaltigkeit analysieren würdest –
259 Nachhaltigkeit des HBDI im Sinne von nachhaltige Wirkung bei den Mitarbeitenden. Wie würdest du da vorge-
260 hen?“

261 E3 (23:29): *„Also um zu sehen, wie nachhaltig es bei ihnen ist. Also ich mache es jetzt so, dass ich ehm (...) zum*
262 *Teil, weisst du, wenn man die Menschen wieder einmal sieht im Gang oder wieder einmal zusammen an einem*
263 *Workshop ist, weil die Swissscomwelt ja doch noch klein ist – man sieht sich immer wieder. Frage ich nach, ehm*
264 *(...) wie es jetzt läuft. Und da muss man ja auch realistisch sein. Es gibt solche, die mussten es machen für einen*
265 *Teamworkshop, wo es jetzt weniger lustig gefunden haben. Aber das ist wirklich etwa zehn Prozent von hun-*
266 *dert. Wenn überhaupt. Und bei denen muss man einfach sagen, du war nett haben wir das gemacht. Lassen wir*
267 *sie sein und in Ruhe, es ist gescheiter. Und die Anderen, wo ich wirklich sagen muss, die gehen zum Beispiel (..)*
268 *Haben mir auch schon gesagt, weisst du ich gehe jetzt anders Präsentieren, weil ich jetzt weiss aha, wenn ich*
269 *jetzt zum Beispiel ein Brainstorming machen gehe oder KL, GL, BL, wo sie auch immer auftreten, jetzt wirklich so*

270 alle Sichtweisen in diese Präsentation hineinnehmen, das Budget und Vision und eben die Planung – welche ich
271 ja auch immer vergessen habe – aber auch das verkaufen des Ganzen. Und vielleicht noch jemanden beiziehen,
272 welcher sagt, kannst du mir das abdecken. Sie sagen, sie sind einfach durch das viel effizienter, wenn sie so ein
273 Projekt vorstellen. Wenn sie Geld haben wollen oder Zeit oder Ressourcen, weil sie einfach schneller an alles
274 denken und nicht noch eine Extrschleife machen müssen. Weil die hat man ja vorher schon genug, diese iterati-
275 ven Schleifen. Aber dass sie dort (...) Ja ich meine (...), das geht dann schnell bei diesen Gremien, die müssen auf
276 das Geld und alles schauen und dann stellen die drei vier Fragen und du stehst da und denkst „uff“ und kannst
277 wieder gehen. Und wenn du eben dieses Whole-Brain hast, vergisst du es nicht. Und entweder fragen sie Kolle-
278 gen oder wissen einfach bewusst auch, ich darf dann nicht vergessen, das in die Präsi reinzutun. Weil im ersten
279 Moment würden sie es nicht in die Präsi tun, vom Profil her. Aber sie sind es sich bewusst. Genau, also dort
280 sicher einsetzen. Oder eben Umgang von Teamkollegen, sonstigen Gspändli oder Vorgesetzten, welcher sich
281 verbessert. Weil sie sich einfach bemühen, so etwas in andere hineinzudenken. Einfach schätzen, wo könnte er
282 sein, etwa da, probiere einmal und merken, ou ja, er reagiert super darauf. Und dann können sie so viel schnel-
283 ler und effizienter Gespräche führen.“

284 I (25:35): „Und wenn du jetzt so ein Feedback-Fragebogen erstellen würdest. Was würde dich da besonders
285 interessieren? Was für Fragen würdest du da reinpacken?“

286 E3 (25:44): „Also für mich wäre es wohl schon, wendest du es an im Alltag. (...) Wenn ja, wo. (...) Und mit wel-
287 chem Erfolg. Oder vielleicht noch so Erfolgsgeschichten. Hast du mir ein zwei Beispiele. Oder eben wenn nein, wieso
288 nicht. Das wir merken, ist es einfach etwas Aufgedrehtes, Auferzwungenes oder lässt es die Zeit nicht zu. Was
289 auch immer dahintersteckt, es hat ja immer viele Gründe. Aber ich möchte bisschen beides wissen. Wenn ja, wie
290 was wann wo der Erfolg. Und wenn nein, auch wieso. Das sind sicher zwei Fragen, welche mich extrem interes-
291 sieren würden. (...) Ehm, wo (...) eben, wo konkret das sie es einsetzen. (...) Das nähme mich noch so wunder. (...)
292 Ehm, ja vielleicht, habt ihr schon einmal einen Teamworkshop gehabt, oder nur das Einzelinterpretationsge-
293 spräch. Wie war das für dich. Eben, so ein Einzelgespräch. Was würdest du dir von so einem Coach mehr wün-
294 schen. Gleich viel, weniger. Das wir uns da weiterentwickeln können. Oder bei einem Teamworkshop dann das-
295 selbe. Wenn du es schon gemacht hast, was fandst du da gut. Was würdest du uns mitgeben. Wenn wir uns
296 jetzt dort weiterentwickeln wollen. (...) Und sicher ehm (...) Ja so allgemein. Was bedeutet für dich HBDI in der
297 Firma. Weisst du, ist es schon durch oder nicht. Wenn da viel Antworten kommen, hö von was redet ihr hier,
298 dann haben wir dann allenfalls auch noch einmal ein Thema oder. (...) Also, kennst du HBDI und wenn ja, von wo
299 und wenn nein, wieso. Oder also, wenn nein dann ist nein. So etwa die Sachen glaube ich. Gerade so auf den
300 ersten Nenner. Ich weiss einfach, dass ich nicht zu viele Fragen stellen würde, dass sie den Fragebogen ausfül-
301 len.“

302 I (27:47): „Das ist gerade ein guter Hinweis. Was heisst das, nicht zu viele?“

303 E3 (27:52): „Ich glaube ich würde, also zum einen schon Skalierungsfragen machen. Aber bei zwei drei knacki-
304 gen noch offene, weil da kann man ja viel rausholen. Klar, ist dann zum Auswerten viel mühsamer. Du musst
305 dann alles zusammentragen, als nur Einer- bis Fünferskalierung, aber (...) Ich habe das Gefühl, schon nur wenn
306 ich so einer freiwilligen Community, welcher ich das schicken würde, zwanzig Fragen stellen würde, die würden
307 sagen keine Zeit für das. Und dann wäre das bereits vorbei. Also maximal zehn Fragen. Aber der [MA Swisscom]
308 würde jetzt sicherlich noch allgemeine Stellen, welche ihr/ihm wichtig wären, welche mir gerade nicht in den
309 Sinn kommen. (...) Aber das wäre so ein wenig meine (...)“

310 I (28:32): „Also, wenn eher kurz fassen.“

311 E3 (28:35): „Ja, ich würde das.“

312 I (28:38): „Was ich notiert habe, gibt es allenfalls standardisierte Fragebögen, welche dir gerade in den Sinn
313 kommen, wo du findest, dass diese geeignet wären für so eine Rückmeldungsschleife für Mitarbeitende?“

314 E3 (28:35): „Teile davon, wahrscheinlich. Weil wir arbeiten ja mit Fragebögen und das ist jetzt auch - weiss gar
315 nicht, ob das jetzt schon eingefügt ist – das wir für alle alle Interventionen, welche wir haben drei Fragen haben,
316 welche immer für alle gelten, dass man den Vergleich hat. Diese GPI-Fragen. Das ist über alles gleich. Dann gibt
317 es eine Auswahl an Fragen, wo du selber auswählen kannst. Weil du selber vielleicht nicht weisst, welche. Und
318 dann gibt es noch die Fragen, welche du dir selber zusammenstellst, weil du die benötigst. Darum denke ich (..)
319 eben, wir haben so viele verschiedene Fragebögen, es gibt sicher Fragen, wo man sagen kann, die könnte man
320 wohl irgendwo übernehmen. Aber HBDI-spezifisch weiss ich dann nicht, ob es das abdecken würde. Habe ich
321 eher Zweifel, glaube ich.“

322 I (29:34): „Wir sind jetzt da bereits in der nächsten Frage angelangt. Nämlich, wie du da so einen idealen Rück-
323 meldungsprozess oder Feedbackkultur gestalten würdest? Jetzt bezogen auf die Optimierung der Nachhaltig-
324 keit des HBDI's?“

325 E3 (29:48): „Auf was beziehst du jetzt Feedbackkultur. Jetzt musst du mir schnell helfen. Also dass sie es machen
326 überhaupt?“

327 I (29:53): „Ja zum Beispiel einmal das. Oder auch wann und wie oft sollte da beispielsweise eine Rückmeldung
328 passieren überhaupt an diejenigen, welche so ein Profil erhalten.“

329 E3 (30:06): „Ja. Ja, das ist noch gerade gut, dass du das sagst. Das bringt mich gerade (..) das ist noch wirklich
330 eine gute Idee. Dass man zum Beispiel sagt, wenn jemand das Einzelinterpretation, der Bogen ausgefüllt hat
331 und anschliessend das Gespräch hat, was wir ja sehr empfehlen - sie müssen ja nicht, aber wir empfehlen es ja
332 sehr – dass er vielleicht so in einem Monat, dann hat er je bereits ein wenig Praxiserfahrung gesammelt, nach
333 einem Monat einen Bogen erhält. Also jeder, der es ausgefüllt hat. Es ist ein bisschen mehr Aufwand, als wenn
334 man sagt, du wir wollen in der Organisation einmal hören was los ist und schreiben einfach dreihundert Leute
335 an. Ob sie es dann gehabt haben oder nicht. Ich glaube das wäre noch cool so gezielt. Wirklich jeder der es
336 macht. Und im Team auch, wenn es ein Teamworkshop ist. Das man es allen Teammitglieder schickt nach etwa
337 (..) dort auch nach ein zwei Monaten. Wenn sie schon ein wenig damit arbeiten konnten und dann schauen, was
338 ist dabei rausgekommen.“

339 I (30:55): „Sollte das allenfalls mehrmals passieren?“

340 E3 (31:01): „Zum Thema Nachhaltigkeit wäre es vielleicht gar nicht so schlecht, wenn man nach einem Jahr
341 noch einmal nachfragen würde. Dreiviertel-Jahr, Jahr (..) so dort herum.“

342 I (31:13): „Wie und wo sollte dann diese Rückmeldung abgeholt werden? Wir haben jetzt von Befragung ge-
343 sprochen. Oder wie genau?“

344 E3 (31:24): „Ja, wahrscheinlich wird es eine Online-Befragung schon rein nur von den Ressourcen her. So viele
345 Anfragen wie wir haben für HBDI möchten wir es wohl sonst gar nicht mehr „chätsche“ noch zusätzlich. Die
346 ganze Nachbetreuung. Das müsste wahrscheinlich über ein E-Tool gehen ja. Online. Online-Befragung. Oder
347 vielleicht Stichprobenmässig, das zum Beispiel [MA Swisscom] als Owner von diesem Themas sagt, hei wir sind
348 vielleicht vier Leute, die sich einmal im Jahr sich Zeit nehmen jeweils vier fünf persönliche Interviews zu machen.
349 Das kann natürlich zusätzlich sein. Aber dann wäre es dann sehr in einem kleinen Ort und das weil das geht
350 sonst nicht mit den Ressourcen.“

351 I (32:01): „Eine weitere Frage ist noch zu vor- und nachgelagerten Massnahmen. Gibt es da etwas, wo du
352 denkst, das wäre Sinnvoll?“

353 E3 (32:07): „Also bei einem Einzelgespräch. Bogen ausfüllen, Gespräch machen. Nein. Also doch, ich schreibe
354 einfach der Termin und sage (..) aber das bin ich, welche dies so sagt, hei wenn du gerade so ein Thema aus
355 dem Alltag hast, anhand welchem du es besprechen möchtest, dann nimm es mit. Dann bist du nicht ganz un-
356 vorbereit. In einem Teamworkshop habe ich natürlich mit dem Vorgesetzten sowieso ein Vorgespräch, wo wir

357 *zusammen den Workshop aufbauen. Aber jetzt nicht, dass das Team selber müsste. Da wird einfach der Work-*
358 *shop (..) was wollen wir inhaltlich machen, ist es wirklich so ein klassischer vorgegebener 0815-HBDI-Workshop,*
359 *welcher ich eher eben ein bisschen weniger mache. Das schreibst du jetzt nicht auf, oder weisst du, geht man*
360 *wirklich jetzt auf die Bedürfnisse ein und lässt dafür etwas weg, was geplant war. Da arbeitet man mehr mit*
361 *dem Team. Aber da gibt es ein Vorgespräch mit dem Vorgesetzten. Ich würde nie in einen Workshop gehen*
362 *ohne ein Vorgespräch. Wenn der nie Zeit hat, dann sorry, dann können wir dieses Datum auch gleich schieben*
363 *und dann mache ich es nicht. Plus ehm Nachgespräch. Ich biete es an, dass wir es noch einmal anschauen könn-*
364 *en. Ich habe gerade nächste Woche in Zürich mit einem ein Meeting wo wir im Juli August, weiss auch nicht*
365 *mehr genau wann, Juli glaube ich, einen Teamworkshop gemacht haben und wir werden es noch einmal an-*
366 *schauen. Weil er dies auch will. Und dann habe ich eh noch gerade mit ihm ein Einzelgespräch und dann können*
367 *wir das gerade zusammen machen. Aber sicher wäre es gut, wenn man dort noch nachgelagerte, eben nach*
368 *einem halben Jahr oder nach einem Monat oder zwei, weiss doch auch nicht, noch einmal anschauen, was habt*
369 *ihr umgesetzt von diesen Massnahmen. Aber ehm ja, ist halt auch eine Ressourcenfrage.“*

370 I (33:52): „Hast du noch etwas zu ergänzen? Würdest du jetzt noch etwas hinzufügen? Also im Sinne von, gibt
371 es Fragen jetzt im Bezug zum Thema die dir noch wichtig wären und die du noch gestellt hättest an meiner
372 Stelle?“

373 E3 (34:08): „Hm. (...) Also Ablauf, Inhalt, Einsatz, Nachhaltigkeit (...) Vielleicht auch die etwas selbstkritische
374 Frage, will die Firma dieses Tool überhaupt. (...) Oder finden sie eher bemühend und belästigend, dass wir das
375 machen. Oder sagen sie vielleicht sogar, schade dass ich es noch nicht besitze ich möchte es auch noch haben.
376 Ja, einfach so ein bisschen spüren, wie ist die Anerkennung in der Firma von dem HBDI. Sind es nur bestimmte
377 Zielgruppen, die bereits davon gehört haben und andere noch nie. Das würde mich sicherlich noch interessieren.
378 Und wahrscheinlich würde ich (..) aber nein, das haben wir ja vorhin bereits abgedeckt, was sie uns noch mitge-
379 ben würden. (...) Ja, das wäre wohl gerade so das. Ansonsten kommt mir gerade nichts mehr in den Sinn.“

380 I (34:57): „Ja du, dann bedanke ich mich herzlich für dein Engagement und deine Teilnahme am Interview. Ein
381 herzliches Merssi!“

Transkription Interview mit Experte 4

1 Interviewer (I) (00:00): „Erzählen sie mir doch bitte gerne einmal einleitend von ihren Erfahrungen mit Persön-
2 lichkeitstests oder Persönlichkeitsanalysen.“

3 Interviewter Experte (E4) (00:30): „Grundsätzlich jetzt mal, ja?“

4 I (00:32): „Gerne, ja.“

5 E4 (00:33): „Wir haben in den 80er Jahren immer wieder verschiedene sogenannte psychometrische Verfahren,
6 also Persönlichkeitstests, Einschätzungsverfahren, etc. im Einsatz gehabt. Ehm und ich habe mal Anfang der 90-
7 er so den damaligen deutschsprachigen Markt durchgegangen, was es alles an Instrumenten gibt. Bei [Grossun-
8 ternehmen] im Einsatz waren in den letzten Jahren eigentlich schwerpunktmässig fünf bis sechs verschiedene
9 Instrumente im Einsatz. Schwerpunktmässig in den letzten Jahren seit 2006 ungefähr der Strength-Finder von
10 der Firma Gallup. Da geht es um den Stärkenansatz. Ehm dann hatten wir das HBDI, oder damals hiess es noch
11 HDI, eingesetzt von 1999 bis 2003. Es ist immer noch vereinzelt bei uns im Einsatz. Dann haben wir in einer Rei-
12 he von Jahren so ungefähr von 1998 bis 2004 das System DISG eingesetzt. Dann ist immer wieder im Einsatz bei
13 uns das Team-Management-System TMS von MacTurst und McCan. Und in Einzelfällen haben wir über die Jahre
14 hinweg auch den MBTI eingesetzt. Vereinzelt haben wir Projekte gehabt, wo zum Beispiel auch eine Methode
15 wie Life-OM zum Einsatz kam. Oder Insight oder Insight Discovery. Aber sehr punktuell und jetzt nicht durchfüh-
16 rig oder durchgängig durch verschiedene Projekte. Hängt immer davon ab, ob in dem Projekt ein bestimmtes
17 System zum Einsatz gebracht werden soll oder ob der Fachbereich sagt, nein wir sind offen auf was ihr uns an-
18 bietet. Und wir haben vor Jahren dann mal gesagt, diese Vielfalt von Instrumenten ein Stück weit Monitoren
19 und uns auf ein paar wenige fokussieren, weil ich habe damals so 92/93 hatten wir sechzehn oder achtzehn
20 dieser Verfahren einmal untersucht. Und in den letzten Jahren haben wir immer wieder dasselbe festgestellt.
21 Dann gibt es eben einzelne Persönlichkeits-Tests/Modelle, die immer wieder mal zum Einsatz kommen bei uns,
22 aber im Regelfall wird dann entschieden, ob wir das breitflächig und in grossen Roll-outs dann benutzen oder
23 nur situativ auf bestimmte Trainings- oder Change-Projekte.“

24 I (03:10): „Vielleicht bezüglich Personalentwicklung und Personalauswahl – oder auch Teamentwicklung - Habt
25 ihr da spezifische Tools, die ihr da nutzt?“

26 E4 (03:19): „Ja, also bei der, wenn wir jetzt über Auswahlverfahren oder Recrutings sprechen, dann sind wir im
27 eigentlichen Assessmentcenter- oder Developmentcenter-Ansatz. Im Recruiting. Das wird aber überwiegend
28 über externe Partnerfirmen organisiert bei Auswahlgesprächen, Auswahltagungen, Assessmentcenters, etc. Da
29 kommen natürlich klassischerweise die Recruiting- oder Auswahltests zum Einsatz, die vom Verfahren her bei
30 uns passen oder wo wir sagen, ja das macht Sinn. Wenn ich über Persönlichkeitsentwicklungsgeschichten spre-
31 che, dann meine ich damit Systeme oder Modelle, die wir im Rahmen von Trainings und Massnahmen zur per-
32 sönlichen Entwicklung, Persönlichkeitsentwicklung einsetzen. Wo wir sagen, die haben jetzt nicht den Charak-
33 ter eines Auswahlprozesses oder einer Personalrekrutingsmassnahme, sondern das sind Instrumente die wir
34 dann bei Trainings, bei Persönlichkeitsentwicklungstrainings im Einsatz haben oder bei Teamentwicklungspro-
35 zessen oder wie gesagt bei Change-Projekten. Wo es eben auch noch mal um Standortbestimmung und Verän-
36 derungen geht. Da trennen wir, weil im Regelfall die sogenannten Testverfahren, auch im Regelfall einen psy-
37 chologischen Background erfordern werden dann im Regelfall nicht durch hausinterne Kollegen, dazu haben wir
38 keine Abteilung, die jetzt Testpsychologen an Bord haben, sondern dass wird über die Agenturen oder Anbieter
39 durchgeführt, die ein entsprechendes Know-How haben und das entsprechende Fachpersonal haben. Was wir
40 verwenden sind halt in den Trainings Modelle und Verfahren, wo wir sagen, ja die machen dort Sinn und die
41 Trainer, seien es interne oder externe Trainer, müssen im den jeweiligen Verfahren die Lizenz erworben haben,
42 müssen das Modell kennen, müssen das Verfahren kennen. Und im Regelfall ist ja in dem deutschsprachigen
43 Raum dieser Verfahren eine entsprechende Trainerlizenz auch erforderlich, um das Modell einzusetzen. Und bei
44 den meisten Verfahren ist es ja auch so, bei dem HBDI zum Beispiel muss man ja die ganzen Dinger auch über
45 das HBDI-Institut in Weilheim dann erwerben oder über die Lizenzgeber.“

46 I (05:39): „Und wo ordnen Sie jetzt bei Ihnen den HBDI ein?“

47 E4. (05:42): „Also der kam im Bereich Führungskräfteentwicklung zum Einsatz. Der kommt bei uns zum Teil noch
48 bei Teamentwicklung zum Einsatz. Und der wird in Persönlichkeitsentwicklungsseminaren mit angeboten, dann
49 wenn es dort Sinn macht ihn einzusetzen. Aber in den letzten Jahren sind wir sehr stark auf den Stärkenansatz
50 nach Gallup gegangen und haben deswegen die anderen Instrumente ein bisschen in den Hintergrund gescho-
51 ben. Ja das war auch mein Beitrag. Wie schafft man eine Brücke von dem Strength-Finder, also von dem Gallup,
52 der Stärkenorientierung auf das HBDI. Weil ich sage, es geht ja beides. Aber es gibt auch andere Instrumente,
53 wie LIFE und andere, die ja für sich auch reklamieren, dass sie sozusagen auf die Stärken und Fähigkeiten und
54 die Skills des Probanden, der Person ausgehen. Und nicht auf diese Defizithypothese. Also das sind so die Ein-
55 satzfälle die wir hatten. Speziell habe ich das so mit deutschsprachigen Lizenzgebern damals in den 90er Jahren
56 in Führungstrainings eingesetzt. National und international. Also deutschsprachige und englischsprachige Versi-
57 on. Das war eine relativ intensive Zusammenarbeit auch mit dem Head-Quarter, also mit dem HBDI-Institut on
58 Lake Lure, weil ich damals auch den Ned Herrmann kennen gelernt habe und die Ane und so weiter. Also das
59 war eine relativ 8-10 Jahre intensive Zusammenarbeitsphase. Wie gesagt, es kam halt dann der neue Ansatz mit
60 dem Stärken-Thema in die Führungstrainingsprogramme und auch in die Persönlichkeitsentwicklungs-
61 programme.“

62 I (07:22): „Zum Ablauf des HBDI-Prozesses. Können sie mir erklären, wie der sich bei ihnen abspielt? Wie der
63 aussieht?“

64 E4. (07:30): „Ja. Also wenn wir, so haben wir das immer gemacht. Wenn wir sagen, wir nehme das HBDI jetzt
65 entweder in eine Trainingsmassnahme als Bestandteil und dann wird das im Konzept im Trainingsdesign ent-
66 sprechend vorgesehen und dann werden die Teilnehmer informiert. Das war früher klassischerweise über den
67 Papierfragebogen. Heute würden wir das natürlich vielfach auch über das Internet, also den Internetzugang
68 machen, den digitalen Zugang. Aber zur damaligen Zeit, also 90er Jahre war es noch natürlich die Teilnehmer
69 haben den Papierfragebogen bekommen und haben das zurückgeschickt. Wir haben es gesammelt und haben
70 es dann zur Auswertung an das HBDI-Institut gegeben. Dann gab es eine Einzelauswertung, die war in einem
71 verschlossenen Umschlag. Die hat der Trainer bekommen. Und es gab immer für die Trainingsgruppe eine
72 Gruppenzusammenstellung, wie ist sozusagen die Teilnehmerschaft zusammengesetzt. Wenn es sich jetzt um
73 ein klassisches Training zur Persönlichkeitsentwicklung handelte. So und der Trainer hat es dann im Rahmen des
74 Trainingsprozesses das Modell kurz erläutert, hat den Teilnehmern die persönliche Auswertung in die Hand
75 gegeben das ist ja vielfach in den Jahren dann weiterentwickelt worden, so dass es für viele Teilnehmer auch
76 fast selbsterklärend ist. Hat aber im Setting auch Lernpartnerschaften oder Kleingruppen etabliert, um die Aus-
77 wertung der Ergebnisse noch einmal zu reflektieren. Hat zum Teil auch mit der Gesamtgruppe die Dinge noch
78 einmal reflektiert. Also zum Beispiel Stellübungen auf dem Teppich etc. Oder auf der HBDI Flagge, Fahne. Also
79 solche Übungen, die wurden dann durchgezogen und hat dann, wenn es vom Design her notwendig war, dann
80 bestimmte Themen, wie Kommunikationskompetenz, Konfliktmanagement, Innovation, Kreativität, je nachdem
81 was noch an Themen war immer wieder in Bezug auf das Modell und auf die Auswertungsergebnisse des HBDI's
82 bezogen auf die Einzelperson oder bezogen auf die Gruppe gemacht. Wenn wir eine Teamentwicklung gemacht
83 haben mit dem HBDI, dann ist es im Prinzip der Prozess gewesen, das heisst, die Einzelprofile aber natürlich sehr
84 stärker dann natürlich das Gesamtprofil des Teams mit der Zielsetzung auch zu kucken, wie ist die Teamzusam-
85 mensetzung, wie ist die Teamstruktur mit dem HBDI-Modell. Gibt es da Auffälligkeiten, was einerseits die Hete-
86 rogenität oder auch die Homogenität des Teams anbetrifft. Gibt es bestimmte, ich sage mal Dellen, in einem der
87 Quadranten, wo das Team sich überlegen muss, wie sie das sozusagen kompensiert. Eh oder was sie sich bei
88 einem nächsten Schritt, wen sie sich ins Team holen muss. Sei dies als Mitarbeiter oder als Kompetenzthema. So
89 und dann war das natürlich eine abgeschlossene Teamentwicklungsmassnahme, wo dann das HBDI sozusagen
90 das zentrale Instrument war. Wo dann auch die Übungen, also es gibt ja auch eine Reihe von Übungen, die
91 HBDI-spezifisch gemacht sind. Da gibt es so ein Alukoffer, sieht aus wie ein Pilotenkoffer und da sind glaube ich
92 25 oder 30 Übungen drin, die von den Trainern dann entsprechend genutzt werden. Um zum Beispiel bei einer
93 Teamentwicklung die verschiedenen Phasen, also Norming, Forming, Performing etc. in den jeweiligen Kontex-

94 ten zu setzten und haben dieser Know-How und die Übungen, die zum Teil auch angeboten wurden, da entspre-
95 chend in das Trainingsdesign eingebaut.

96 I (11:10): „Also noch zu meinem Verständnis. Das wäre dann zum Beispiel eine Teamentwicklungsmassnahme,
97 die ab Erhalt der Ergebnisse eingesetzt wurde?“

98 E4. (11:23): „Genau. Also ehm, sagen wir auf der individuellen Ebene haben wir es immer so gemacht. Also ich
99 nehme da einmal ein konkretes Beispiel. Dass ich dann aus den Rückmeldungen des Trainers heraus gesagt
100 habe okei, welche Empfehlungen nehme ich mit. Wir haben ja dann aus dem Material, was zur Verfügung
101 stand, hat jeder sein persönlicher Aktions- und Entwicklungsplan gemacht und gesagt okei, ich will mich zum
102 Beispiel im D-Quadranten im gelben will ich mich weiterentwickeln. Da habe ich eine kleine zu geringe Ausprä-
103 gung. Und dann geht es kleine Schritte oder grössere Schritte in diese Dimension sich persönlich zu entwickeln
104 und dann wurden eben entsprechend Massnahmen entwickelt oder Massnahme besprochen von Person zu
105 Person oder Lernpartnerschaften in Kleingruppen, was kann der Einzelne da für sich tun. Auf das Team bezogen
106 waren dann natürlich ähnliche Aktionen und Massnahmen zu empfehlen. Zu sagen so, das Team hat die und die
107 Aufgaben künftig. Das hängt ja auch immer von der Aufgabenstruktur ab. Ist es jetzt ein Taskforce-Team, ist es
108 eine Abteilung, ist es eine funktionierende Gruppe, ist es ein Projektteam, das temporär für ein zwei Jahre zu-
109 sammenarbeiten soll und so weiter. Also das kommt natürlich immer auf die Zielsetzung dann an und dann
110 wurden eben auch aufgrund der Übungen und aufgrund der Auswertungen der Übungen und aus den Einzelpro-
111 filen und dem Gesamtteamprofil wurden dann die entsprechenden Massnahmen abgeleitet und dann im Regel-
112 fall auch über ein Full-Up gemonitort im Sinne von was habt ihr euch denn wirklich vorgenommen, was wurde
113 umgesetzt, was für Entwicklungspfade waren den vorgesehen und dass dann auch eine Nachhaltigkeit bekom-
114 men im Sinne von, ja da haben wir uns weiterentwickelt als Team oder auch auf der Einzelperson-Ebene, da sagt
115 jemand, ja das merke ich, das habe ich verbessern können.

116 I (13:10): „Wo denken Sie, liegt der Hauptnutzen des HBDI's?“

117 E4. (13:18): „Der Hauptnutzen ist für mich, das ist sozusagen, wenn ich es einmal moderner fassen würde, heute
118 als ein Kompetenzthema sehe. Also in welchen Kompetenzfeldern bin ich gut. Wo bin ich mittel und wo bin ich
119 eher schwach. So und dann kommt die entscheidende Frage, muss ich die eher schwach ausgeprägten Kompe-
120 tenzfelder, muss ich die beackern oder kann ich erst einmal fokussiert – so würden wir das heute sehen – auf
121 meine starken und meine stark ausgeprägten Elemente schauen und Faktoren und kann ich es als Fertigkeiten
122 Fähigkeiten, als meine Skills sozusagen, kompetent in meinem Arbeitsplatzumfeld, in meinem Job, einsetzen.
123 Das wäre so der erste Punkt. Der zweite Punkt ist - das haben wir auch schon lange diskutiert - im Rahmen die-
124 ser neurophysiologischen und neurobiologischen Forschungen zum Thema Gehirn und Lernen und wie verän-
125 dern sich Menschen und was ist nun fixiert und was ist veränderbar, da nochmal, da sehe ich in dem HBDI, weil
126 es eben aus der Ecke der Gehirnforschung kommt – linke rechte Gehirnhälfte, zerebral limbisches System und so
127 weiter – da könnte man eigentlich ganz gut andocken, weil es eben ja in den letzten Jahren durch so ein paar,
128 ich sage jetzt einmal Gurus wie Spitzer und Hüter und andere Leute sehr populär geworden ist, sich mit dem
129 Gehirn auseinanderzusetzen. Und wenn man sagt, ich habe hier ein Modell, das sozusagen die Gehirnfors-
130 chergebnisse einmal nutzt ehm (..) bestimmtes Persönlichkeits- oder Kompetenzmodell würde ich es ein-
131 mal nehmen, und Stärkenmodell zu favorisieren, dann hat das HBDI an der Stelle für mich einen sehr hohen
132 Stellenwert. Das zweite ist, ich finde es sehr pragmatisch. Also ich kann jemandem, der mit dem HBDI noch
133 nichts zu tun hat, relativ easy in einer viertel Stunde auf einem Blatt Papier, auf einer Serviette, das Grundmo-
134 dell erläutern, ehm, also so in einem simplen Kontext, und mit ihm einmal besprechen, was glaubt er denn wie
135 er sich selber einschätzt in diesen jeweiligen Quadranten und so weiter und kann das dann natürlich noch ein-
136 mal verfeinert im Kontext eines Trainings oder einer Coachings oder einer Teamentwicklungsmassnahme vertie-
137 fen. Aber es ist für mich, aber da bin ich sehr geprägt durch diese intensive Zusammenarbeit mit den HBDI, sehr
138 viel leichter zu erklären als jetzt ein MBTI mit den Codes oder das Jungsche Modell oder was auch immer. Oder
139 DISG finde ich auch schon schwierig und so weiter. Also da habe ich einfach den sehr pragmatischen Ansatz, das
140 ich die vier Dimensionen, die vier Felder, das Gesamtmodell ehm, auf eine sehr pragmatische Art an unter-
141 schiedlichste Zielgruppen, seien es jetzt Ingenieure, seien es Betriebswirtschaftler, Controller, seien es andere

142 Leute, die aus anderen fachlichen Feldern kommen, die dann sagen, ja aha das macht so für mich Sinn. Gut, da
143 muss man dann auch kucken, wie tief steigt man in das Thema Gehirn und Gehirnphysiologie ein. Dann nimmt
144 man einfach mal die Dinge und sagt, so ist es nun einmal, das sind die Forschungsergebnisse. Das habe ich aber
145 auch immer wieder mit der [Mitbegründerin HBDI] oder damals mit dem [Mitbegründer HBDI Deutschland] oder
146 mit der [Geschäftsleiterin HBDI Deutschland] in unserem Team besprochen. Die müssen natürlich kucken, dass
147 sie das immer updaten, denn möglicherweise sind bestimmte Erkenntnisse, die in den sagen wir einmal in den
148 Siebzigerjahren, Ende der Siebzigerjahre, Anfang der Achtzigerjahre noch gültig waren, vielleicht sind die auch
149 noch heute gar nicht mehr so richtig. Und das wäre natürlich fatal für so ein System, das auf die linke/rechte
150 Gehirnhälfte und auf dieses Oben/Unten-Modell geht. Um das einmal so simpel zu formulieren. Also das haben
151 wir aber auch in Bern diskutiert, da muss der Lizenzgeber, sprich Head-Quarter Lake Lure oder jetzt in Deutsch-
152 land [Geschäftsleiterin HBDI Deutschland] und ihr Team vom HBDI Institut Sorge tragen, dass das sozusagen
153 immer à jour ist, dass das immer upgedatet ist. Aber ich finde es einfach von der Herangehensweise – und die
154 meisten Teilnehmer habe das sehr sehr gut rezitieren können, konnten sehr gut damit umgehen, das fand ich
155 immer war für mich so ein positives Markenzeichen des Systems. Und, deswegen weil sie gefragt haben, trenne
156 ich das auch immer wenn ich von einem Instrument oder einem Verfahren spreche. Es ist keine Testbatterie wie
157 jetzt ein, ich sage jetzt ein validierter Test, den der Hogrefe Verlag als psychologisches Testverfahren einsetzt.
158 Oder als diagnostisches Tool bei Personalauswahlthemen. Weil ich gesagt habe, es ist kein Test jetzt im Sinne
159 eines psychologischen oder psychodiagnostischen Testverfahrens. Da trenne ich ganz bewusst. Das ist ein an-
160 wendbares Modell. Da gibt es eine Abbildung von Realität durch den Blick eines Modells und dann kann ich mit
161 den Teilnehmern sehr pragmatisch und sehr verhaltensspezifisch an ihren Kompetenzen - so würde ich das mal
162 heute nennen - arbeiten, ja. Und da ist für mich der Mehrwert drin. Und natürlich hat sich im Lauf der Jahre eh,
163 haben sich die Ganzen ja begleitenden Materialien, seien es die Infobroschüre für die Teilnehmer, die ganzen
164 Übungssequenzen, die ganzen Dinge der verschiedenen Anwendungsbezüge sei es jetzt für verschiedene Trai-
165 ningsthemen, das hat sich jetzt natürlich alles auch im Laufe der Jahre, der Jahrzehnte jetzt verfeinert und opti-
166 miert. Also wir haben zum Beispiel einmal einen sehr interessanten Workshop für Interessenten gehabt, wir
167 haben gesagt in jedem dieser Quadranten ist ein Potential an Kreativität und Innovation und man müsste mal,
168 das liegt sicherlich noch vor, mal kucken, in welchem dieser Quadranten wenn ich es jetzt A, B, C, D nenne sind
169 welche, sind welche Kreativitätstechniken den eher favorisiert. Ja. So von den hunderten von Kreativitätstechni-
170 ken die es so in der Welt gibt, wie würde ich den die verschiedenen Kreativitätstechniken von ihrem methodi-
171 schen Ansatz her, welchem Quadranten primär einmal einsortieren und wenn ich eben hoch im A-Quadranten
172 bin, habe ich da Verfahren, in die ich eben leichter gehe, weil ich mich mit meiner Denkstruktur wiederfinde, um
173 mit solchen Kreativitätstechniken auch etwas einzubringen. Oder oder oder. Also das war jetzt mal nur ein Bei-
174 spiel, weil wie gesagt, innerhalb des Quadrantensystems muss man auch noch die Sub-Cluster kucken, das ist
175 häufig, da muss man dann natürlich kucken wie tief man geht, aber das ist häufig ein bisschen zu oberflächlich,
176 denn wie gesagt, selbst – ich habe eine sehr hohe Ausprägung bei „B“, also in dem grünen Quadranten, über
177 hundert – selbst da gibt es Untercluster die ich gut bediene und einige Cluster im B-Quadranten, die ich nicht so
178 gut beherrsche. Und dann gab es einmal, das war sehr schön, das war die sahen aus so wie Wölken. Das da in
179 jedem Quadranten so wie Sub-Cluster drin waren. Nicht jeder im analytischen ist in allen analytischen Verfahren
180 gleich gut, ja. Das geht noch einmal in so eine Art Submodalitätsstruktur, die manchmal den Leuten geholfen
181 hat, weil die Gefahr war immer, wenn man die in die vier Quadranten, in die vier Farben jagt, dann wirkt es sehr
182 stark stereotypisierend, schubladendenkend. Wenn sie jetzt aber sagen, nein kuckt mal – vielleicht kennen sie ja
183 so alte Apotheken mit den Kästchen, ja. Da habe ich vielleicht unter dem Thema Schmerzmittel und eh Kopf-
184 schmerzmedikamente habe ich vielleicht dreissig Kästchen, ja. Das heisst diese schönen Apotheken aus alter
185 Zeit. Das ist, dann ist das Schubladensystem davon viel verfeinerter. Oder aber, wenn man in den Baumarkt
186 geht und tausende von verschiedenen, oder hunderte von verschiedenen Nägeln oder Schrauben hätte. Das
187 habe ich immer versucht zu sagen. Wenn du im A oder B oder C oder D-Quadranten irgendeine hohe Ausprä-
188 gung hast, selbst dann gibt es da Untercluster, oder Unterrubriken, die man sich als Kriterien noch einmal anku-
189 cken sollte. Und das ist sozusagen, das wäre für mich in einer weiteren oder nächsten Auswahlstufe die Verfei-
190 nung des Systems, weil es dann noch einmal spezifischer, zugespitzter auf die jeweilige Persönlichkeit des
191 Teilnehmers hinweist. Weil sonst ist die Gefahr sehr gross, das man sagt ja, ich finde mich entweder komplett
192 wieder, das bin ich dann so, oder das man sagt, nein das bin ich doch nicht. Und dann kuckt man nicht in die

193 Teile wo man sagt, ja genau ich, was weiss ich (..) unter Umständen habe ich eben im B-Quadranten die und die
194 Ausprägungen, was weiss ich, Überzustrukturieren, alles in Pullet-Points zu packen und so weiter. Also das glau-
195 be ich ist noch einmal eine Tiefendimension, das haben wir auch schon öfters diskutiert. Die ist natürlich auch
196 abhängig davon, wie viel Zeit kann ich überhaupt investieren in das Modell, in die Beschäftigung des Modells,
197 für die Selbstanalyse, für die Besprechung der Ergebnisse, für die – also das Auswertungsthema – und die Ver-
198 wertung im Sinne von, was mache ich jetzt mit dieser Nutzungsanwendung im pragmatischen Sinn. So ein Akti-
199 onsmassnahmenplan, Umsetzungsplan, etc.“

200 I (22:13): „Sind sie informiert darüber, wie die Swisscom dieses Tool einsetzt, also den HBDI?“

201 E4. (22:21): „Also nur Ansatzweise, weil weil es gab verschiedene Präsentationen ja auch von anderen. Ich habe
202 nur verstanden, dass man eigentlich sehr konsequent eigentlich diesen Human Centered Approach nutzt. Und
203 sagt, wir nehmen das einmal als Grundlagenmodell einer Trainingskonzeption her. So habe ich es verstanden.“

204 I (22:41): „Wenn sie jetzt das vielleicht mit ihrem Einsatz bei [Europäisches Grossunternehmen] vergleichen,
205 sehen sie da (..) Ähnlichkeiten oder allenfalls auch Unterschiede?“

206 E4. (22:49): „Also was mich in Bern und speziell an den zwei Tagen wirklich fasziniert hat, dass man sehr konse-
207 quent versucht sozusagen als Leitidee im Unternehmen zu verankern. Sowohl was weiss ich in Kundentrainings
208 als auch in Führungskräfteprogramms als auch in anderen Trainingsthemen. So war mein Eindruck. Man hat das
209 sozusagen als durchgängigen roten Faden einmal definiert. Oder als grundsätzliches Modell der Trainings und
210 Personalentwicklungsaktivitäten. So war mein Eindruck. Das trifft sich sowohl unten in den Räumlichkeiten, wo
211 wir waren, trifft sich das wieder. Ich finde da immer wieder sehr schnell Bezugspunkte dazu. Und so konsequent
212 haben wir das bei uns, also im Unternehmen muss ich jetzt sagen, nicht gemacht. Wo ich einfach vorbelastet bin
213 durch die Zusammenarbeit mit den Kollegen von HBDI, da bin ich eine Zeit lang durch Shoppingmalls gegangen
214 und habe nach den vier Feldern, also habe so Spiele gesucht oder irgendwelche Objekte gesucht, die diese Vier-
215 feldermatrix, also diese vier Felder auch in den Farben. Also da sind unterschiedlichste Dinge bei mir zuhause im
216 Trainingsarchiv, von Materialien, von Sachen was weiss ich, Spielwarenläden - Toys'R'us und so und so was – da
217 hinzugucken das das immer so präsentiert wird. Also das haben wir nicht konsequent so gemacht, wie ich es bei
218 der Swisscom erlebt habe oder wo ich denke da war, das war für mich sehr spannend zu sehen, das man saget,
219 ja wir nehmen das einmal als Grundmodell dessen, was dort an Trainings- und Personalentwicklung läuft. Also
220 das wäre so, wie wenn sie – sie kennen ja unser Logo vielleicht mit den Feldern – dieses anstatt blau und weiss
221 in diese vier HBDI-Farben strukturiert hätten, dann wäre das grundsätzlich. (..) Das haben wir dann nicht ge-
222 macht, weil natürlich, wir sind eine weiss-blaue Firmenmarke und (..). Aber das war so der Ansatzpunkt letzt-
223 endlich wäre das sozusagen die Durchgängigkeit eines solchen Verfahrens ja. Und da haben wir uns und ver-
224 schiedene andere Firmen glaube ich haben sich so konsequent nicht auf ein System oder ein Modell verständigt,
225 wie ich es jetzt bei der Swisscom erlebt habe. Wobei natürlich dann immer sehr schnell die Gefahr ist, dass man
226 in Verdacht gerät, man möchte das monolithisch oder monokausal alles erklären. Also da muss man dann auf-
227 passen, ich hatte eine Zeit, da bin ich nur noch durch die Welt gelaufen mit der Vierquadrantenbrille, mit der
228 Vierfarbenbrille, alles nur um mich herum, was ich so erworben habe an Trainingsutensilien unter dem Ge-
229 sichtspunkt gesehen. Ich habe mich dann ein Stück weit, weil es jetzt auch schon ein paar Jahre her ist, nicht
230 mehr so intensiv einsetze, ein Stück weit hat sich das wieder normalisiert. Aber grundsätzlich finde ich ist es eine
231 gute Lösung, wir hatten eben in der Zeit wo wir es intensiv in der Führungsentwicklung eingesetzt haben – und
232 so nehme ich es auch heute mit dem Stärken-Ansatz von Gallup und dem Straingth-Finder – sie schaffen eine
233 gemeinschaftliche Denkstruktur oder Sprachkultur dazu. Man redet halt mit Mitarbeiter und unter Kollegen,
234 wenn man sich diesem System gewidmet hat auf einer ähnlichen Verständigungsebene, weil es einen gewissen
235 Container-Effekt hat.“

236 I (26:21): „Wenn sie nun dieses HBDI unter idealen Bedingungen einsetzen könnten, wie würden diese ausse-
237 hen?“

238 E4. (26:30): „Ich würde heute versuchen, dass also in der Klärungsphase in der Auftragsklärungsphase mit mei-
239 nem Kunden oder Fachbereichen zu klären, wo möchten wir es den verwenden, was hat das für einen Mehrwert.
240 Also dieses Return-On-Investment. Wie man das auch evaluiert. Das wäre so der erste Punkt. Und würde dann
241 als Thema das HBDI natürlich immer als Favorit Nummer eins vom Methodensetting her nehmen. Inklusive der
242 Möglichkeiten der Vielfalt von Übungen von Trainingsdesignkonzepten etc. Dann würde ich aber auch schauen,
243 inwieweit sozusagen das Ganze eine Durchgängigkeit kriegt über die verschiedenen Hierarchiestufen oder die
244 verschiedenen Funktionen und Funktionsbereiche hinweg. Also klassischerweise Innendienst Aussendienst, zent-
245 ral dezentral, also die Klassiker. Und da gucken, wie können wir da alle ins Boot holen. Und ich würde dann
246 sozusagen auf diese Nachhaltigkeitsdiskussion, also auf die Wirksamkeit auf das ehm im englischen würde ich
247 sagen Impact zählen wollen. Wie wollen wir das messen, wie wollen wir das evaluieren, wie wollen wir das
248 nachhaltig machen, welche Methoden gibt es dafür, von Full-up-Aktivitäten angefangen über über über. Und
249 jetzt rein vom Trainingskonzept her würde ich mir überlegen, ob ich heute verschiedene Formen wie Youtube
250 und E-Learning-Komponenten, blendend Learning Angebote, Podcasts, Webinars etc. Wie ich das in eine gesam-
251 te Trainings- und Entwicklungsarchitektur giesse, wo das HBDI sozusagen das Modell ist, aber ich würde es
252 dann anreichern natürlich mit was weiss ich bestimmte Erkenntnisse die in den letzten Jahren hochgekommen
253 sind, wo ich sage so, deswegen ist da das HBDI ein gutes Abbildungsmodell von Lernen von Wirklichkeit. Also
254 jetzt ganz konkret, ich habe das nicht recherchiert, ob das irgendwie so Erkenntnisvideos gibt im Youtube, wo
255 man sagt, das ist entweder ganz spannend gemacht, oder es ist ganz pfiffig gemacht einmal diese ganzen ge-
256 hirnhypophysologischen, gehirnneurologischen Geschichten, die ja heute so populär geworden sind, da noch einmal
257 zu nutzen und zu sagen, ja es gibt eben die linke und die rechte Gehirnhälfte und man kann eben kucken, wo
258 was wie stimuliert wird. Das geht ja heute schon sehr stark in Neuromarketing und ich weiss nicht was alles.
259 Also ich kann mich daran erinnern, in den 80er Jahren habe ich einmal so Videos aufgezeichnet aus einer Fern-
260 sehsehung, damals da gab es halt auch diese Berichte über Gehirnforschung mit den Dingen, die dann der
261 [Entwickler HBDI] dann sozusagen fachwissenschaftlich aufbereitet wurden, dass man das heute noch einmal in
262 ein, ich sage jetzt einmal pfiffiges Vermittlungs- und Didaktikmodell bringt. Das dann sozusagen das digital
263 Natives gerecht wird. Bis hin zu Apps oder sonst was. Also da müsste man sicherlich noch einmal reinforschen
264 was kann man da wie aufbereiten, ich habe aber auch nicht sondiert, ob es im Internet da schon gute zum Bei-
265 spiel Youtube oder Cartoons oder andere Sachen gibt, die es dem Menschen leicht machen, sich überhaupt auf
266 das Thema gut einzulassen. Aber ich kann mir da ganz pfiffige Sachen in der Zukunft vorstellen. Also virtuelle
267 also Lerncampusse, wo man mit dem HBDI noch einmal ganz anders Arbeiten kann - Wie gesagt, das liegt ja
268 nun auch schon zwanzig Jahre zurück - als die Möglichkeiten, die es damals gab. Das ist aber eine Entscheidung,
269 wie tief man da einsteigen möchte und wie viel man da investieren möchte.“

270 I (30:23): „Bei der Swisscom handhaben sie es so, dass das HBDI vor allem mittels Teamworkshops oder bei
271 Einzelinterpretationsgesprächen eingesetzt wird. Denken sie, es wäre angebracht oder sinnvoll, mehrere Feed-
272 backgespräche längerfristig einzuplanen? Oder wäre es denkbar, das HBDI noch woanders einzusetzen?“

273 E4 (31:22): „Also grundsätzlich würde ich für so einen Entwicklungsprozess oder für so ein Setting mehrere, es
274 können auch kürzere Intervallgespräche empfehlen. Die Frage ist, ob das dann der HBDI Trainer machen muss,
275 ob das die Lernpartner selber übernehmen können. Also wo steigt man dann um in den Grad von selbstgesteu-
276 ertem Lernen. Ehm (..) heute würde man das dann sicherlich auch zum Teil so über Blogs oder über so Social
277 Media Plattformen dann machen können oder über Erfahrungsplattformen. Also ich denke da gibt es dann
278 verschiedene multimodale und multimediale Facetten wo jetzt einfach der Invest unterschiedlich gesteuert
279 werden kann. Also wenn jemand, der gleiche Coach oder der gleiche Trainer die einzelnen Feedbackgespräche in
280 einem zweiten dritten und vierten Schritt machen würde. Ich halte etwas davon weil wie gesagt, ich habe mich
281 immer wieder alle ein zwei Jahre mit meinem eigenen HBDI Profil beschäftigt und fand es dann immer ganz gut,
282 das ich da so wie ein Sparringspartner habe, der mir noch einmal sagen konnte, ja das ist da gleich geblieben
283 und das hat sich geändert etc. Also insofern, also ich sage einmal, da gibt es ja heute auch ganz pfiffige Formen
284 mithilfe sogar von Skype und weiss nicht was. Also kann man heute ein Stück weit kostengünstiger durchführen
285 und ich würde aber methodisch für sehr sinnvoll erachten, wenn man da eine gewisse Form von Rhythmisierung
286 und eine gewisse Form von Intervallen gestaltet. Die sollten auch nicht zu intensiv sein, weil dann vielleicht kein

287 grosser Mehrwert mehr dabei rauskommt, aber das müsste man halt von der Zielsetzung abhängig machen. Ich
288 halte etwas davon, wenn die Leute sich noch einmal ein Jahr später oder eineinhalb Jahre später auch noch
289 einmal damit beschäftigen, so wo stehe ich denn heute, rückblickend, was hat es mir denn gebracht. Das was
290 sie ansprechen ist natürlich die Möglichkeit, dass HBDI in unterschiedlichen Kontexten zu nutzen, also nehmen
291 wir einmal das Beispiel der gesamten innerbetrieblichen Kommunikationsstruktur, ja. Also wir haben einmal, es
292 gab damals so Analysen zu Texten, zum Beispiel was.. Zum Beispiel, das fand ich bei der Swisscom sehr anre-
293 gend, die haben ja solche Bildpostkarten und so Benchmark und Best-Practises Karten. Also wie nehme ich den
294 die Unternehmenskommunikation nach innen – also intern – und nach aussen – extern – wahr. Was ist denn da
295 die Prägung mit dem HBDI Modell. Das kann eine ganz interessante intellektuelle Übung sein, wie zum Beispiel
296 mit den Kommunikatoren, die es im Unternehmen gibt. Das ist so eine Anwendungsmöglichkeit. Die zweite bei
297 den Produkten, also nehmen sie jetzt einmal [Europäisches Grossunternehmen] mit einem Sub-Brand. Elektro-
298 mobilität etc. So, da kann man jetzt anfangen vom Prozess wie sind wir über das Thema gekommen, haben wir
299 da das HBDI auch als begleitendes Tool für Innovation und Kreativität genutzt, im Sinne von, wie waren die
300 Teams entwickelt und die Produkteentwickler, wie waren die zusammengesetzt. Hat man zum Beispiel eine
301 Produktklinik einmal mit Leuten gemacht und hat das, hat da das HBDI genutzt. Also ich denke, da gibt es eine
302 ganze Reihe von vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten, wenn man sich dafür entscheidet, das HBDI sozusagen
303 sinnvoll und adressatengerecht zielführend einzusetzen. Ich würde es auch, die Gefahr vorhin schon einmal
304 beschrieben, ich würde es jetzt auch nicht als Allround-Instrument für alles hernehmen. Aber ich bin, wenn sie es
305 schaffen, dass die Mitarbeiter oder die Projekte, verstehen aha das könnte ein gutes Erklärungsansatzmodell
306 sein und ein Entwicklungsmodell sein mit dem wir auch unser Geschäft voranbringen oder unsere Dinge voran-
307 treiben, ich glaube da kann man sehr viel mit machen. Wir haben eben wie gesagt viele unserer Change-
308 Management-Berater inhouse oder extern haben das in Change-Projekten immer wieder mal eingesetzt wenn
309 es um Veränderung ging. Also auch da kann, wie gesagt müsste man nochmal hingucken, für welchen Verwen-
310 dungszweck will man es nutzen und ich glaube von dem was die HBDI lizenzierten Trainer gerade im deutsch-
311 sprachigen Raum schon alles probiert haben gibt es da auch eine Reihe anderer Anwendungsfeldern bis hin zu
312 Gesundheit, bis hin zu eher technischen Themen bis hin zu Prozessmanagementthemen etc. Ein letztes Ideen
313 noch, ich habe das schon einmal in einem Zielführungsworkshop einfach genutzt. Zum Thema Zielvereinbarung.

314 I (36:03): „Sie haben bereits mehrfach auch die Nachhaltigkeit angesprochen. Und auch den Return on Invest-
315 ment. Wenn sie nun diese Wirkung, diese nachhaltige Wirkung des HBDI's eruieren müssten. Wie würden sie
316 da vorgehen?“

317 E4 (36:22): „Gut, das ist natürlich eine Frage inwieweit ich, also welches methodische Repertoire habe ich (...)
318 Grundsätzlicherweise bei Trainings und bei diesen Massnahmen oder auch bei Workshops kann man mal die
319 zwei Ebenen was das Thema Zufriedenheit, was das Thema Lernen und was das Thema Transfer, also wenn ich
320 einmal diese drei Kategorien nehme. Weil wir (...) Transfer würde für mich heissen, man schaut noch einmal
321 nach, was haben die Leute wirklich aus der Beschäftigung mit sich selbst und mit der Beschäftigung mit dem
322 HBDI rausgezogen. Was haben sie umgesetzt im Rahmen ihrer Veränderungsstrategie. Oder auch im Sinne von
323 nee, das ist so gut, diese Kompetenz möchte ich beibehalten, die möchte ich stabilisieren. Also das ist das Mai-
324 tenance-Thema dabei. Das würde ich mir angucken. Und dann muss man verschiedene methodische Verfahren
325 von der Befragung über die Beobachtung, über 360-Grad Feedbacks, etc. Also da kann im Sinne des Methoden-
326 repertoires aus der Evaluationsforschung sicherlich verwenden und es ist eine Frage, wie viel Investition möchte
327 man da reinstecken. Man kann es aber auch im Sinne von selbstgesteuerten Lernprozessen dem Teilnehmer als
328 Handlungsanweisung mitgeben, zu sagen immer wieder einmal reinschauen, immer wieder einmal überprüfen,
329 was hat es dir gebracht. Wie stellt sich die Nachhaltigkeit sicher. Das ist ja wie bei vielen Themen der menschi-
330 lichen Veränderung sozusagen. Dass man sich da überlegen kann, in welchem Duktus in welchem Rhythmus
331 möchte man das sozusagen immer wieder einmal auf den Prüfstand stellen. Und dann kann man ja, kann man
332 ja, anschauen.. Also ich nehme mal ein Beispiel. [Deutsches Grossunternehmen] macht da ein grosses Pro-
333 gramm zum Thema Gesundheitsmanagement für ältere Mitarbeiter, das Projekt KLARA. Mit einer fachwissen-
334 schaftlichen Begleitung, weil da geht es darum, dass die einzelne Seminartage kriegen, wo es um Ernährung,
335 Bewegung, Gesundheitserhaltung, Fitness etc. geht. Wellness, und so weiter. Und das Unternehmen investiert

336 eben, weil sie merken, sie haben schon eine hohe Beschäftigungszahl die schon ab fünfzig und höher, in die
337 fünfziger Jahre gehen, das heisst, wo dieser demografische Wandel sie einfach herausgefordert hat, sich diesen
338 Themen zu stellen und zugleich – und das würde ich so als Konzept schon einmal hernehmen, zu sagen, wenn
339 man das beim HBDI macht. Zu sagen, was ist sozusagen eine fachliche Begleitung. Eine wissenschaftliche Evalu-
340 ation. Wie ist das Monitoring gestaltet. Wie im Sinne auch eines Qualitätsprozesses. Also ich würde es einmal in
341 der Angliederung zum Qualitätsmanagement sehen. Wo sie auch Messzeitpunkte haben, wenn es um Produkti-
342 on geht. Wenn es um bestimmte Qualitätskennziffern geht, wenn man das sozusagen verankert. Also da muss
343 man sich je nach Projekt oder nach Richtung des Unternehmens, der Unternehmenskultur Fragen stellen, was
344 investiert man, was ist man bereit da an Aufwand reinzustecken.

345 I (39:10): „Sie haben verschiedene methodischen Vorgehensweisen aufgezählt, wie Befragung und auch Be-
346 obachtung, 360-Grad Feedback..“

347 E4 (39:19): „...Ja, oder Experteninterviews oder Befragung von Mitarbeitern von Kollegen von Vorgesetzten. Eh,
348 Verhaltensbeobachtungen in bestimmten Kontexten, wo ich sage, da hat sich der Mitarbeiter beispielsweise in
349 seinem Kommunikationsverhalten optimiert, etc.“

350 I (39:32): „Wenn man nun auf eine schriftliche Befragung der Mitarbeitenden, welche schon so ein HBDI Profil
351 haben, wenn man darauf fokussieren würde. Welche Fragen würden sie da besonders interessieren?“

352 E4 (39:48): „Mmh, ich würde einmal sagen in so einer, in drei Richtungen gefragt. Das eine was hat es mir an
353 Erkenntnis gebracht. War ich mir dessen schon bewusst, was das HBDI mir, ich sage jetzt einmal an Profil an
354 Kompetenzen etc. zuschreibt. Also welchen Erkenntnisstand hatte ich und hat es diesen Erkenntnisstand sozu-
355 sagen validiert oder hat es auch zu neuen Erkenntnissen geführt zu Überraschungsmomenten geführt. Das ist
356 sozusagen der analytisch-diagnostische Teil. Der zweite Teil wäre, was mache ich mit dem, was da vorhanden
357 ist. Ich habe da, also im Sinne von was nehme ich den wirklich als Kernkompetenzen als Schlüsselkompetenzen
358 an Fähigkeiten Fertigkeiten da aus dieser Beschreibung heraus. Weiss ich, wie ich die einsetzte. Wie kann ich
359 das sozusagen stabilisieren und kann damit auch einen hohen Grad an Zufriedenheit was jetzt meinen Job oder
360 meine Berufliche Tätigkeit oder auch darüber hinaus anbetrifft, erreichen. Und das dritte ist, eh wäre die Per-
361 spektive, die wir in Richtung Veränderung gemeint haben. Habe ich mir etwas vorgenommen, wo ich aus einem
362 eher schwächer ausgeprägten HBDI-Profiles etwas verändern möchte. Wenn ja, was wäre das. Welche Aktionen
363 habe ich da gemacht. Habe ich Rückmeldungen gekriegt, ob ich da das eine oder andere wirklich Schritt für
364 Schritt sozusagen umsetzten und verankern konnte und bleibt das denn auch ich sage jetzt einmal Verhaltens-
365 repertoire in der Zukunft stabil. Das wären so die drei Dimensionen. Ich habe das in der Erklärung den Teilneh-
366 mern so gesagt, sie können ein Gummiband - wenn die das so in die vier Felder nehmen – sie können das nicht
367 überdehnen. Das heisst, wenn in sie in einem Bereich sehr viel investieren weil sie sich da verbessern wollen,
368 dann müssen sie ja aufpassen, dass diese Dynamik dies das kriegt – ich will das und das ja verändern und modi-
369 fizieren – das das nicht eine Dimension erhält, das das ganze Gummiband zerplatzt und dann auch die schon gut
370 ausgeprägten Bereiche der Stärken vernachlässigt werden. Deswegen ist ja sozusagen dieses Stärkenorientierte
371 oder Talenterorientierte, oder wie sie das nennen wollen, wichtig dabei das man es auch beim HBDI – und das
372 finde ich vom Ansatz her gut – da sind eben ganz wenig wertende Begriffe drin, wo man sagen kann, das ist
373 einfach nur einmal eine Beschreibungssprache und das ist nicht abwertend auf eine Person oder auf eine per-
374 sönlichen Charakterzug bezogen, ja. Weil es sich um Denken- und Verhaltensthemen und nicht irgendwie
375 ethisch-moralische Kategorien handelt. Das kann man dann immer noch einmal mit hineinziehen eh und sagen,
376 so kuck dir einmal an in welchem ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen oder in Frameworks
377 machst du das, aber in letztendlich geht es immer nur um das Denken und Verhalten, wenn man das einmal so
378 simpel beschreiben kann.

379 I (42:39): „Kennen sie vielleicht einen standardisierten Fragebogen, welchen sich dafür eignen würde? Oder
380 anders gefragt, haben sie eventuell selber bereits einmal so ein Fragebogen erstellt oder mitgearbeitet zur
381 Eruerung der Nachhaltigkeit?“

382 E4. (42:57): „Ja, also ich habe den aber nicht verfügbar. Das ist alles beim [Mitbegründer HBDI Deutschland]
383 respektive bei [Geschäftsleiterin HBDI Deutschland]. Beim HBDI Institut in Weilheim gelandet. Es gab einmal
384 vor, das ist aber mindestens sechs oder acht oder zehn Jahre her, haben wir einmal so die ersten Ansätze ge-
385 macht, wie evaluiere ich etwas. Grundsätzlich gibt es zwei, im Trainingsbereich gibt es eigentlich zwei Richtun-
386 gen zurzeit. Das eine ist der klassische Ansatz von Kirkpatrick über so vier Ebenen. Und die andere erweiterte
387 Fassung, die wir nutzen von Jack Phillips, der basierend auf dem Kirkpatrick glaube ich fünf oder sechs Ebenen
388 jetzt drin hat bis hin zum Geschäft, also ein Impact auf Geschäftsergebnisse und Einfluss auf das Return on In-
389 vestment Return on Training. Was ich ganz spannend finde in der Schweiz von den Kollegen des Swiss Center of
390 Innovation and Learning vom SCIL Institut in St. Gallen. Die haben das einmal so in ein Art Value-Management-
391 System gebracht und haben da Verfahren. Da müssten sie einmal bei denen nachfragen. Die haben Verfahren,
392 die jetzt aber nicht auf HBDI bezogen sind. Zur Evaluierung herangezogen, aber die fand ich – da war ich noch
393 vor zwei Jahren in einem Projekt drin – das fand ich sehr angereichert. Also da würde ich heute einiges davon
394 adaptieren, wenn ich jetzt heute mit HBDI solche Evaluationsforschung machen würde. Ansonsten würde ich es
395 dann, weil sie gesagt haben, für die Teilnehmer sehr pragmatisch halten. Also wie gesagt, so wie ich es be-
396 schrieben habe, ja. Was hat mir die Beschäftigung damit an Erkenntnissen gegeben. Waren mir die schon vor-
397 her bekannt. Hat sich da etwas Neues geöffnet an Erkenntnissen. Mit welchen eher gut ausgeprägten Teilen von
398 mir kann ich gut umgehen. Kann ich das nutzen, also im Sinne der Stärken der Talente. Und das dritte, was habe
399 ich mir vorgenommen zu verändern und welche Schritte habe ich dabei gemacht wer hat mich da begleitet wer
400 hat das gefördert. Also im Sinne auch einer Kraftfeldanalyse fragen die positiven Einflussfaktoren, die eher kriti-
401 schen oder hemmenden Einflussfaktoren und dann zu kucken so, wie kann ich die Blockaden und die Selbstsabo-
402 tage etc. Wie kann ich die sozusagen minimieren. Also ich würde das mal so in einen fast pragmatisch zu nen-
403 nendes Setting einer Evaluierung machen. Ausser man hat einen grosse Einsatz und man sagt, man kann mit
404 entsprechenden fachwissenschaftlichen Instituten, die es auch in Deutschland oder der Schweiz gibt, so eine
405 Pilotierung, so einen Pilot was machen. Da gibt es halt ein ganz unterschiedliches Setting. Das was wir damals
406 mit [Mitbegründer HBDI Deutschland] erarbeitet haben an Ideen zum Thema Evaluierung und Qualitätsmessung
407 und so weiter. Das müsste man dann über das Institut in, wie heisst es denn, Weilheim? Deutschsprachiges
408 Institut. Ja. Mit [Geschäftsleiterin HBDI Deutschland] oder mit ihren Mitarbeitern mal besprechen, ob das noch
409 bei denen in deren Fundus im Archiv schlummert. Und wenn nicht, über den [Mitbegründer HBDI Deutschland],
410 da weiss da hatten wir einiges, aber das liegt wie gesagt eine Reihe von Jahren zurück – mal in so einem HBDI
411 Workshop thematisiert. Aber ich habe leider keine – ich habe es gesucht – aber ich habe leider keine, auch für
412 die Vorbereitung für die Reise nach Bern, auch bei mir nichts mehr gefunden.

413 I (46:11): „Vielleicht so als abschliessende Frage noch. Wenn sie so eine Feedbackkultur gestalten könnten, jetzt
414 in Bezug auf das HBDI. Sie haben ja auch schon diverse methodische Vorgehensweisen aufgezählt. Aber wie
415 würden sie so eine optimale Feedbackkultur beschreiben?“

416 E4. (46:28): „Ehm, also was mich bei der Swisscom positiv angetriggert hat, war dieses ich sage jetzt einmal
417 positive bis ins positivistisch gehende Kultur im Sinne von lässt uns einmal Best-Practices, ja Erfolgsgeschichten
418 Success-Stories usw. in den Vordergrund stellen und nicht so, der deutsche Blick ist ja meistens auf was alles
419 nicht funktioniert dann. Also so im Sinne von, ich fand da auch dieses Ambiente, seien es die Impulse die kamen,
420 seien es die Rehbild-Postkarten. Das man so ein Ambiente schafft, das in der Feedbackkultur zunächst einmal
421 das positive in den Vordergrund rückt. Oder stärker ins Bewusstsein kommt. Auch bei Menschen die sagen, oh
422 mein Gott, mein Profil sieht ja so miserabel aus, dass diese Schwarzweiss-Denken, dieses sofort Abwertende
423 oder Miesmachende oder wie wir das nennen wollen, das man das so ein Stück weit rausnimmt und sagt, so das
424 bist du jetzt erst einmal und jetzt akzeptierst du auch positiv im Sinne von was machst du denn da draus. Ja, das
425 sind ja alles Menschen die achten oder Jahre schon ihres mindestens hinter sich haben, die alle - wenn wir jetzt
426 über Erwachsene reden – in ihrem Status als Erwachsene auch respektvoll wertschätzend verstehen müssen,
427 dass es einfach ein gewisser Spiegel ist, eine gewisse Darstellung der Realität. So, das wäre so das eine für mich
428 in der Feedbackkultur. Und das zweite wäre dann in Richtung nutzt du wirklich deine Stärken, Fähigkeiten,
429 Kompetenzen, Ausprägungen aus dem HBDI und wo und wie verwertest du sie sei es jetzt im beruflichen oder
430 auch allgemeinen Lebenskontext. Und das dritte wäre dann auch dieses Positive, Stimulierung, was die Ameri-

431 *kaner positive Reinforcement nennen, also Menschen zu begleiten, wenn sie sich sozusagen in andere Dimensi-*
432 *onen noch einmal weiterentwickeln wollen, also dieses Gummiband noch einmal so weiterdehnen möchten,*
433 *ohne es zu überstrapazieren. Also damit es eben nicht reist. Sie auf dem Schritt positiv zu begleiten, immer wie-*
434 *der auch wenn Leute das Gefühl haben, sie fallen dann doch wieder in bestimmte alte Muster zurück, oder oder*
435 *oder. Dass sie das Gefühl haben nee, sie werden durch die Feedbackkultur, von Kollegen, von Trainingsteilneh-*
436 *mern, Lernpartnern oder wem auch immer, von der Personalentwicklung gefördert, Schritt für Schritt es weiter*
437 *zu üben (...)*

438 I (49:03): „Hobbela (...)“

439 E4 (49:04): *„Eh, genau. Eh, wahrgenommen haben sofort den Mut zu lassen und zu sagen, dann probiere ich es*
440 *doch erst einmal gar nicht. Also im Sinne von einer positiven Entwicklungskultur, Förderung der –wie hat das*
441 *jemand einmal genannt, Wertschöpfung durch Wertschätzung. – Dieses Wertschätzen das respektvolle Umge-*
442 *hen mit dem was ist, mit dem was jemand für sich auch wahrnimmt. Mit dem, was er auch an Stärken und Fä-*
443 *higkeiten einsetzt und dem, was er sich vornimmt zu verändern und diesen Prozess der Veränderung ich sage*
444 *einmal in den Rahmenbedingungen und den jeweiligen Aktionsschritten so zu begleiten, dass er nicht entmün-*
445 *digt wird, aber mit hohem Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein die Dinge weiter vorantreibt.*

446 I (49:47): *„Vielleicht grundsätzlich noch. Würden sie an meiner Stelle im Rahmen dieses Themas noch gerade*
447 *etwas erfragen oder haben sie noch etwas zu ergänzen?“*

448 E4. (49:59): *„Eh, ja. Weil sie das gefragt haben. So in Richtung ich sage jetzt einmal des Unternehmensspezifi-*
449 *schen des Unternehmenskulturellen Kontextes. Also gibt es Beispiele dafür – die habe ich jetzt nicht so im Kopf –*
450 *wo eine Organisation, vielleicht eine sehr kleine Organisation, sich sehr konsequent mit dem Ansatz mit dem, ich*
451 *sage einmal Welterklärungsmodell des HBDI sozusagen neu aufstellt, sein Business damit gestallte etc. Also gibt*
452 *es so einen, im englischen würde ich sagen Hollistic Approach. So einen ganzheitlichen Ansatz. Das war mir*
453 *immer wichtig, weil es ist immer schnell die Gefahr – gerade auch mit den Farben und den vier Feldern und so –*
454 *dass es in so eine Art Schubladensystem gedrängt wird. Das man da versucht, vielleicht am Beispiel einer Land-*
455 *karte, das HBDI-Modell oder den HBDI-Prozess so auf der Landkarte einzuordnen ohne es gleich als alleserklä-*
456 *rendes oder alles erfüllendes Modell anzusehen. So und da ist es dann auch wesentlich professioneller oder*
457 *seriöser, wenn man es da auf dieser Landkarte auch klar abgrenzt zu dem, was es eben kann oder eben auch*
458 *nicht kann. Aber das könnte so ein Ansatz sein. (...)*“

459 I (52:27): *„Nun bedanke ich mich bei Ihnen ganz herzlich für die zur Verfügung gestellte Zeit. Ihre Ausführungen*
460 *waren für mich sehr lehr- und aufschlussreich und werden die Ergebnisse meiner Thesis sicherlich bereichern.*
461 *Vielen Dank!“*

Transkription Interview mit Experte 5

1 Interviewer (I) (00:00): „Einleitende eine generelle Frage zum Leitfaden des Gesprächs. Inwiefern konnten sie
2 sich da bereits vorbereiten?“

3 Interviewter Experte (E5) (00:07): „Für mich ging es darum, einfach ein grundsätzliches Verständnis zu haben
4 und schlafen ist ein wichtiger Teil der Informationsverarbeitung. Von daher ist ganz gut, wenn man die Themen
5 im Vorfeld hat, dann kann man sich schon mal darauf ein (..) ich habe noch keine fertigen Antworten. Ich habe
6 ihn für mich einfach einmal durchgelesen, um eine Orientierung zu kriegen. Was ist die Zielsetzung und wo in
7 welcher Form macht es Sinn, dass ich etwas vorbereite.“

8 I (00:31): „Also dann erzählen sie mir doch bitte gerne zum Einstieg von ihren Erfahrungen mit Persönlichkeits-
9 tests oder Persönlichkeitsanalysen.“

10 E5 (00:41): „Ehm (...) Gut, ich habe jetzt in meinem beruflichen Umfeld, in unterschiedlichen Stellen (..) ich habe
11 ja einen Hintergrund, ich bin Finanzler und Marketingmann und habe da in unterschiedlichen Positionen und
12 besonders dann im Umfeld von [Internationales Grossunternehmen] im Schwerpunkt dann auch im Luftfahrtbe-
13 reich in unterschiedlichen Rollen immer wieder mit Themen zu tun gehabt, also als Nachwuchsführungskraft
14 oder auch schon im Studium in den ersten Themen. Es gab da einfach immer wieder Kontaktpunkte. Und für
15 mich war eigentlich ein sehr prägendes Erlebnis, also das eine war so im Rahmen der persönlichen Entwicklung
16 sage ich mal. Aspekte die da eine Rolle spielen. Für mich war dann da ein sehr prägendes Erlebnis, ich habe mich
17 beschäftigt mit dem Aufbau von neuen Geschäftsmodellen. Und ehm, in dem Zusammenhang wurde dann auch
18 eine entsprechende, gab es einen Rahmen der über eine Strategie gelegt wurde und dann ging es darum, inner-
19 halb dieser Strategie Projekte zu begleiten, die sagen wir mal wenn sich die Strategie als Landkarte darstellt,
20 überall da, wo es weisse Flecken gibt, ging es darum, sich zu überlegen, kann ich diese aus der bestehenden
21 Organisation schliessen und wir haben uns dann auch mit sehr vielen Themen beschäftigt, im Schwerpunkt dann
22 eigentlich mit Themen, die eben nicht aus der bestehenden Organisation geschlossen werden konnten. Das
23 hiess dann, sich zu überlegen, wie kann man das tun. Kann man Partnerschaften eingehen, Kooperationen, Join-
24 Ventures, Übernahmen (..) ganz breite Palette. Und ehm (..) in diesen Zusammenhang kommen sie dann auch
25 wenn sie gerade Firmenzusammenschlüsse haben oder Übernahmen zu dem Punkt, wo sie sagen, ja was macht
26 einem eigentlich erfolgreich. Und das hat mich dann auch interessiert, einmal so ein bisschen über den Teller-
27 rand hinauszukucken. Was gibt es denn da andere. Oder sich auch auf Erfolgsstatistiken anzuschauen und (...)
28 Das ist so ein Umfeld wo, gerade so im landläufigen Sinn heisst das ja Merchandise and Aquisitions, kurz M&A
29 ehm (..) wenn sie sich die anschauen und das ist nicht erst seit gestern so, das ist kein kurzfristiger Trend, son-
30 dern eigentlich seit hundert Jahren, eigentlich sehr schlechte Erfolgsquoten haben. Ich sage einmal drei Viertel
31 von denen erreichen keine positiven Zielwerte. Entweder gehen die so bei plus minus null raus oder vernichten
32 Wert. Und da hat mich dann interessiert, warum ist denn das so. Und wenn man in die Statistiken kuckt, sieht
33 man, dass den vermeintlich weichen Faktoren ganz hohe Bedeutung zugemessen wird. Und dann habe ich da in
34 meinem beruflichen Umfeld gekuckt und habe gesehen, dass in Gegensatz zu dieser offensichtlichen Wichtigkeit
35 im Tatsächlichen aber gar nichts passiert. Und mich dann halt angefangen habe zu fragen, ja warum ist das so.
36 Und dann kommt das, dass ich in dem Zusammenhang also den persönlichen Kontakt heraus dann den Bezug
37 zum HBDI bekommen und dann auch relativ schnell verstanden im ersten Schritt, dass genau das mir Erklärun-
38 gen dafür gibt, warum dies so ist in Organisationen. Eben nachzuvollziehen, dass wenn sie sich dann auch so ein
39 Prozess anschauen, dann wird da eine gewisse Brille angelegt. Diese Fragen sind relevant. Da wird eine Tax-
40 ideligence und eine Legacy-Ideligence und sie machen Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Aber gerade diese wei-
41 chen Themen werden nicht adressiert. Und beide (...) Aus zwei Gründen ist es so, also zum einen ist es so, oder
42 also, die Personen die die Entscheidungen treffen eine spezifische Brille haben, wie sie auf die Fragestellung
43 kucken. So wie auch wir in unseren Organisationen spezifische Muster für Entscheidungsprozesse entwickelt
44 haben. Und das fängt schon, wenn sie sich auch unsere Ausbildung anschauen, das fängt schon in der Schule an,
45 ja. Das wir einen sehr starken Wert legen auf allen möglichen intellektuellen Aspekte, also sehr viel intellektuel-
46 les Wissen, aber es geht gar nicht um die Anwendung. Es geht auch nicht um Empathie. Es geht teilweise auch
47 nicht (...) Also das, was in unserem Modell so die rechte Hemisphäre beschreibt und alle Themen, wo ich nicht

48 wirklich ausgebildet werde, die nicht wertgeschätzt werden, die in der Form auch nicht adressiert sind ja. Son-
49 dern so ein bisschen dieses Ding, ich werde zwar ausgebildet, ja, aber Bildung hat noch andere Facetten. Es geht
50 auf eine andere Tiefe. Und da hat mir das Modell was Wesentliches auch, und das ist dann so der zweite Punkt,
51 geliefert. Auch über das Verständnis der persönlichen Bedarfe hinaus, nämlich dass es eine Sprache sein kann,
52 um sich über diese Themen, die dann im weiten Kontext dann auch schwer greifbar sind, sich darüber anfängt
53 auszutauschen. Also zum Beispiel die Unternehmenskultur. Ja. Oder Konzepte. Ja. Also Dinge, die sehr sehr ab-
54 strakt sind. Und in der Form ist das HBDI nicht nur ein Persönlichkeitsinstrument - wir sagen nicht Test, weil ein
55 Test ein Stück weit eine Bewertung mit beinhaltet im fachlichen Gebrauch – wir sagen sehr bewusst Instrument,
56 das eben über die Anwendung und das ist eine Anwendung des Modells, auf die einzelne Person hinaus, auch
57 die Möglichkeit gibt, diese Sprache in andern Kontexten zu verwenden, um daraus abzuleiten, wie ganzheitlich
58 ich ein Thema adressiere. Wenn man das jetzt überträgt zum Beispiel auf die Struktur der Organisation, dann ist
59 meine persönliche Zielsetzung, Organisationen dieselbe Agilität zu verleihen, wie sie unser Gehirn besitzt. In
60 Bezug auf die einzelne Person. Das heisst, ehm (...) wir als Menschen unterscheiden uns ja von allen anderen
61 Lebewesen primär dadurch, was den Erfolg in Führungsstrichen anbelangt, das wir es geschafft haben, in
62 allen Regionen dieser Erde lebensfähig zu sein. Ja- Das schaffen andere Organismen unter Umständen über eine
63 entsprechende Organisation in Gruppen. Aber wir als Einzeler, das was uns da unterscheidet, deswegen ist
64 unser Gehirn, unser Gehirn ist in der Lage situativ in unterschiedlichen Kontexten sich auch permanent weiter-
65 zuentwickeln, zu vernetzen und diese Agilität sage ich es jetzt einmal – ein Begriff, der eigentlich aus der IT
66 kommt – das ist es auch, was ich als sehr förderlich erachten würde in dem Umfeld in dem wir zunehmend le-
67 ben. Nämlich immer mehr und mehr Komplexität. Mehr und mehr Parameter die in unterschiedlichen Taktun-
68 gen in unterschiedlichen Zeitzyklen miteinander sich gegenseitig beeinflussen. Die es wahnsinnig schwierig ma-
69 chen für uns, Situationen zu prognostizieren, die es wahnsinnig schwierig machen auch mit vorgefertigten Lö-
70 sungen die Reproduziert einzusetzen. Immer mehr von uns erwarten, situativ neue Lösungen zu entwickeln. Und
71 in solchen Kontexten ist dann auch die Art und Weise der Herangehensweise eine andere. Da ist auch, wenn ich
72 ein sagen wir mal eher ein technisch-lineares Problem habe, dann komme ich sehr gut von der Organisation her
73 mit sehr technischen, hierarchisch organisierten Strukturen weiter, aber je höher die Veränderungsfreundlich-
74 keit ist, umso wichtiger ist Beteiligung zum Beispiel an der Autorität, ja. Und solche Situationen sind eben, wie
75 schon gesagt, dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht ein Problem immer wieder auf dieselbe Weise lösen kön-
76 nen, sondern wenn sie es morgen angehen, dann müssen sie da einen anderen Weg finden, weil sich bereits
77 wieder gewisse Facetten verändert haben und deswegen eine erprobte Lösung nicht mehr funktioniert. Und das
78 ist, über den eigentlichen Ansatz der Person hinaus ist das Modell für mich ein sehr wertvolles weil auch sehr
79 einfach einsetzbares Tool. Ehm und dieser Sprachcharakter, den ich diesem Modell entwickeln möchte, oder den
80 man mit diesem Modell entwickeln kann, der ist ein ganz Wesentlicher. Wenn wir jetzt über Nachhaltigkeit
81 sprechen, dann ist das Tool per se, wenn ich es auf die Person anwende, ja ein Analyse-Tool. Da ist es auch wich-
82 tig sich immer anzukucken, was beschreibt es denn. Und was beschreibt es auch nicht. Also es auch abzugren-
83 zen von anderen Persönlichkeitsmodellen und gerade als Psychologe kennen sie natürlich eine ganze Reihe von
84 anderen Modellen, Tools, die aber alle dann auch teilweise einen anderen Fokus haben. Wo sie zum einen die
85 psychologischen Tools haben, eben wie den MBTI, die eher auf C.G. Jung basieren. Wo sie Tools haben wie den
86 DISG, die eher Verhaltensbasiert sind. Wo sie eben behavioristische Tools haben. Den die den sozialen Kontext
87 beinhalten und und und. Es gibt ja ganz viele unterschiedliche Facetten, die alle am Ende des Tages eine Auswir-
88 kung haben – wie beschäftigen uns auch nicht, obwohl wir ein physiologisches Tool sind, wir beschäftigen uns
89 nicht jetzt auch mit ehm, es ist eher maximetaphorisch zu verstehen. Wir beschäftigen uns ja auch nicht mit
90 Intelligenz, sondern wir sprechen ganz bewusst von Präferenzen. Aber die haben aus der Sicht des persönlichen,
91 des Einzelnen eine sehr sehr hohe Relevanz. Denn das Wesentliche ist für mich, dass es eben auch im Sinne von
92 Nachhaltigkeit schnell verstanden und von vielen ohne grösseren Vorlauf eingesetzt werden kann. Aber um
93 Nachhaltigkeit zu erreichen, muss es auch wiederholt eingesetzt werden. Also da möchte ich nochmal auf das
94 Beispiel der Sprache kommen. Wenn wir jetzt beschliessen wir beide wir fangen an Chinesisch zu lernen, dann
95 reicht es natürlich nicht aus, wenn wir uns jetzt mal konzentriert einen Tag oder zwei mit Grammatik und Voka-
96 beln beschäftigen, sind wir natürlich noch nicht in der Lage, diese Sprache auch wirklich zu beherrschen. Und so
97 ist es ähnlich mit dem Modell. Obwohl die Bausteine sehr einfach sind mit den vier Quadranten, den vier Farben,
98 sind die Themen mit denen wir uns beschäftigen sehr viel komplexer und die verlieren ihre Komplexität auch

99 nicht. Das Modell hilft mir eher wie eine Landkarte, wie ein Stadtplan, mich zu orientieren. Ehm, und es braucht
100 auch eine gewisse Ethik mit der Auseinandersetzung und wir sind ein bisschen so getriggert, wir suchen immer
101 nach den schnellen einfachen Lösungen. Das heisst, es braucht zum einen eine Ethik mit der ich arbeite, aber es
102 braucht, auch wenn ich Veränderung erzielen will, braucht es Zeit, es braucht Arbeit und bei jeder Form von
103 Veränderung, wenn sie, weiss nicht, anfangen wollen Tennis zu spielen, oder sie spielen schon Tennis und sie
104 wollen ihr Spiel verbessern, dann brauchen sie dafür, diese persönliche Bewegungsänderung, tausende von
105 Wiederholungen. Und das heisst auch auf die Frage, auf den Kontext des Modells, ist der Punkt, aber das ist
106 glaube ich eine Frage, die sie aber in jeder Qualifizierungsmassnahme haben, inwieweit schaffe ich es über die
107 rein – und das ist halt wie wir wieder konditioniert sind über unserer Lernkontexte – über dieser rein kognitive
108 Auseinandersetzung mit Wissen, sagen aha das habe ich jetzt verstanden, in wie weit schaffen wir es darüber
109 hinaus die Brücke zu schlagen in die tagtägliche Anwendung, die Veränderung heisst. Und da ist der wesentliche
110 Faktor eigentlich der Punkt der Motivation. Also sie können auch, jeder von uns hat die, ehm, haben sie gerade
111 eine Jacke an?

112 I (12:21): „Nein.“

113 E5 (12:22): „Haben sie eine griffbereit?“

114 I (12:23): „Ehm (..) ja. Könnte ich machen ja.“

115 E5 (12:27): „Dann holen Sie sich doch bitte einmal eine Jacke.“

116 I (12:33): „Das nennt man Erlebnistelefonie, he.“

117 E5 (12:36): „So dann ziehen Sie jetzt diese Jacke einmal an und achten sie dabei darauf – beginnen sie einmal
118 anzuziehen – über welchen Arm, welchen Arm sie zuerst abwickeln, sie zuerst in den Ärmel einführen. Zumindest
119 erwarte ich, dass sie die Jacke so anziehen. Vielleicht machen sie das ja auch ganz anders.“

120 I (12:52): „Das ist über rechts.“

121 E5 (12:55): „Über rechts. So jetzt bitte ich sie die Jacke noch einmal ausziehen. Und ziehen sie jetzt die Jacke
122 einmal über den linken Arm an. Wie fühlt sich das an?“

123 I (13:11): „Ehm (...) Neu. Ungewohnt. Ich habe glaube ich (...) Mit grösserem kognitivem Aufwand verbunden.“

124 E5 (13:20): „Okei. Sind sie schneller oder langsamer?“

125 I (13:22): „Langsamer.“

126 E5 (13:23): „Was glauben sie wie lange es dauert, bis sie genauso schnell sind wie über die andere Seite, wenn
127 sie das jetzt üben würden?“

128 I (13:33): „Hmm, gute Frage. (..) Es könnte ja sein, dass aufgrund meiner Präferenzen im Hirn das gar nie so
129 schnell werden würde. (..) Aber es könnt natürlich mit viel zeitlichem Aufwand und Training an ein ähnliches
130 zeitliches Niveau heranreichen, oder?“

131 E5 (13:51): „Ja. Also das ist sicherlich auch möglich, das sie sich auch umlernen. Die Frage ist, inwieweit geht
132 ihre Kompetenz danach. Sind sie genauso schnell wie vorher oder nicht. Aufgrund unterschiedlicher Vorausset-
133 zungen vielleicht besser oder schlechter. Eh, es ist auf jedenfalls einen Prozess, der mehrere Monate umfasst.
134 Und die erste Frage, die sie sich in dem Zusammenhang stellen werden ist, warum soll ich denn das überhaupt
135 machen. Bis jetzt funktioniert es ja wunderbar so, über die rechte Seite. Warum soll ich denn das jetzt über die
136 linke Seite tun. Und ehm diese Situation finden sie in jeder Form von Veränderung. Ja, das heisst, der erste Bau-
137 stein den es braucht, wenn sie über Nachhaltigkeit sprechen, wie schaffe ich eine Motivation für Veränderung.
138 Das heisst jetzt auch aus der Organisation heraus. Hat die Organisation vielleicht eine Motivation. Ehm, wohin-
139 gehend sich etwas verändern sollte. Wenn ich zum Beispiel im Kundenkontakt bin (..) aber die andere Frage ist,

140 was ist da für den Mitarbeiter drin. Wieso soll der das machen. Und da sind wir dann bei unterschiedlichen For-
141 men von Motivationen, die sicherlich auch ein Stück weit Bezüge haben können, oder auch haben werden, zu
142 den Denkpräferenzen, ja. Da spielen unter Umständen auch noch andere Facetten mit rein. Aber der erste
143 Schritt ist, wenn ich über Nachhaltigkeit spreche, wie schaffe ich den für die Veränderung notwendigen Rahmen,
144 ja. Und den kann ich als Unternehmen natürlich setzen, weil wenn ich zum Beispiel auch – und das ist das, was
145 halt meistens in Organisationen passiert – ehm (..) und wenn wir jetzt auch so Prozesse kucken wie bei der
146 Swisscom gewisse Themen implementiert werden und wie jede andere Organisation das auch investiert, dann
147 spielen dann auch, wenn ich so eine Massnahme plane, dann spielen Budgets eine Rolle, dann spielen Zeitauf-
148 wände eine Rolle, die die Mitarbeitenden für die solche Massnahmen haben. Ehm, die ich zur Verfügung stellen
149 kann, weil die natürlich auch etwas anders zu tun haben, als sich fortzubilden. Das heisst dann, wo ist dann
150 auch ein Abwägen zwischen in wie weit lohnt sich die Zeit zu investieren und inwieweit brauche ich mehr Zeit
151 um eine nachhaltigere Lösung zu ergeben. Das heisst auch da gibt es eine Frage, wie bilde ich eigentlich diese
152 Motivation des Unternehmens ab. Aber in vielen Fällen erlebe ich das oft so, dass wir eben die Zeit die wir den
153 Dingen geben, das die zu kurz bemessen sind, als dass sich tatsächlich etwas verändert. Und die Frage ist, mit
154 welchen unterstützenden Massnahmen kann ich als Organisation die Motivation der Mitarbeiter, die vielleicht
155 per se auch schon da ist, ich brauche da noch einmal so ein Lernbeispiel. Meine Tochter ist jetzt gerade in die
156 Schule gekommen und ehm, wenn ich mir das so anschau – ich meine, die war vorher in einem Waldorfkinder-
157 garten, wo Lernen auf einer anderen Ebene funktioniert, die aus meiner Sicht gehirneurophysiologisch sehr viel
158 sinnvoller ist, weil da wird immer Lernen und Bewegung mit den Kindern verknüpft. Also ich sitze jetzt nicht still
159 und lerne, sondern bin in Bewegung. Dadurch kann mein Gehirn auch diese Nerven anders bilden, ja. Und auch
160 nachhaltiger entsprechende Themen verknüpfen. Das ist zum Beispiel so wenn sie jonglieren, dass sie dann
161 auch die linke und die rechte Gehirnhälfte schneller miteinander verknüpfen. Weil sie Bewegung brauchen da-
162 mit das funktioniert. Und darüber hinaus stärken sie quasi das Potential ihres Gehirns, das dann wiederum,
163 wenn sie es mal wieder in diesem Kontext einsetzen, eine höhere Leistungsfähigkeit hat. Es vergrössert auch
164 seinen Bereich und deswegen ist es so wichtig, eben auch wie kann ich eine Atmosphäre und einen Rahmen
165 schaffen, ja. Ich erinnere mich, dass wir uns länger darüber unterhalten haben, wie viel Zeit für Debrief zur Ver-
166 fügung steht und sollten Mitarbeiter auch ein Profil bekommen oder kriegen das nur Führungskräfte. Das sind
167 so Diskussionen, die wir so in dem Zusammenhang führen. Und da ist die Frage auch eben aus dem Bewusstsein
168 heraus, welchen Breitfaktor diese Veränderungen überhaupt bringen. Damit ich diese Motivation als Organisa-
169 tion erfahre, heisst es aber immer auch, die Organisation muss für sich auch selber den Reflexionsprozess gehen
170 und sagen ja, macht das jetzt Sinn, unter welchen Prämissen macht das jetzt Sinn. Was für ein Ziel will ich als
171 Organisation erreichen. Und welchen Beitrag liefert da jetzt eine entsprechende Massnahme, ja. Das ist das
172 eine. Und dass ich mir dann noch überlege, welchen Aufwand rechtfertigt dann den Nutzen, den so eine Mass-
173 nahme stellt, ja. Das ich eben nicht nur sage, ich mache jetzt um es zu machen, sondern ich packe da in den
174 grösseren Kontext und verstehe, warum ich es tue. Genau so ist diese Frage auch für den Einzelnen zu beant-
175 worten. Jetzt kann man sicherlich auch als Unternehmen einen Rahmen schaffen, der es für einen Mitarbeite-
176 den auch leichter macht. Hier noch einmal das Beispiel meiner Tochter heranzunehmen. Die hat per se einen
177 sehr grossen Lerneifer, ja. Also da gibt es natürlich permanent, denn den ganzen Tag über gibt es Dinge, die
178 Kinder brennend interessieren. Wenn man im Sinne von Benchmarking ankuckt, wo schaut man hin, dann
179 schaut man denke ich zu kleinen Kindern oder zu kleinen Tieren, die extrem effizient oder extrem hochqualitativ
180 in der Lage sind zu lernen. Da spielen aber eine Reihe von Parametern eine Rolle, die wir in unserem Erwachse-
181 nenleben aberzogen bekommen haben, ja. Kindern ist es vollkommen egal, ob ich Fehler mache. Kinder machen
182 den Prozess hundert und mal und fallen immer wieder auf die Nase und entwickeln sich schon. Denen ist es ganz
183 egal, wie sie dabei ausschauen. Irgendwann kommt die Kognition dazu und dann fängt es an, dass sie sagen
184 jetzt will ich aber nicht so, ja. Dann wird es, dann ist es kontraproduktiv für Lernen. Ehm (..) mit Spass zu lernen
185 ist ganz wesentlich. Ohne Stress zu lernen. Kinder machen, oder Tiere zum Beispiel. Wenn die lebenserhaltende
186 Mechanismen trainieren, dann machen die das nie, wenn ihr grösster Feind gerade vor der Türe steht. Sie ma-
187 chen das spielerisch in einem Umfeld von Sicherheit, wo einfach auch einmal etwas schiefgehen kann. Das sind
188 so Aspekte, wo ich sage, dieser Rahmen der gesetzt wird, um Lernen zu unterstützen, ist entsprechend wesent-
189 lich. Und auch das Thema der Sensitiverung spielt da sicherlich eine Rolle. Dann sind wir im Kontext der Kultur in
190 der Organisation, die da eben mitreinspielt. Wie fördere ich solche Lernprozesse. Weil Nachhaltigkeit braucht

191 *Wiederholung. Nachhaltigkeit braucht Lernen. Ehm, das ist auch was, wo ich sage, das kann man aus meiner*
192 *Sicht nicht delegieren. Ich habe das sehr oft auch erlebt, dass man zum Beispiel Change-Aspekte sagt, ou ja*
193 *Change das ist wichtig, das müssen wir berücksichtigen und dann holt man sich von extern einen Change-*
194 *Manager mit rein. Einen Experten, ja. Aber der Change muss aus der Organisation passieren. Also es macht*
195 *sicherlich Sinn, sich da jemanden an die Hand zu nehmen, die zusätzliche Erfahrung damit rein bringen, dafür*
196 *sorgen dass die Umsetzung gewisse Facetten mitadressiert, aber die Veränderung kann nicht von aussen kom-*
197 *men. Die muss von innen kommen. Die muss von der Führung mitunterstützt sein und geführt werden. Und sie*
198 *muss vor allem dann eben auch an die Mitarbeiter in der Form weitergegeben werden, dass die wirklich betei-*
199 *ligt werden. Nicht nur informiert sind, sondern auch die Dinge die passiert, wie kann ich die auch begeistern, ja.*

200 I (21:09): „Vielleicht gerade aus Sicht der Mitarbeitenden, wie sieht da ein Ablauf des HBDI-Prozesses aus?
201 Vielleicht einmal ideal und – ich weiss jetzt nicht genau, inwiefern sie den Ablauf bei der Swisscom kennen –
202 einmal im Vergleich dazu den Ablauf der Swisscom?“

203 E5 (21:29): „Also was ganz wesentlich ist. Wenn ich jetzt über das Einzel- oder auch über das Teamprofil arbeite,
204 ja. Das wesentliche erste Thema ist eigentlich, das ich eigentlich einmal den Kontext setzte, wo ich sage da habe
205 ich eine Fragestellung, die für den Einzelnen relevant ist. Die wichtig ist. Im Zweifelsfall seine Wichtigste. Weil da
206 haben wir diesen motivatorischen Aspekt. Und ich verwende das Modell im ersten Schritt, um erst einmal diese
207 Herausforderung, diese Fragestellung zu beschreiben. Da muss ich im ersten Schritt noch gar nicht mit dem
208 einzelnen Profil gearbeitet haben. Denn wenn ich das nutze, dann kriege ich im ersten Schritt einmal die Spra-
209 che, um bewusst zu machen, was ist eigentlich die Aufgabenstellung die ich habe als Einzelner, ja. Das Problem
210 das ich gerade habe, weil da habe ich einen Bezug dazu, das will ich lösen. Oder auch als Team, ich sage, was ist
211 eigentlich unser Team-Purpose, ja. Unserer Teamrolle. Wie bin ich da aufgesetzt. Und dann den Bezug zu schla-
212 gen zu der Umsetzung. Und dann kommt der Einzelne, und dann kommt das Profil herein und dann hat es einen
213 Nutzen, weil ich mir eh, wenn ich verstanden habe welche Facetten die Aufgabe beschreibt – ist das eher eine
214 links/rechts-Hemisphärische – da ist ja die grosse Qualität des Modells, das man so, dass es so einen breiten
215 semantischen Hof besitzt. Das heisst, sie können jede Vokabel jeden Begriff, jedes beliebige Thema in diese vier
216 Quadranten zuordnen. In einem oder mehrere. Und daraus ergibt sich dann ein Anforderungsprofil für die Auf-
217 gabe und diese Aufgabe dann mit dem Modell, dann mit dem Profil des Einzelnen daran zu spiegeln gibt einen
218 Raum für Erkenntnis aber auch eine Ableitung für Veränderungsrichtungen. Es ist anders und das macht man in
219 der Regel auch mal so, dass man in der Praxis einmal mit dem einen oder anderen Profil anfängt. Das ist für
220 viele unterschiedlich zu interpretieren. Rein intellektuelle Übung. Interessant, ja. Aber Nutzen, Potential eher
221 gering. Das ist so, wie wenn sie einen Ferrari stehen haben, ja. Das ist eins meiner Lieblingsbeispiele, darum
222 machen wir das. Und sie lesen sich die Bedienungsanleitung und vielleicht noch eine Anzeige in irgend einer
223 AutoMotorSport durch und wissen was das Ding theoretisch kann. Was anders ist, als wenn sie mit dem Auto in
224 Frankreich an einer Küstenstrasse unterwegs sind und die Traktion merken auf eine Autobahn fahren und mer-
225 ken was für ein geniales Stück Ingenieurskunst sie da unter dem Popo haben. Ehm, wo sie erleben und Nutzen
226 haben. Und das ist der wesentliche Punkt auch (...) Kontexte zu schaffen in denen die Motivation geschaffen
227 wird, den Nutzen zu erleben und dadurch die Motivation gewonnen wird, davon mehr zu machen und das wei-
228 ter zu wiederholen, weil es sicherlich auch heisst, eben aus dieser Erkenntnis heraus hinzukommen – und da sind
229 wir beim nächsten Schritt – anderes Verhalten zu erleben und zu trainieren. Also Kontexte zu schaffen in denen
230 ich Fehler machen kann und Erfahrungen von anderen mit reinzubringen und da Strukturen zu schaffen, die ich
231 möglichst schnell und effizient auch über meine Erfahrungen hinaus von anderen Mitpotenzieren nutzen kann
232 um schneller Fortschritte zu machen. Aber es geht dann immer auch darum, dass ich das für mich selber trans-
233 feriere und lerne es auch wirklich anders zu machen. Und um nochmal auf das Jackenbeispiel zu kommen, am
234 Ende des Tages brauche ich die Zeit – oder das was ich vorher hatte vom Tennis – brauche ich die paar tausend
235 Wiederholungen, bis ich wirklich in der Lage bin das einzusetzen und wenn ich jetzt als Mitarbeiter im Callcen-
236 ter-Bereich das Tool mitbekomme um meine Gespräche anders zu führen, ja. Wenn man mir vielleicht auch
237 einen idealtypischen Gesprächsprozess an die Hand gibt. Ich während des Gesprächs online erfassen kann, wel-
238 che Kriterien des Gesprächs nehme ich jetzt wahr von meinem Gegenüber im Gespräch. Und ehm ja, das online
239 eingebe und über einen Einforderungs- oder Hinweiscoupon achtest, worauf sollte ich jetzt in meiner Kommuni-

240 kation achten, ja. Dann ist das sicherlich ein Ding, das ich das wieder und wieder tun muss, um es feinzutunen,
241 weil ja am Ende des Tages auch – und da sind wir wieder bei dem Thema der Komplexität – auch wir am Ende
242 des Tages sieben Milliarden unterschiedliche Gesprächspartner haben. Selbst wenn ich über das Profil mir hilft,
243 eine Landkarte mir hilft, diese Komplexität zu reduzieren, fühlt sich ein Stein, ein nasser Rasen, einen Baum, der
244 fühlt sich einfach anders an in der Realität, auch wenn das auf der Landkarte nur ein farbiger Klecks ist. Und
245 wenn diese Differenzierung auf den Einzelfall hin die ist ganz wichtig in der Ethik, wie ich damit arbeite.“

246 I (26:47): „Vielleicht noch aus Sicht des Unternehmens. Oder aus Sicht der Swisscom. Wo denken sie, oder wo
247 würden sie das HBDI überall einsetzen?“

248 E5 (26:58): „Also, der erste Punkt ist für mich wirklich auch auf einer organisatorischen Ebene. Um die Brücke
249 wirklich zu schlagen von dem angefangenen was (...), also gibt es eine perfekte Organisationskultur, ja. Wenn
250 wir über das Thema Marke sprechen und das Thema Branding und da ist die Swisscom ja auch ein wesentlicher
251 Punkt der Veränderung, der dies ja auch ganz bewusst sagt, ich möchte meine Marke verändern, ja. Da das
252 Modell zu verwenden, um zum einen zu verstehen, was ist meine neue Marktanforderung, weil gibt es eine
253 perfekte Unternehmenskultur, ich denke nicht. Zeichnet es sich ab – also wenn sie im Idealfall eine sehr runde
254 Kultur hätten – dann behandelt ihr sicherlich viele Voraussetzungen. Auf der anderen Seite ist es ähnlich, wie bei
255 Einzelprofilen ehm (...), das die sehr runden Profile nicht unbedingt die Erfolgreichsten sind, abhängig von der
256 Aufgabe. Weil manche Themen verlangen irgend relatives Fokussiert sein. Sie kommen mit einem relativ runden
257 Profil halt nicht so in die tiefe in gewissen Aspekten. Und von daher bin ich der persönlichen Meinung, dass eine
258 Unternehmenskultur in Führungsstrichen am optimalsten ist, wenn sie am besten auf die entsprechenden
259 Bedürfnisse des Marktumfeldes ausgerichtet ist. Und das macht auch so einen Punkt, wenn wir uns jetzt einmal
260 anucken, die Veränderung die die Swisscom jetzt in ihrer Marke antreibt, dann ist das von was macht die
261 Swisscom eigentlich, ja. Ihr, sage ich einmal, linkshemisphärisches Geschäft im Sinne von Technologie, Stabilität,
262 Qualität, Prozesse. Hin zu, ich möchte eine geliebte Marke werden. Und da ist es ganz wichtig aus meiner Sicht,
263 das ich auch wenn ich so eine Veränderung tue, das nicht zu verlassen zu vergessen, wo ich eigentlich herkom-
264 men. Und eben bewusst zu reflektieren, welche Themen gilt es auch in so einer Veränderung zu bewahren. Und
265 wo nehme ich auch - da sind wir wieder bei der Motivation – wo nehme ich auch meine Mitarbeiter mit. Das zu
266 wertschätzen halt, den Inhalt, genau. Auch zu erläutern, von wo kommen wir und wo will ich hin. Was will ich
267 weg, hin zu was will ich. Und da das Modell als eine Sprechplattform zu verwenden, die diese Veränderung er-
268 läutert, warum die notwendig ist und auch einen Weg aufzuzeigen, wie man dahinkommen kann. Und auch
269 einen Bezugspunkt zu schaffen zu mir als Einzelnen, denn wenn ich sage, abhängig davon, wie ich ticke ehm,
270 welche Überlappungen oder Herausforderungen sehe ich dann auch mit diesem angestrebten Ziel. Und wie ist
271 mein Weg dahin, ja. Also ehm, und welche Rolle kann ich in der Organisation auch aufgrund meiner individueller
272 Präferenzen einnehmen. Wo kann ich auch den grössten Beitrag liefern. Und ich glaube das ist der Punkt, wenn
273 wir über Veränderungen sprechen, das Modell wirklich als Integrationsplattform zu verwenden, in diesen kom-
274 plexen Situationen auf allen Ebenen die Energien in der Organisation gemeinsam auszurichten. Weil sonst und
275 das kann sich auch sinnvollerweise in vielen Facetten mit ganz vielen anderen Themen ergänzen, ja. Aber
276 das, was das Modell eben leistet ist, das es auch unterschiedliche Bausteine, Tools was auch immer, in einer
277 Richtung miteinander zu verknüpfen. Auf die Zielsetzung hin, weil sie das Modell eben verwenden können, um
278 die Unterschiedlichkeit oder die Herausforderung von einem Themas zu berücksichtigen. Also das fängt an zum
279 Beispiel, wie definieren wir unsere Prozesse, ja. Und schauen, was für Schritte gibt es und aus welchen Quadran-
280 ten muss in den Prozessschritten ergänzt werden. Dass sie sich ihre Intensivierung und ihre monetäre Entloh-
281 nung ankucken und sagen, was unterstütze ich und fördere ich da. Bis hin zu, wie gehen wir mit Geschickten und
282 Konflikten um. Ehm, wie kommunizieren wir und und und. (...) Und das ist oft, das sich in so Veränderungspro-
283 zessen, wie Unternehmensübernahmen halt erlebt habe ist, dass man ganz viel richtig macht. Und dann gibt es
284 aber ein Thema das habe ich nicht mit auf dem Radar und dann schubse ich mit dem Popo alles wieder um, was
285 ich vorher aufgebaut habe. Weil ich diese Facette nicht in ihrer Vernetzung betrachtet habe. Und da kann einem
286 das Modell helfen, weil es so einfach ist in der Sprache und eben diese Anwendbarkeit besitzt, diese Brücke zu
287 schlagen. Von der ganz grossen Perspektive, ja. Wo müssen wir uns strategisch hin verändern bis hin zu dem
288 Einzelnen und das heisst es bei mir. Weil da passiert am Ende des Tages die Veränderung. Und da geht es da-

289 rum, dem Einzelnen auch eine Chance zu geben da mitzukommen und den Dialog darüber zu führen, wohin geht
290 es und was ist meine Rolle dabei.“

291 I (31:50): „Also jetzt die Swisscom setzt ja glaube ich den HBDI hauptsächlich auch so für Einzel- und Teamin-
292 terpretation ein und insofern nutzt sie es in der Personalentwicklung, das HBDI. Wie sehen sie (...)“

293 E5 (31:04): „Ursprünglich kommt die Swisscom eigentlich aus den Geschäftsmodellinnovation. Also das hat ein
294 sehr viel kleinerer Bereich an Personen ursprünglich eingesetzt. Und ehm, auch erst einmal als Gedankenmodell
295 in Führungsstrichen, um die Ganzheitlichkeit dieser Geschäftsmodell-Überprüfungen zu reflektieren. Und
296 dann natürlich auch die Brücke zu den Personen da zu schlagen. Aber das war erst einmal in einem relativ klei-
297 nen Teil. Also von da ist es eigentlich ein relativ untypischer Weg, wie da Modell in die Organisation kommt. Aus
298 meiner Sicht aber auch in der Form ein sehr sehr interessanter. Und jetzt geht es wirklich darum, von diesem eh
299 sehr fokussierten Einsatz auch eben es als eine Plattform zu etablieren, wo ich auch eben aus – und das wäre
300 aus meiner Sicht, aus meiner Perspektive ein ganz grosser Hebel – eben diese Kultur ehm Sprache quasi zu ha-
301 ben, in der man miteinander in den Dialog tritt, um noch einmal anders zu erklären, was heisst Marke eigent-
302 lich. Da ist nämlich für mich Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenskultur, eine ganz wesentliche Facette
303 davon.“

304 I (33:13): „Ich habe da auch einen Punkt so Richtung Potential. Wie würden sie das HBDI unter idealen Bedin-
305 gungen – jetzt im Rahmen der Swisscom – einsetzen? Geht das so in diese Richtung?“

306 E5 (33:23): „Ja, also das eine ist einmal, das sind die Einsatzfelder zu kucken, ja. Also in welchen Kontexten setz-
307 te ich es ein? Und das zweite ist dann natürlich noch die Frage, also was mache ich überhaupt mit dem Modell.
308 Das ist die eine Frage, die ich mir beantworte. Das ist zu kucken ehm, wie gehe ich dabei vor, ja. Das heisst,
309 wenn ich jetzt ein Einzel- oder wenn ich jetzt beim Teamprofil zum Beispiel bin. Zu kucken, das ist auf jeden Fall
310 ein zwölf- bis achtzehnmonatiger Prozess. Denn jede Veränderung, die ich anstosse in so einem Kontext. Und
311 das ist einfach nicht zu leisten mit einem Workshop, der einen halben Tag oder einen Tag geht. Und wenn ich
312 mich eine Woche zusammensetze, ja. Ich brauche immer wieder diese Reflektion, und kucke, wie weit bin ich
313 weitergekommen und muss immer wieder schauen – das heisst, ich beschäftige mich da nicht die ganze Zeit nur
314 damit, ja – sondern ich eben situativ immer mal wieder hochholen und kucken okei, jetzt bin ich hier an einem
315 Punkt, was bringt es mir jetzt hier an Nutzen, ja. Erkenntnis kann ich hier rausziehen in Situation A, B, C, D. Und
316 in der Form ist es ein Thema, das zu den Führungskräften gehört. In das Tool-Set der Führungskräfte gehört, die
317 über die rein kognitive Erkenntnis, aha das ist unser Team, für sich einen auf ihre Anforderungen optimierten
318 individuellen Werkzeugkoffer braucht, der hilft, diese Brücke zur Anwendung zu schlagen. Das ist für den Einzel-
319 nen oft schwierig, weil die Herausforderungen komplexer sind, ja. Und da macht es Sinn. So etwas kann man
320 über Projekte über Teams, wo man die unterschiedlichen Anforderungen gezielt miteinander bearbeitet und da
321 gemeinsam entsprechende Tool-Sets da entwickelt von denen dann alle profitieren. So etwas kann man sehr gut
322 unterstützen. Und eben Plattformen zu schaffen, die Austausch wie Lesson-Learned, wie Lernen miteinander
323 möglich ist. Aber immer wieder auch, wie eben die Häufigkeit der Impulse zählt auch. Wie bei einer Sprach,
324 wenn sie am Anfang werden sie sich, wenn sie eine neue Sprache lernen, dann müssen sie sich jede Woche ein-
325 mal damit anucken, oder vielleicht am Anfang sogar täglich oder in einem gewissen Sinn. Wenn sie die Sprache
326 einmal sehr gut beherrschen, dann reicht es in gewissen Zyklen, die sehr viel länger werden, um die Sache wie-
327 der aufzufrischen. Oder es geht ihnen sowieso schon in Leib und Blut über. Das ist ja bei den Sprachen ist es
328 manchmal so dann, sie denken schon, merken sie denken oder träumen schon in der Sprache. Dann sind sie
329 einfach nicht mehr dabei.. Das ist dann, vergleichend – das sind wir noch einmal beim Gehirnbezug – wenn sie
330 Kinder haben, die zweisprachig aufwachsen, ja. Dann ist das bei denen so, das in der Regel – die bilden ja ihre
331 Sprach aus, oder ihre Muttersprache, in einem Zeitpunkt, in dem sie noch gar nicht sprechen. Also das passiert
332 in den ersten 24 Monaten. Ehm, da ist es dann aber so, dass sie eben bei zweisprachigen Familien, das das in
333 einem Bereich, in einem gemeinsamen Bereich angelegt wird. Und sie nicht, wie wenn sie später Sprache lernen,
334 sie quasi zwei unterschiedlichen Bereiche haben, die sie permanent dann miteinander verknüpfen müssen. Wo
335 sie Brücken bauen müssen, ja. Das ist dann manchmal schwierig. Und wenn sie es eine Zeit lang nicht nutzen,
336 dann werden diese Brücken weniger, ja. Und dann müssen sie das erst wieder aufbauen und einrichten. Und

337 ehm, das ist so ein Punkt, wo es einfach darum geht, diesen Rahmen zu schaffen, der dann diese Wiederholun-
338 gen möglich macht.“

339 I (36:45): „Also sie sprechen da von zeitlichen Rahmen auch. Und auch einleuchtend war für mich, dass, je län-
340 ger der Prozess fortgeschritten ist, umso seltener sind die Impulse eigentlich nötig. Im Moment ist ja so, sie
341 haben einen Workshop in der Regel. Ein Interpretationsgespräch mit der Einzelperson oder dann auch, ja schon
342 fast ein Workshop, aber auch wie sie sagen ein halbtägiger oder höchstens eintägiger Feedbackworkshop im
343 Team. Wäre das also eine Optimierungsmöglichkeit, dass man da wie die Anzahl dieser Feedbackgespräche
344 erhöht und dann auch in einer gewissen Dosierung reduziert?“

345 E5 (37:34): „Ja. Oder einfach Plattformen schafft, wo man konkrete Beispielsituationen – oder, ich bin im Work-
346 shop, ich kriege grundsätzlich einmal das das Know-How des Modells mit und das Teamprofil – und dann habe
347 ich eine konkrete Situation in der holt meine Führungskraft das Modell hoch, das Teamprofil und schaut, das
348 und das ist die Situation, das ist das Profil, was sind die Konsequenzen daraus. Oder im Einzelgespräch, sie ha-
349 ben ein Gespräch mit einem Kunden und das ist ein schwieriges Gespräch, ich Chef nimmt es entweder im Vor-
350 feld, um sich mit ihnen auf das Gespräch vorzubereiten oder nach dem Gespräch um zu reflektieren, kuck mal
351 was ist passiert. Um zu erläutern und dann zu kucken okei, wie machst du es das nächste Mal anders. Also um
352 mit permanenten Impulsen dann die Brücke zu schlagen zu Endless-Lernen. Da brauchen aus meiner Erfahrung
353 eben oft auch die Führungskräfte Unterstützung. So was könnte man über entsprechende Toolsets eben schaf-
354 fen und generieren. Also etwas ganz Wesentliches ist, es wirklich als Prozess zu sehen. Diese Wiederholungshäu-
355 figkeiten bewusst zu schaffen, um dann eben, weiss ich nicht, dann setzt man sich am Anfang vielleicht alle zwei
356 Wochen zusammen. Erstmals macht man Workshop, nächste Woche. Dann einmal im Monat dann einmal im
357 Quartal. Oder eben dann situativ, wenn etwas anfällt. Und trotzdem einfach diese Regelmässigkeit der Impulse
358 im Auge zu behalten. Und einen Ansprechpartner, der mir weiterhelfen kann, wenn ich mit meinem Problem
359 nicht weiterkomme. Ich persönlich zu meinem Chef. Mein Chef vielleicht zu einem Champion in einem entspre-
360 chenden Bereich, der da als Coach funktionieren kann. Entsprechende Pyramidenstrukturen schaffen, die eben
361 auch den Support miteinander ermöglichen. Oder im Geschäft in Kontakt kommen, sich regelmässig austau-
362 schen über Erfahrungen, lessons learned. Sich gegenseitig auch coachen. Weil das sicherlich auch ein Punkt ist,
363 wenn ich jemandem anderes etwas beibringe, ja. Dann lerne ich am meisten in Anführungsstrichen, weil ich
364 mich natürlich auch mit der entsprechenden Tiefe mit den Sachen auseinandersetze. Da ist auch noch eine Fa-
365 cette von Lernen eh, Fehlermachen gehört dazu. Aber das heisst auch, ich miss bewusst auch kontrollieren und
366 kurz checken, was habe ich schon verstanden, was habe ich noch nicht verstanden. Nicht weil ich irgendwie
367 strafen will, sondern ich erst dann die Möglichkeit habe, auch noch ergänzendes Wissen zuzuführen. Oder auch
368 für mich eben noch festzustellen, was ich eben noch nicht verstanden habe ist nicht schlimm. Das ist wichtig,
369 damit ich dann am Ende des Tages – und das ist dann wirklich Wissen, das in der Anwendung einen Wert hat –
370 das ich situativ in der Lage bin, unterschiedliche Inhalte einzusetzen. Es in unterschiedlichen Kontexten zielge-
371 richtet zu verwenden.

372 In. (40:03): „Sie haben auch bereits von Nutzen oder Nachhaltigkeit gesprochen. Wenn sie jetzt diese Nachhal-
373 tigkeit in einem Unternehmen - also Nachhaltigkeit, Auswirkungen dieses Profils, HBDI-Profils auf die Mitarbei-
374 tenden – wenn sie das eruieren müssten, wie gingen sie da vor?“

375 AG. (40:23): „Na ja, das hängt natürlich damit zusammen, dass ich mir am Anfang erst einmal sehr klar bin über
376 die Zielsetzung, ja. Was will ich damit erreichen. Ich habe erst einmal eine Ausgangssituation, die ich beschrei-
377 be. Und erst einmal auch meine Situation auch versuche zu verstehen. Ehm da kann man das Modell auch sehr
378 gut nutzen, wir nennen es dann Whole-Brain-Scorecard in Anlehnung an die Balance-Scorecard. Also wo ich erst
379 einmal überlege - und das ist im ersten Schritt einmal rein qualitativ - wo ich mir überlege, was ist Situation A.
380 Welche Situation will ich in Zukunft erreichen, das ist Situation B. Um dahin zu kommen brauche ich oftmals erst
381 eine Vorphase, wo ich überhaupt mein Problem erst richtig verstehe. Um zu erkennen, was sind meine einzelnen
382 Facetten und Stellhebel, die mein Problem eigentlich beschreiben. Dann zu identifizieren, was ist meine tatsäch-
383 liche Ursache. Und mir dann für diese Ursache zu überlegen okei, wie ist die Ausprägung heute rein qualitativ
384 und wie soll die morgen sein. Das kann ich für jedes Thema tun. Und dann kann ich mir überlegen – das ist dann

385 *der zweite Schritt – wie kann ich diese Ausprägung, wie kann ich die, anhand welcher Kriterien kann ich diese*
386 *Veränderung beschreiben. Ehm, sind das weniger Interaktionen. Will ich weniger Störungen. Weniger Fehler,*
387 *geht es schneller. Was auch immer. Anhand welcher Kriterien kann ich diesen Zustand A gegen diesen Zustand B*
388 *abgrenzen. Und wenn ich das habe, dann bin ich in der Regel auch dabei, dass ich dann Ansatzpunkte habe, wie*
389 *ich das auch in eine monetäre Wirkung austrete, weil wir ja oftmals in den Organisationen die Herausforderun-*
390 *gen haben, dass ich sage, ah ja, den Aufwand, den mir ein Thema und ehm (...) Nehmen wir jetzt vielleicht noch*
391 *einmal das Beispiel von diesen Wirkungskreisläufen, von denen ich gesprochen habe, vorhin ja. Sie haben sie*
392 *schicken den Mitarbeiter auf eine Schulung und die kostet, weiss ich nicht, tausend Euro, ja. Oder fünfhundert*
393 *Schweizer Franken und dann wissen sie sofort, was der Aufwand ist, den das mit sich bringt. Und sie wissen wie*
394 *viel Zeit der Mitarbeiter für diese Schulung investiert und sie wissen was der in der Stunde kostet auf Basis sei-*
395 *nes Gehalts und sonstiger Kosten die sie haben. Dann können sie sehr schnell eine Rechnung aufmachen, das ist*
396 *es an Aufwand. Und wenn sie jetzt ein Entscheidungssystem haben, was das berücksichtigt, dann sagen sie ja,*
397 *das schliesst sofort in meine Gewinn- und Verlustrechnung mit einem negativen Vorzeichen ein. Und wenn sie*
398 *jetzt Schulungen machen würden, dann sagen sie, das hat einen negativen Einfluss und ich lasse das. Ich kürze*
399 *das und habe ab sofort ein besseres Ergebnis. Wenn sie jetzt aber die Wirkung der Schulung anschauen und*
400 *schauen mit welchem zeitlichen Verzug dies eintrifft. Also jetzt unterstellen wir einmal dem Charles Edward*
401 *Demming, der sagt, dass diese Schulung eine Erhöhung der Qualität der Leistung mit sich bringt. Damit also*
402 *entweder die Kosten von ihnen gesenkt werden, weil sie effizienter sind oder den Umsatz steigern hilft bei gleich*
403 *bleibender Leistung. Dann führt das über einen zeitlich viel längeren Zeitraum dazu, dass sie Kunden binden und*
404 *ihren Umsatz erhöhen, was sich auch in ihrer PL widerspiegelt ja - also in der Profit und Verlustrechnung - aber*
405 *mit einer anderen zeitlichen Achse. (...)“*

406 I (47:13): *„Wenn sie nun, also dieses Vorgehen (..) für eine Evaluation. Kenne sie da vielleicht gerade ein stan-*
407 *dardisiertes Verfahren oder eine Methode, welche.“*

408 E5: (47:18): *„So leid es mir tut, jetzt ich muss sie kurz unterbrechen. Ich werde gerade unterbrochen (..) Ja, darf*
409 *ich ihnen gleich noch einmal zurück rufen? (..) Oder sie haben ja meine Nummer (..) Eh ja, ich entschuldige mich*
410 *vielmals. Danke für ihr Verständnis und bis gleich noch mal. Sagen wir so in einer viertel Stunde, ja? Danke.“*

411 I (47:23): *„Ja selbstverständlich. Bereits jetzt vielen Dank und dann bis gleich nochmals.“*

Anhang C: Online-Umfrage

Anhang C: Online-Umfrage

Anhang C1: Fragebogenaufbau und Skalenzuordnung der Items

Vorbereitung					Bemerkungen
Mail zum Versand der Umfrage					Textbeispiel 1*
Online-Umfrage					
Layout	Inhalt	Ebene	Skala	Frage	Bemerkungen
1. Layer	Einleitungsschreiben				Textbeispiel 2*
2. Layer	Einstiegsfragen			1. Wie bist du an dein HBDI-Profil gelangt?	Antwortskala 1*
				2. Vor wievielen Monaten hast Du dein HBDI-Profil erhalten?	Antwortskala 2*
3. Layer	Vertiefungsfragen A (orientiert am MEI)	Reaktion	Zufriedenheit	3. Das Interpretationsgespräch/Der Workshop hat mir sehr gut gefallen.	Antwortskala 3* → Dargestellt in einer Matrix
			Nützlichkeit	4. Die Lerninhalte wurden verständlich vermittelt (1. "Must"-Frage) .	
		Lernen		5. Das Erlernte ist für meinen Arbeitsalltag hilfreich (2. "Must"-Frage) .	
			Positive Einstellung	6. Durch das im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelte Wissen zum Aufbau und Inhalt vom HBDI konnte ich viel dazulernen.	
			Selbstwirksamkeits-überzeugung	7. Meine Einstellung gegenüber dem Whole Brain Thinking hat sich nach dem Interpretationsgespräch/dem Workshop positiv verändert.	
		Verhalten	Anwendung in der Praxis	8. Wenn es an Arbeitsplatz zu Verständnisproblemen, reagiere ich gelassener, weil mir das Erlernte hilft, die Situation besser zu verstehen.	
			Kompetenz	9. Die im Interpretationsgespräch/Workshop erworbenen Kenntnisse und Hintergrundinformationen nutze ich in meiner Arbeit.	
		Organisation		Organisationale Ergebnisse	
			11. Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Kommunikation mit meinen ArbeitskollegenInnen verbessern.		
			12. Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Zusammenarbeit in unserem Team verbessert.		
			13. Durch die Anwendung der im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität meiner Arbeit verbessert.		
				14. Nur für Workshop-Teilnehmende: Durch die Anwendung der im Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität der Arbeit unseres Team verbessert.	
		15. Der HBDI-Coach verfügte über die richtigen Handlungskompetenzen (4. "Must"-Frage) .			
		16. Die Erkenntnisse über HBDI verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeit nachhaltig (5. "Must"-Frage) .			
5. Layer	Vertiefungsfragen B (orientiert am LTSI)	Teilnehmende	Erwartungsklarheit	17. Ich wusste vor dem Interpretationsgespräch/Workshop, was mich erwartet.	Antwortskala 3* → Dargestellt in einer
				18. Meine Erwartungen wurden durch das Interpretationsgespräch/Workshops erfüllt.	

			Motivation zum Lerntransfer	19. Ich konnte es kaum erwarten, nach dem Interpretationsgespräch/Workshop wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren. 20. Ich bin überzeugt, das im Interpretationsgespräch/Workshop Erlernte erhöht meine Effektivität am Arbeitsplatz.	Matrix	
	Trainingsdesign)	Transfer-Design	21. Das Interpretationsgespräch/Workshop war so aufgebaut, dass ich es direkt mit meiner Arbeit in Verbindung bringen konnte.			
		Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	22. Die im Interpretationsgespräch/Workshop angewendeten Beispiele sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich. 23. Das im Interpretationsgespräch/Workshop Gelernte entspricht dem, was ich brauche, um effektiver zu arbeiten.			
	Arbeits-umgebung	Unterstützung durch Kollegen	24. Meine ArbeitskollegenInnen schätzen es, wenn ich die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte anwende. 25. Meine ArbeitskollegenInnen wenden selbst die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte an.			
			Unterstützung durch Vorgesetzte	26. Mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, die im Interpretationsgespräch/ Workshop erworbene Kenntnis bei der Arbeit einzubringen. 27. Mein(e) Vorgesetzte(r) bringt selbst die im Interpretationsgespräch/ Workshop neu erworbenen Inhalte bei der Arbeit mit ein.		
6. Layer	Abschluss A		Schlussfragen	28. Durch das Interpretationsgespräch/Workshop habe ich mir Veränderungen vorgenommen. → Wenn ja, welche? _____		Dichotom (Ja/Nein) mit Filter
				29. Mein HBDI-Coach war (Name)? _____		Offene Frage
				30. Welche spürbare Wirkung kann/soll mit dem Einsatz von HBDI erreicht werden (Blickwinkel Mitarbeiter, Organisation, Kunden)? _____		Offene Frage
				31. Was machst du mit den HBDI Erkenntnissen damit du nachhaltig Wirkung erzielst? _____	Offene Frage	
				32. Für welchen Zweck erachtest Du als Teamleader und Einzelperson HBDI als sinnvolles Instrument ? _____	Offene Frage	
				33. Was fehlt Dir/Deinem Team im Zusammenhang mit HBDI noch? _____	Offene Frage	
7. Layer	Abschluss B		Demographische Angaben	34. Alter (in Jahren)? _____	Offene Frage	
				35. Dienstjahre bei Swisscom (in Jahren)? _____	Offene Frage	
				36. Beschäftigungsgrad (in %)? _____	Offene Frage	
				37. Ich arbeit als: _____	Antwortskala 4*	
			38. Ich arbeit bei: _____	Antwortskala 5*		
8. Layer	Endseite	<p>HERZLICHEN DANK DAS DU DIE UMFRAGE AUSGEFÜLLT HAST!</p> <p>Du darfst das Browserfenster nun schliessen.</p> <p>Ev. Kontaktangaben und Information, wie weiter.</p>				

Nachbearbeitung	Bemerkungen
-----------------	-------------

Reminder-Mail an diejenigen, die noch nicht ausgefüllt haben	→ Versand nach sieben Tagen.	Textbeispiel 3*
--	------------------------------	-----------------

*Textbeispiele		Bemerkungen
1	<p>"Im Rahmen einer Evaluation zur Wirkung des Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) ist uns Deine Meinung wichtig. Uns interessiert insbesondere, inwiefern einen Transfer in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden stattfindet und welche Wirkung HBDI im Unternehmen erzielt. Um aus empirischer Sicht valide und reliable Daten zu erhalten, aus welchen sich dann Handlungsempfehlungen ableiten lassen, sieht unser Untersuchungsdesign, neben einigen bereits stattgefundenen Interviews mit Experten, eine Online-Umfrage vor. Aufgrund dessen, dass auch Du ein HBDI-Profil besitzt, erhältst Du mit diesem Mail einen Link, der zu unserer Online-Umfrage führt. Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten und ist natürlich absolut anonym. Die Daten werden streng vertraulich behandelt. Weitere Informationen erhältst Du, wenn Du den Link anklickst. Z.B. http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/xxxx Das Projektteam dankt Dir herzlich für Deine Teilnahme! Für Rückfragen stehen wir Dir jederzeit gerne zur Verfügung."</p>	
2	<p>"Liebe Teilnehmerin, Lieber Teilnehmer Ziel dieser Umfrage ist es, im Rahmen einer Evaluation des Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) herauszufinden, inwiefern Du die Kenntnis und das dazu erworbene Wissen aus dem HBDI-Interpretationsgespräch/dem HBDI-Workshop in deinen Arbeitsalltag übernehmen kannst, inwiefern Dir einen Transfer möglich ist und welche Wirkung mit dem Einsatz von HBDI erzielt wird. Die Umfrage ist anonym, vertraulich und dauert ca. 8-10 Minuten. Für eine Ergebnismeldung kannst Du am Ende dieser Umfrage Deine E-Mail-Adresse hinterlassen. Bitte versuche, wenn möglich, diese Umfrage ohne Unterbuch an einem Stück zu beantworten. Das Projektteam bedankt sich herzlich für Deine Teilnahme! Du leistest damit einen wichtigen Beitrag zur Optimierung des Ganzen HBDI-Prozesses."</p>	
3	<p>"Bis gestern sind bereits <i>z.B. 46% (je nach Rücklauf, ev. an diese Quote anpassen)</i> der versandten Umfragen ausgefüllt worden – Herzlichen Dank dafür! Um eine statistisch signifikante Hochrechnung anzustellen, müsste der Rücklauf bei 80% liegen. Aus diesem Grund erlauben wir uns auf diesem Wege Dir nochmals den Link zuzustellen, mit der Bitte die sich darin befindliche Online-Umfrage noch auszufüllen. Der Link wird noch bis und mit <i>z.B. Freitag (Vom Tag des Versands des Reminder-Mails noch sieben weitere Tage)</i> online sein. Z.B. http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/bdd5/ Natürlich gelten nach wie vor dieselben Bestimmungen der garantierten Anonymität und der Freiwilligkeit. An dieser Stelle möchten wir uns im Namen des Projektteams nochmals herzlich bei Dir für Deine Mithilfe bedanken. Nun wünschen wir Dir einen schönen Tag und möge der Frühling bald kommen! Freundliche Grüsse"</p>	

*Antwortskalen		Bemerkungen
1	<input type="checkbox"/> Über ein Einzelinterpretationsgespräch / <input type="checkbox"/> Über einen Teamworkshop / <input type="checkbox"/> Andere: _____	
2	<input type="checkbox"/> 0 bis 3 Monaten / <input type="checkbox"/> 4 bis 6 Monaten / <input type="checkbox"/> 7 bis 9 Monaten / <input type="checkbox"/> 10 bis 12 Monaten / <input type="checkbox"/> weiss nicht mehr	
3	Interne 6er-Standardskala: <input type="checkbox"/> stimme gar nicht zu / <input type="checkbox"/> stimme eher nicht zu / <input type="checkbox"/> stimme teilweise zu / <input type="checkbox"/> stimme mehrheitlich zu / <input type="checkbox"/> stimme zu / <input type="checkbox"/> stimme voll	

	zu	
4	<input type="checkbox"/> MitarbeiterIn / <input type="checkbox"/> ProjektleiterIn / <input type="checkbox"/> Führungskraft / <input type="checkbox"/> Andere: _____	
5	<input type="checkbox"/> RES / <input type="checkbox"/> SME / <input type="checkbox"/> CBU (ENT) / <input type="checkbox"/> ITS (ENT) / <input type="checkbox"/> NIT (INI) / <input type="checkbox"/> GHU / <input type="checkbox"/> GRB	

Anhang C2: Printsreen Online-Umfrage



DE

Evaluation der Wirkung und des Transfers vom Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)

Liebe Teilnehmerin, Lieber Teilnehmer

Du hast bereits ein persönliches HBDI Interpretationsgespräch und/oder an einem HBDI-Workshop teilgenommen.
Bitte nimm dir ca. 10 Min. Zeit und fülle die Umfrage aus. Diese ist anonym und vertraulich.
Du leistest einen wichtigen Beitrag zur Optimierung des HBDI-Prozesses.

Ziele der Umfrage sind:

- Können die Erkenntnisse in den Arbeitsalltag übernommen werden?
- Welche Wirkung wird mit HBDI erzielt?

Bitte versuche, wenn möglich, diese Umfrage ohne Unterbruch an einem Stück zu beantworten.

Das Learning & Training Team bedankt sich herzlich für Deine Teilnahme!

Einstiegsfragen



Druckansicht



Später abgeben



Speichern

Einstiegsfragen

1 Wie bist du an dein HBDI-Profil gelangt?

- Über ein Einzelinterpretationsgespräch
- Über einen Teamworkshop
- Andere (bitte in Kommentarfeld eintragen)

Kommentar:



swisscom

2 Vor wievielen Monaten hast du dein HBDI-Profil erhalten?

- 0 bis 3 Monaten 4 bis 6 Monaten 7 bis 9 Monaten 10 bis 12 Monaten weiss nicht mehr

Reaktion

3 Das Interpretationsgespräch/der Workshop hat mir sehr gut gefallen.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

4 Die Lerninhalte wurden verständlich vermittelt.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

5 Das Erlernte ist für meinen Arbeitsalltag hilfreich.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

Lernen

6 Durch das im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelte Wissen zum Aufbau und Inhalt vom HBDI konnte ich viel dazulernen.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

7 Meine Einstellung gegenüber dem Whole Brain Thinking hat sich nach dem Interpretationsgespräch/Workshop positiv verändert.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu



swisscom

8 Wenn es an Arbeitsplatz zu Verständnisproblemen kommt, reagiere ich gelassener, weil mir das Erlernte hilft, die Situation besser zu verstehen.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

Verhalten

9 Die im Interpretationsgespräch/Workshop erworbenen Kenntnisse und Hintergrundinformationen nutze ich in meiner Arbeit.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

10 Diese Lerninhalte empfehle ich weiter.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

11 Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Kommunikation mit meinen ArbeitskollegenInnen verbessern.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

12 Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Zusammenarbeit in unserem Team verbessern.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

Organisation

13 Durch die Anwendung der im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität meiner Arbeit verbessert.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

14 Nur für Workshop-Teilnehmende:

Durch die Anwendung der im Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität der Arbeit unseres Team verbessert.

Keine Antwort

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

15 Der HBDI-Coach verfügte über die richtigen Handlungskompetenzen.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

16 Die Erkenntnisse über HBDI verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeit nachhaltig.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu



swisscom



Trainingsspezifische Erfolgsfaktoren

17 Ich wusste vor dem Interpretationsgespräch/Workshop, was mich erwartet.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

18 Meine Erwartungen wurden durch das Interpretationsgespräch/den Workshop erfüllt.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

19 Ich konnte es kaum erwarten, nach dem Interpretationsgespräch/Workshop wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

20 Ich bin überzeugt, das im Interpretationsgespräch/Workshop Erlernte erhöht meine Effektivität am Arbeitsplatz.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

21 Das Interpretationsgespräch/Workshop war so aufgebaut, dass ich es direkt mit meiner Arbeit in Verbindung bringen konnte.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

22 Die im Interpretationsgespräch/Workshop angewendeten Beispiele sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

23 Das im Interpretationsgespräch/Workshop Gelernte entspricht dem, was ich brauche, um effektiver zu arbeiten.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu



swisscom



24 Meine ArbeitskollegenInnen schätzen es, wenn ich die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte anwende.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

25 Meine ArbeitskollegenInnen wenden selbst die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte an.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

26 Mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, die im Interpretationsgespräch/ Workshop erworbene Kenntnis bei der Arbeit einzubringen.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

27 Mein(e) Vorgesetzte(r) bringt selbst die im Interpretationsgespräch/ Workshop neu erworbenen Inhalte bei der Arbeit mit ein.

- 1 stimme gar nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 stimme teilweise zu 4 stimme mehrheitlich zu 5 stimme zu 6 stimme voll zu

Schlussfragen

28 Durch das Interpretationsgespräch/Workshop habe ich mir Veränderungen vorgenommen.

- Ja (bitte in Kommentarfeld eintragen welche) Nein

Kommentar:

29 Mein HBDI-Coach war (Name):

30 Welche spürbare Wirkung kann/soll mit dem Einsatz von HBDI erreicht werden (Blickwinkel Mitarbeiter, Organisation, Kunden)?



swisscom

31 Was machst du mit den HBDI Erkenntnissen damit du nachhaltig Wirkung erzielst?

32 Für welchen Zweck erachtest du als Teamleader und Einzelperson HBDI als sinnvolles Instrument?

33 Was fehlt dir/deinem Team im Zusammenhang mit HBDI noch?

Demographische Angaben

34 Alter (in Jahren):

35 Dienstjahre bei Swisscom (in Jahren):



swisscom

36 Beschäftigungsgrad (in %):

37 Ich arbeite als:

- MitarbeiterIn ProjektleiterIn Führungskraft Andere (bitte in
Kommentarfeld eintragen)

Kommentar:



38 Ich arbeite bei:

- RES SME CBU (ENT) ITS (ENT) NIT (INI) GHQ
 GRB Andere

Kommentar:

39 Möchtest du die Ergebnisse der Umfrage per E-Mail erhalten?

- Ja Nein

Besten Dank für deine Mitarbeit!

Bitte speichere deine Antworten. Nachdem du das Feedback gespeichert hast, kannst du deine Antworten nicht mehr bearbeiten.

Bei Fragen steht dir das Learning & Training, GHR-DEV-LT, Team gerne unter der E-Mail Adresse Learning.Training@swisscom.com zur Verfügung.



Druckansicht

Learningcenter



Später abgeben



Speichern

Fenster schließen ✕

Anhang D: Qualitative Auswertung

Anhang D: Qualitative Auswertung

Anhang D1: Qualitative Inhaltsanalyse - Kategoriendefinition

Hauptkategorie 1: Ablauf HBDI-Prozess

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Erstkontakt MA mit HBDI	Wie kommen die Mitarbeitenden zum ersten Mal in Kontakt mit HBDI?	<p>„Bei Einzelprofilen hat ein Mitarbeitender entweder durch hören Sagen oder Interesse, oder mein Kollege hat es schon gemacht und ich finde das spannend, geht ein Mitarbeitender zum Vorgesetzten.“ (E3, Z. 83-85)</p> <p>„Dann gibt es die, wo der Chef zum Beispiel sagt, ich möchte, dass alle meine Mitarbeitender, welche Projektleute sind, Projektleiter sind, dieses Profil machen, damit wir sie dann ideal auf Projekte einsetzen können.“ (E3, Z. 88-90)</p> <p>„...und beim Teamprofil ist es so, dass ein Teamleiter, ein Vorgesetzter kommt und sagt, hei ich möchte ein Teamprofil machen damit wir noch effizienter und effektiver zusammen arbeiten können und jeder Freude an seinem Job hat. Eben am richtigen Ort ist. Und schauen, ob wir auch alles abdecken in unserem Team.“ (E3, Z. 88-90)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woher wissen MA, dass es HBDI gibt und was es ihnen bringt? • Was geschieht, nachdem die MA Interesse an HBDI kommuniziert haben? • Wo tun sie dies?
Zwischen Erstkontakt und Ergebnissen	Was geschieht zwischen dem Erstkontakt und dem Zeitpunkt des Feedbacks der Ergebnisse?	<p>„Du bekommst ja dann den Link per Mail über. Dann heisst es, du kannst nun dein Profil ausfüllen und noch erhältst noch etwas Unterlagen dazu, wo du noch etwas „nüschelen“ kannst.“ (E3, Z. 101-103)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer versendet den Link? • Was haben die MA zu tun? • Wo füllen es die MA aus? • Wie lange dauert dies? • Haben die MA bei Unklarheiten eine Anlaufstelle?
Ergebnisse	Wie gelangen die MA an ihre Ergebnisse?	<p>„Ehm, und dann wird entweder das Profil, das ausgedruckt wird, direkt übergeben, damit du jetzt zum Beispiel das anschauen und darin „herumnüschelen“ kannst oder man sagt, hei du führst jetzt ein Gespräch und an dieses Gespräch nimmt der Coach das dann mit.“ (E3, Z. 105-108)</p> <p>„Ja dann schauen wir mit ihnen etwas die Gaps an, die im Teamprofil mit dem HBDI, um dann mit ihnen Massnahmen zu besprechen.“ (E3, Z. 125-127)</p> <p>„Wenn wir eine Teamentwicklung gemacht haben mit dem HBDI, dann ist es im Prinzip der Prozess gewesen, das heisst, die Einzelprofile aber natürlich sehr stärker dann natürlich das Gesamtprofil des Teams mit der Zielsetzung auch zu kucken, wie ist die Teamzusammensetzung, wie ist die Teamstruktur mit dem HBDI-Modell. Gibt es da Auffälligkeiten, was einerseits die Heterogenität oder auch die Homogenität des Teams anbetrifft.“ (E3, Z. 82-86)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer wertet die Ergebnisse aus? • Wer erhält Zugang zu den Ergebnissen? • Wie werden die MA bei der Interpretation dieser unterstützt?
Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback	Was geschieht, nachdem die MA die Ergebnisse ihres HBDI-Profiles erhalten haben und das Feedbackgespräch abgeschlossen ist?	<p>„Also derjenige, bei dem es gemacht wurde, der kann dann natürlich beurteilen, ob es stimmt oder nicht stimmt. Und ehm ja, natürlich auch, wie er es dann selber einsetzen möchte, oder (...).“ (E1, Z. 35-37)</p> <p>„Und ich biete immer an, wenn sie wieder einmal Fragen haben, wenn sie irgendeine Situation haben, dann sollen sie einfach ungeniert sich noch einmal melden. Dann ist es eigentlich abgeschlossen.“ (E2, Z. 46-47)</p> <p>„Und dann gibt es das Einzelgespräch. Und die Unterlagen sind dann bei dieser Person. Was die Person dann damit macht wird dann ihr überlassen.“ (E3, Z. 111-112)</p> <p>„... Und dort wird dann das Teamprofil übergeben und was sie damit machen schlussendlich ist dann ihnen überlassen. (...).“ (E3, Z. 127-128)</p> <p>„Wo dann auch die Übungen, also es gibt ja auch eine Reihe von Übungen, die HBDI-spezifisch gemacht sind. Da gibt es so ein Alukoffer, sieht aus wie ein Pilotenkoffer und da sind glaube ich 25 oder 30 Übungen drin, die von den Trainern dann entsprechend genutzt werden. Um zum Beispiel bei einer Teamentwicklung die verschiedenen Phasen,</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden die MA weiterhin gecoacht? • Gibt es aufbauende Workshops? • Gibt es eine Anlaufstelle für MA oder Probleme die in der Praxis auftreten können?

		<i>also Norming, Forming, Performing etc. in den jeweiligen Kontexten zu etzten und haben dieses Know-How und die Übungen, die zum Teil auch angeboten wurden, da entsprechend in das Trainingsdesign eingebaut.“ (E4, Z. 90-95)</i>	
--	--	--	--

Hauptkategorie 2: Nutzen des HBDI

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Nutzen auf Ebene der Organisation	Welchen Nutzen hat ein Unternehmen, wenn es HBDI einsetzt?	<p>„Für die Zusammenstellung von Projektteams ist dieses Tool sehr hilfreich.“ (E1, Z. 17-18)</p> <p>„Und dort gibt es natürlich Teams, welche sich neu formieren. Mit jeder Umorganisation. Da haben wir ganz viel Anfragen, wie jetzt seit Anfang von diesem Jahr.“ (E2, Z. 73-74)</p> <p>„Wenn wir eine Teamentwicklung gemacht haben mit dem HBDI, dann ist es im Prinzip der Prozess gewesen, das heisst, die Einzelprofile aber natürlich sehr stärker dann natürlich das Gesamtprofil des Teams mit der Zielsetzung auch zu kucken, wie ist die Teamzusammensetzung, wie ist die Teamstruktur mit dem HBDI-Modell. Gibt es da Auffälligkeiten, was einerseits die Heterogenität oder auch die Homogenität des Teams anbetrifft.“ (E4, Z. 82-86)</p> <p>„Das ist ein anwendbares Modell. Da gibt es eine Abbildung von Realität durch den Blick eines Modells und dann kann ich mit den Teilnehmern sehr pragmatisch und sehr verhaltensspezifisch an ihren Kompetenzen - so würde ich das mal heute nennen - arbeiten, ja. Und da ist für mich der Mehrwert drin.“ (E4, Z. 159-162)</p> <p>„Auch über das Verständnis der persönlichen Bedarfe hinaus, nämlich dass es eine Sprache sein kann, um sich über diese Themen, die dann im weissen Kontext dann auch schwer greifbar sind, sich darüber anfängt auszutauschen. Also zum Beispiel die Unternehmenskultur. Ja. Oder Konzepte.“ (E5, Z. 51-53)</p> <p>„Und das ist, über den eigentlichen Ansatz der Person hinaus ist das Modell für mich ein sehr wertvolles weil auch sehr einfach einsetzbares Tool. Ehm und dieser Sprachcharakter, den ich diesem Modell entwickeln möchte, oder den man mit diesem Modell entwickeln kann, der ist ein ganz Wesentlicher.“ (E5, Z. 77-80)</p> <p>„Was will ich weg, hin zu was will ich. Und da das Modell als eine Sprechplattform zu verwenden, die diese Veränderung erläutert, warum die notwendig ist und auch einen Weg aufzuzeigen, wie man dahinkommen kann.“ (E5, Z. 266-268)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weshalb braucht eine Unternehmung HBDI? • Weshalb braucht die Swisscom HBDI? • Wie „zahlt“ sich dies aus? • Spezifischer Nutzen für PA, PE oder TE? • und in welcher Form?
Nutzen auf Ebene der Führungskräfte	Welchen Nutzen bringt HBDI einer Führungskraft?	<p>„Bei der Führungskraft, dass sie sehen, was erwartet der Mitarbeiter an Führung und wie neigen sie mit ihrem Profil zu führen.“ (E2, Z. 77-78)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Führungskräfte vom Nutzen des HBDI überzeugt? • Wird die Führung mit HBDI einfacher? • Hilft HBDI bei der Zusammenstellung von Teams?
Nutzen auf Ebene der MA	Wie profitieren Mitarbeitende von HBDI?	<p>„Mitarbeiterzufriedenheit. Dass man sich einfach besser kennen lernt. Das man sich besser dadurch auch einsetzen kann, oder. Auch am richtigen Ort Arbeitet irgendwo.“ (E1, Z. 52-53)</p> <p>„Und dann kann der Einzelne verstehen, wie sein Stressmodul ist, weil das ist ja die Stärke an dem Tool. Etwas, was sonst keines von den anderen Tools hat.“ (E2, Z. 58-60)</p> <p>„Sie sagen, sie sind einfach durch das viel effizienter, wenn sie so ein Projekt vorstellen. Wenn sie Geld haben wollen oder Zeit oder Ressourcen, weil sie einfach schneller an alles denken und nicht noch eine Extrschleife machen müssen.“ (E3, Z. 272-274)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind MA vom Nutzen des HBDI überzeugt? • Wo profitieren MA mit HBDI im Arbeitsalltag?

		<p>„Oder eben Umgang von Teamkollegen, sonstigen Gspändli oder Vorgesetzten, welcher sich verbessert. Weil sie sich einfach bemühen, so etwas in andere hineinzudenken. Einfach schätzen, wo könnte er sein, etwa da, probiere einmal und merken, ou ja, er reagiert super darauf. Und dann können sie so viel schneller und effizienter Gespräche führen.“ (E3, Z. 280-283)</p> <p>„(...) da sind eben ganz wenig wertende Begriffe drin, wo man sagen kann, das ist einfach nur einmal eine Beschreibungssprache und das ist nicht abwertend auf eine Person oder auf eine persönlichen Charakterzug bezogen, ja. Weil es sich um Denken- und Verhaltensthemen und nicht irgendwie ethisch-moralische Kategorien handelt.“ (E4, Z. 372-375)</p> <p>„Denn das Wesentliche ist für mich, dass es eben auch im Sinne von Nachhaltigkeit schnell verstanden und von vielen ohne grösseren Vorlauf eingesetzt werden kann. Aber um Nachhaltigkeit zu erreichen, muss es auch wiederholt eingesetzt werden.“ (E5, Z. 91-93)</p>	
Nutzen für Externe (z.B. Kunden)	Können Externe (z.B. Kunden) von einem nach HBDI ausgerichteten Unternehmen profitieren?	„Kurz, schnell, effizient. Ein Projekt, wo man sagt, es wäre sonst über ein Jahr gegangen, haben sie glaube ich in zwölf, äh zehn Wochen hochgestampft. Und etwas weltweit noch einmaliges. Das mit den Infinity ist es gewesen.“ (E3, Z. 159-161)	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen Kunden eine positive/negative Veränderung? • Profitieren Kunden von Produkten oder Dienstleistungen, welche dank HBDI besser oder schneller wurden?

Hauptkategorie 3: Potential des HBDI

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Alleine vs. Kombination mit andern Tools	Unter welchen Bedingungen entfaltet das HBDI seine optimale Wirkung?	<p>„Ich finde das Tool eigentlich sehr gut so wie es ist.“ (E1, Z. 57)</p> <p>„Also es gibt ja sehr wenig Theorie dazu. Es ist ein praxisbezogenes Tool. Man muss nur verstehen, was dahinter ist. Also der Mechanismus.“ (E2, Z. 15-17)</p> <p>„Also was mich in Bern und speziell an den zwei Tagen wirklich fasziniert hat, dass man sehr konsequent versucht sozusagen als Leitidee im Unternehmen zu verankern. ... Man hat das sozusagen als durchgängigen roten Faden einmal definiert.“ (E4, Z. 206-209)</p> <p>„Wobei natürlich dann immer sehr schnell die Gefahr ist, dass man in Verdacht gerät, man möchte das monolithisch oder monokausal alles erklären.“ (E4, Z. 225-226)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen Idealbedingungen des HBDI-Einsatzes aus? • Gibt es einen idealen Toolmix??
Bereiche des Personalmanagement	In welchen Bereichen des Personalmanagement besitzt das HBDI das grösste Potential?	<p>„...wenn man das Modell dann dafür einsetzt, die Toleranz zu steigern und die Zusammenarbeit zu verbessern, hat es eigentlich mehr sein Ziel erreicht - für mich, aus meiner Sicht – als wenn es zur reinen Selbstfindung in dem Bereich. (...) was natürlich auch ein Effekt ist.“ (E1, Z. 161-163)</p> <p>„Also weisst du, dass man viel mehr Bewegung hätte. Und dann würden die Leute vor allem auf dem arbeiten, was sie gerne machen den ganzen Tag. Sprich, sie leisten mehr, sie sind glücklicher, sind ausgeglichener, haben mehr Energie wenn sie Feierabend haben und bringen schlussendlich auch am Geschäft mehr oder. Punkt.“ (E3, Z. 223-226)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welchen Bereichen (Personalauswahl, Personalentwicklung oder Teamentwicklung) liegt das grösste Potential von HBDI? • Überall gleich?
Prozess/Abf auf HBDI	Wie sieht ein optimaler Prozessablauf eines HBDI-Einsatzes aus?	<p>„Und das Tool (...) also anhand des Auswertungsprofils ohne das Gespräch, ist nicht so gut, muss ich sagen. Beides zusammen, das hat mir ganz gut gefallen.“ (E1, Z. 62-63)</p> <p>„Und deshalb glaube ich schon, dass so ein Nachworkshop bei Teams immer wieder gut ist, weil meistens gibt es ja auch wieder neue Leute und dann sollte man so oder so die auch mit an Bord ziehen.“ (E2, Z. 150-151)</p> <p>„Also grundsätzlich würde ich für so einen Entwicklungsprozess oder für so ein Setting mehrere, es können auch kürzere Intervallgespräche</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heute wird i.d.R. ein Workshop durchgeführt. Wären mehrere Workshops nachhaltiger? • Wäre ein Teamentwicklungsprozess in z.B. 6 Schritten (vor- & nachgelagert)) besser?

		<i>empfehlen. Die Frage ist, ob das dann der HBDI Trainer machen muss, ob das die Lernpartner selber übernehmen können. Also wo steigt man dann um in den Grad von selbstgesteuertem Lernen. Ehm (...) heute würde man das dann sicherlich auch zum Teil so über Blogs oder über so Social Media Plattformen dann machen können oder über Erfahrungsplattformen.“ (E4, Z. 273-277)</i>	
Themen	Zu welchen Themen erzielt der HBDI seine optimale Wirkung?	<p>„Hhm (...) Führungsteamentwicklung. Aber das ist auch wieder Teamentwicklung. (...) Nein, sonst weiss ich nichts.“ (E1, Z. 88-89)</p> <p>„Und jetzt rein vom Trainingskonzept her würde ich mir überlegen, ob ich heute verschiedene Formen wie Youtube und E-Learning-Komponenten - Blendend Learning Angebote wie Podcasts, Webinars etc. - wie ich das in eine gesamte Trainings- und Entwicklungsarchitektur giesse, wo das HBDI sozusagen das Modell ist, aber ich würde es dann anreichern natürlich mit was weiss ich bestimmte Erkenntnisse die in den letzten Jahren hochgekommen sind, wo ich sage so, deswegen ist da das HBDI ein gutes Abbildungsmodell von Lernen von Wirklichkeit.“ (E4, Z. 249-254)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelinterpretation und Team-Workshop sind bekannt. Zu welchen weiteren Themen könnte HBDI auch noch eingesetzt werden?

Hauptkategorie 4: Potentieller Evaluationsablauf

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Vorgehen	Wie sähe ein allgemeines Vorgehen zur Evaluation eines solchen Tools wie das HBDI aus?	<p>„Ich weiss einfach, dass ich nicht zu viele Fragen stellen würde, dass sie den Fragebogen ausfüllen.“ (E3, Z. 300-301)</p> <p>„Ich habe das Gefühl, schon nur wenn ich so einer freiwilligen Community, welcher ich das schicken würde, zwanzig Fragen stellen würde, die würden sagen keine Zeit für das. Und dann wäre das bereits vorbei. Also maximal zehn Fragen.“ (E3, Z. 305-307)</p> <p>„Gut, das ist natürlich eine Frage inwieweit ich, also welches methodische Repertoire habe ich (...)“ (E4, Z. 317)</p> <p>„(...) Transfer würde für mich heissen, man schaut noch einmal nach, was haben die Leute wirklich aus der Beschäftigung mit sich selbst und mit der Beschäftigung mit dem HBDI rausgezogen.“ (E4, Z. 320-322)</p> <p>„Und dann muss man verschiedene methodische Verfahren von der Befragung über die Beobachtung, über 360 Grad Feedbacks, etc. Also da kann im Sinne des Methodenrepertoires aus der Evaluationsforschung sicherlich verwenden und es ist eine Frage, wie viel Investition möchte man da reinstecken.“ (E4, Z. 324-327)</p> <p>„Ja, oder Experteninterviews oder Befragung von Mitarbeitern von Kollegen von Vorgesetzten. Eh, Verhaltensbeobachtungen in bestimmten Kontexten, wo ich sage, da hat sich der Mitarbeiter beispielsweise in seinem Kommunikationsverhalten optimiert, etc.“ (E4, Z. 347-349)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sähe ein Ablauf zur Evaluation aus? • Gibt es ideales Evaluationsdesigns?
Interessen	Was würde bei einer Evaluation eines solchen Tools wie HBDI besonders interessieren?	<p>„Hhm (...) Also mich würde ganz sicher interessieren, was sie heute verwenden.“ (E2, Z. 158)</p> <p>„Vielleicht auch die etwas selbstkritische Frage, will die Firma dieses Tool überhaupt. (...) Oder finden sie eher bemühend und belästigend, dass wir das machen.“ (E3, Z. 373-375)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was würde in einer solchen Evaluation besonders interessieren? • Gibt es Überall gleich?
Fragebögen	Wenn zur Evaluation ein Fragebogen eingesetzt würde, welche Fragen würde dieser beinhalten?	<p>„..., wendest du es an im Alltag. (...) Wenn ja, wo. (...) Und mit welchem Erfolg?“ (E3, Z. 286-287)</p> <p>„Was würdest du dir von so einem Coach mehr wünschen. Gleich viel, weniger. Das wir uns da weiterentwickeln können.“ (E3, Z. 293-294)</p> <p>„Also im Sinne auch einer Kraftfeldanalyse fragen die positiven Einflussfaktoren, die eher kritischen oder hemmenden Einflussfaktoren und dann zu kucken so, wie kann ich die Blockaden und die Selbstsabotage etc. Wie kann ich die sozusagen minimieren. Also ich würde das mal so in einen fast pragmatisch zu nennendes Setting einer Evaluierung machen.“ (E4, Z. 400-403)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Fragen gehören in einen Evaluationsfragebogen? • Bezüglich Fragebogendesign: Länge, Skala, usw. Wie sähe dies idealerweise aus?
Standardisierte	Gibt es allenfalls standardisierte	„Mhm (verneinend) (...) Aber ich kenne auch nicht so viele für Tools muss ich auch ehrlicherweise sagen.“ (E2, Z. 166-167)	Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:

Verfahren	Fragebögen oder Tools, welche sich zur Evaluation eines solchen Tools wie das HBDI eignen würden?	„...Aber HBDI-spezifisch weiss ich dann nicht, ob es das abdecken würde. Habe ich eher Zweifel, glaube ich.“ (E3, Z. 320-321)	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es bereits empirisch fundierte Tools, welche sich hier eignen würden? • Welches wäre am besten geeignet?
-----------	---	---	--

Hauptkategorie 5: Idealzustand einer nachhaltigkeitsförderlichen Feedbackkultur

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Feedbackkultur	Wie sieht eine ideale nachhaltigkeitsförderliche Feedbackkultur aus?	<p>„Also wir schlagen ja immer vor, dass sie Einzelprofile anschliessend wieder bei einem Kaffeegespräch austauschen.“ (E2, Z. 174-175)</p> <p>„Gut, ich glaube ein Zeitrahmen kann ich dir nicht sagen. Aber ich sage jedes Mal bei einer Veränderung. Wenn das Team wieder jemanden Neues hat, wäre es gut, wenn jeder miteinander austauschen würde.“ (E2, Z. 187-188)</p> <p>„Ich glaube das wäre noch cool so gezielt. Wirklich jeder der es macht. Und im Team auch, wenn es ein Teamworkshop ist. Das man es allen Teammitglieder schickt nach etwa (..) dort auch nach ein zwei Monaten.“ (E3, Z. 335-337)</p> <p>„Ja, das heisst, der erste Baustein den es braucht, wenn sie über Nachhaltigkeit sprechen, wie schaffe ich eine Motivation für Veränderung.“ (E5, Z. 136-137)</p> <p>„Wie fördere ich solche Lernprozesse. Weil Nachhaltigkeit braucht Wiederholung. Nachhaltigkeit braucht Lernen.“ (E5, Z. 190-191)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht die Feedbackkultur heute aus? • Gibt es eine ideale Feedbackkultur? • Wie sähe diese aus?
Ideal: Rückmeldungen/Folgekontakte zu den Teilnehmenden	Wie soll an die Teilnehmenden Rückmeldung/Folgekontakt stattfinden?	<p>„Ehm, ist noch ganz schwierig, weil wenn sie einmal verinnerlicht haben, ist das Einzelprofil nicht mehr so bewegend, noch einmal zu hören was ist. Sondern da müsste man eher auf der Coachingebene, welche Schritte haben sie alles, welche sie noch nicht sehen. Und das ist dann ein ziemlich erheblicher Aufwand.“ (E2, Z. 189-192)</p> <p>„Zum Thema Nachhaltigkeit wäre es vielleicht gar nicht so schlecht, wenn man nach einem Jahr noch einmal nachfragen würde. Dreiviertel-Jahr, Jahr (..) so dort herum.“ (E3, Z. 340-341)</p> <p>„Ja, wahrscheinlich wird es eine Online-Befragung schon rein nur von den Ressourcen her.“ (E3, Z. 344)</p> <p>„Erstmals macht man Workshop, nächste Woche. Dann einmal im Monat dann einmal im Quartal. Oder eben dann situativ, wenn etwas anfällt. Und trotzdem einfach diese Regelmässigkeit der Impulse im Auge zu behalten. Und einen Ansprechpartner, der mir weiterhelfen kann, wenn ich mit meinem Problem nicht weiterkomme. Ich persönlich zu meinem Chef. Mein Chef vielleicht zu einem Champion in einem entsprechenden Bereich, der da als Coach funktionieren kann. Entsprechende Pyramidenstrukturen schaffen, die eben auch den Support miteinander ermöglichen.“ (E5, Z. 356-361)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann sollten Rückmeldungen/Folgekontakte passieren? • Wie oft? • Wie sollten Rückmeldungen/Folgekontakte an Teilnehmenden geschehen? • Wo sollte dies geschehen?
Massnahmen	Wären zusätzliche Massnahmen sinnvoll?	<p>„Das sind so Stellübungen, wo wir dann sagen okay, stellen wir noch einmal in diesem ersten Quadranten auf und was hat sich jetzt verändert zwischen euch zwei.“ (E2, Z. 179-180)</p> <p>„Also bei einem Einzelgespräch. Bogen ausfüllen, Gespräch machen. Nein.“ (E3, Z. 353)</p> <p>„In einem Teamworkshop habe ich natürlich mit dem Vorgesetzten sowieso ein Vorgespräch, wo wir zusammen den Workshop aufbauen.“ (E3, Z. 356-357)</p> <p>„Und eben Plattformen zu schaffen, die Austausch wie Lesson-Learned, wie Lernen miteinander möglich ist. Aber immer wieder auch, wie eben die Häufigkeit der Impulse zählt auch.“ (E5, Z. 322-323)</p>	<p>Relevante Aussagen bezüglich Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Massnahmen, welche in Kombination sinnvoll wären? • Sollten diese vor- oder nachgelagert sein?

Anhang D2: Qualitative Inhaltsanalyse - Paraphrase, Generalisierung und Reduktion - Interne Experten

Hauptkategorie 1: Ablauf HBDI-Prozess

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Erstkontakt MA mit HBDI	E4	64-68	Wenn das HBDI als Massnahme in einem Training vorgesehen ist, dann wurden die Mitarbeitenden/Teilnehmenden früher über Papierfragebogen, heute vielfach online (Mail) informiert.	MA-Info früher Papier heute online (Mail).	<ul style="list-style-type: none"> • K1: Erstkontakt <ul style="list-style-type: none"> ○ Mitarbeiterinformation über E-Mail ○ Vorgängiges Klären individueller Fragestellung wichtig (motivationaler Aspekt)
	E5	205-211	Ob beim Einzel- oder Teamprofil, es ist wichtig, zu Beginn eine Fragestellung zu finden, die für den Einzelnen relevant ist. Dies zählt mit zum Wichtigsten, weil da der motivationaler Aspekt mitspielt.	Relevante Fragestellung (individuell) wichtig (motivationaler Aspekt).	
Zwischen Erstkontakt und Ergebnisse	E4	68-71	Die Teilnehmenden erhalten den HBDI-Fragebogen zugeschickt und senden den nach dem ausfüllen zurück. Die zuständigen Personen sammeln dies und leiten es an das HBDI-Institut weiter. Die Ergebnisse gelangen anschliessend an den Trainer (bei klassischen Trainings zu Persönlichkeitsentwicklung immer noch eine Gruppenzusammenstellung bei Teams).	HBDI-Fragebogen an TN. Zurück an zuständige Person. Weiter an HBDI-Institut. Ergebnisse an Trainer/Coach.	<ul style="list-style-type: none"> • K2: Dazwischen <ul style="list-style-type: none"> ○ Fragebogen an TN ○ Retour an zuständige Person ○ Weiter an HBDI-Institut ○ Ergebnisse an Trainer/Coach
Ergebnisse	E4	73-76	Der Trainer erläutert das Modell und gibt den Teilnehmenden ihr Profil. Dies ist mittels stetiger Weiterentwicklung heute praktisch selbsterklärend.	Trainer erläutert Modell. Übergibt Profil (selbsterklärend) an TN.	<ul style="list-style-type: none"> • K3: Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> ○ Trainer erläutert Modell und übergibt Profil an TN. ○ Fokus auf Relevanz und Nutzen für den TN. ○ Fokus auf Prozess bei Teamentwicklung.
	E4	82-90	Bei Teamentwicklung stand der Prozess im Fokus. D.h. ein Abgleich der Zielsetzung mit Teamzusammensetzung, Teamstruktur nach HBDI, Auffälligkeiten und Heterogenität/Homogenität der Teamstruktur.	Bei Teamentwicklung Fokus auf Prozess.	
	E5	211-218	Nach der Relevanz für den Einzelnen wird diese in Bezug zum Nutzen gesetzt. Erst dann folgt das eigentliche Arbeiten und Erklären des Profils. Auf Grund des breiten semantischen Hofs lässt sich jedes Thema einem Quadranten zuordnen und dies ist auch gleich eine grosse Stärke des Tools.	Fokus auf Relevanz und Nutzen für TN.	
Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback	E4	76-82	Der Trainer kann settingabhängige Lernpartnerschaften oder Kleingruppen etablieren, um die Ergebnisse gemeinsam zu reflektieren (z.B. Stellübungen auf Teppich, usw.).	Settingabhängige Lernpartnerschaften (Reflexion der Ergebnisse).	<ul style="list-style-type: none"> • K4: Danach <ul style="list-style-type: none"> ○ Settingabhängige Lernpartnerschaften (Reflexion) ○ HBDI-spezifische Übungen (Koffer) ○ Aktions- & Entwicklungsplan für TN ○ Ähnlich für Teams (Zielsetzung, Massnahmen, Monitoring) ○ Adaptierende Strukturen/Kontexte schaffen
	E4	90-95	Es können eine Reihe von HBDI-spezifischen Übungen gemacht werden (Übungskoffer mit ca. 25 Übungen, welche der Trainer situativ einsetzen kann).	HBDI-spezifische Übungen (HBDI-Übungskoffer).	
	E4	98-105	Auf der individuellen Ebene kann ein persönlicher Aktions- und Entwicklungsplan gemacht werden. Wo will sich der Teilnehmende verändern/verbessern und wie gelangt er dahin. Dazu werden gemeinsam Massnahmen besprochen/entwickelt.	Persönlicher Aktions- und Entwicklungsplan für TN.	
	E4	105-115	Bei Teams ist es ähnlich. Abhängig von der Aufgabenstruktur (z.B. Taskforce, Abteilung, funktionierende Gruppe, Projektteam, usw.) Aufgrund der Zielsetzung und der Auswertung werden Massnahmen abgeleitet und über ein Full-Up gemonitort.	Ähnlich bei Teams (Unterscheidung aufgrund Zielsetzung differenzierte Massnahmen und monitoren).	
	E5	228-233	Ein nächster Schritt ist, anderes Verhalten zu erleben und zu trainieren. Dafür braucht es Kontexte die Fehler erlauben und Erfahrung von anderen integrieren. D.h. Strukturen schaffen, welche möglichst schnell und effizient ein adaptieren dieser Erfahrungen ermöglichen, um schnellere Fortschritte zu ermöglichen und auf den eigenen Kontext transferiert	Schnell und effizient adaptierende Strukturen/Kontexte schaffen (z.B. Fehlerkultur).	

			werden können.		
--	--	--	----------------	--	--

Hauptkategorie 2: Nutzen des HBDI

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nutzen auf Ebene der Organisationen	E4	132-142	Das HBDI ist sehr pragmatisch (Vier Dimensionen, ein Gesamtmodell). Selbst Neulingen kann man es leicht in einer Viertelstunde erklären. Im Vergleich mit anderen Tools – welche zum Verständnis alle komplexer sind – ein grosser Vorteil des HBDI.	Pragmatisches Modell (Vier Dimensionen, ein Gesamtmodell). Leicht verständlich.	<ul style="list-style-type: none"> • K5: Organisationsnutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ Leicht verständliches, pragmatisches Modell ○ Längerfristige, abstrakte und kontextübergreifende Verständigungsbasis (Sprachkultur) ○ Integrationsplattform für Veränderungsprozesse (Unternehmenskultur)
	E4	232-235	Wenn sich ein Unternehmen eine Zeit lang intensiver mit einem Tool auseinandersetzt, entsteht untereinander eine ähnliche Verständigungsebene (Container-Effekt), was hilfreich und erstrebenswert sein sollte.	Längerfristige Verständigungsbasis/-ebene.	
	E5	50-56	Das Modell geht auf eine sehr tiefe Ebene über die persönlichen Bedarfe hinaus hin zu einer Sprache, um sich über schwer greifbare Konzepte wie z.B. Unternehmenskultur auszutauschen und eine gemeinsame Basis zu schaffen (HBDI ist nicht nur ein Test, sondern ein Instrument).	Abstrakte Verständigungsbasis (Sprachkultur).	
	E5	56-58	Die Anwendung des Modells ergibt die Möglichkeit, diese Sprache in anderen Kontexten anzuwenden, um ganzheitlich die Themen ganzheitlich zu adressieren, mit dem Ziel, einer Organisation eine ähnliche Agilität zu verleihen, wie das menschliche Gehirn besitzt.	Kontextübergreifende Sprache (Organisationsvernetzung, Agilitätsgewinn).	
	E5	77-80	Dieser Sprachcharakter über die Person hinaus ist ein ganz Wesentlicher.	Sprachcharakter.	
	E5	248-274	An erster Stelle ist der Nutzen auf organisatorischer Ebene. Also die Frage nach der Gestaltung einer „idealen“ Unternehmenskultur, welche es so nicht gibt. Und im steten Wandel die eigene Marke und den Brand zu verändern. Hin vom linkshemisphärisches Geschäft (Technologie, Prozesse, usw.) hin zu einer geliebten Marke. Und dabei das Modell als eine Sprechplattform verwenden, die diese Veränderung erläutert und warum die notwendig ist und auch einen Weg aufzeigt, wie man dahinkommen kann (Integrationsplattform für Veränderungsprozesse).	Gestaltung idealer Unternehmenskultur (Integrationsplattform für Veränderungsprozesse).	
Nutzen auf Ebene der Führungskräfte (FK)	E4	159-166	Das HBDI ist ein anwendbares Modell, welches eine Abbildung der Realität durch den Blickwinkel eines Modells darstellt. Es bietet eine pragmatische Hilfestellung, um mit den Teilnehmenden sehr verhaltensspezifisch an ihren Kompetenzen zu arbeiten. Das ist ein grosser Mehrwert.	Anwendbares Modell (Abbildung der Realität, pragmatische Hilfestellung, verhaltensspezifisch).	<ul style="list-style-type: none"> • K6: FK-Nutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ Anwendbares Modell/Werkzeugkoffer (Abbildung der Realität, pragmatische Hilfestellung, verhaltensspezifisch)
	E5	315-322	Im Tool-Set der Führungskraft kann dies über die rein kognitive Erkenntnis des Teams hinaus auf individuelle Anforderungen angepasster Werkzeugkoffer darstellen und die Brücke zur Anwendung schlagen.	Anwendbarer Werkzeugkoffer für FK.	
Nutzen auf Ebene der Mitarbeitenden (MA)	E4	117-122	HBDI ist ein Kompetenzthema für den einzelnen Mitarbeitenden. Es zeigt stärkere/schwächere Elemente auf und gibt eine Hilfestellung, wie diese Fähigkeiten/Fertigkeiten (Skills) kompetent im Arbeitsalltag eingesetzt werden können.	HBDI für MA Kompetenzthema (Aufzeigen Stärken/Schwächen inkl. Hilfestellung zur kompetenten Anwendung.	<ul style="list-style-type: none"> • K7: MA-Nutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenzthema (Aufzeigen von Stärken/Schwächen, Hilfestellung zur kompetenten Anwendung) ○ Nicht wertende Beschreibungssprache
	E4	370-378	Eine Stärke des HBDI ist die nicht wertende Beschreibungssprache der Präferenzen, weil es sich um Denken- und Verhaltensthemen und nicht um	Stärke: Nicht wertende Beschreibungssprache.	

			ethisch-moralische Kategorien handelt.		
	E5	80-91	Für die einzelne Person ist es ein Analyse-Tool aber kein Test. HBDI beschäftigt sich nicht mit z.B. Intelligenz sondern mit abstrakteren Präferenzen, welche für den Einzelnen eine sehr hohe Relevanz aufweisen.	Analysetool für MA, kein Test	○ Schnell verständlich (Für Wiederholung und somit Nachhaltigkeit wichtig)
	E5	91-93	HBDI wird – gerade auch im Sinne der Nachhaltigkeit – von vielen sehr schnell und ohne grösseren Vorlauf verstanden. Aber im Sinne der Nachhaltigkeit muss es auch wiederholt eingesetzt werden.	HBDI = schnell verständlich. Für Nachhaltigkeit = wiederholen.	
Nutzen für Externe (z.B. Kunden)					● K8: Externer Nutzen

Hauptkategorie 3: Potential des HBDI

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Alleine vs. Kombination mit andern Tools	E4	206-233	Konsequente Umsetzung quasi als Verankerung der Leitidee im Unternehmen ist faszinierend und als roter Faden hilfreich. Es besteht die Gefahr, dass zu monolithisch oder monokausal wird/wirkt.	Konsequente Umsetzung (Gefahr: Monokausalität)	● K9: Allg. Anwendung ○ Konsequente Umsetzung (Gefahr: Monokausalität)
Bereiche des Personalmanagement					● K10: Personalmanagement
Prozess/Ab lauf HBDI	E4	238-240	Zu Beginn in der Klärungsphase den Mehrwert bestimmen (Return on Investment), um eine Gesamtevaluation zu ermöglichen.	Klärungsphase zu Beginn (Mehrwert) = Ermöglicht Evaluation (ROI).	● K11: HBDI-Prozess ○ Klärungsphase zu Beginn erhöht den Mehrwert und ermöglicht eine Evaluation (ROI) ○ HBDI ins Methodensetting integrieren erzielt Durchgängigkeit (Hierarchie, Funktionen) ○ Nachhaltigkeit diskutieren (Wie wird Wirksamkeit/Impact gemessen) ○ Mehrere Intervallgespräche und Lernpartnerschaften (Blogs, Social Media, Skype) ○ Coach längerfristig hilfreich (Reflexion nach 1-1,5 Jahren(Bei Einzel und Teamprofil))
	E4	240-245	HBDI sollte dann ins Methodensetting integriert werden. Dabei sollte eine Durchgängigkeit über verschiedene Hierarchiestufen und Funktionsbereiche hinweg erzielt werden.	HBDI ins Methodensetting integrieren. Durchgängigkeit erzielen ((Hierarchie, Funktionen).	
	E4	245-	Dem sollte die Nachhaltigkeitsdiskussion folgen. Wie soll die Wirksamkeit (Impact) gemessen werden und wie erzielen wir eine Nachhaltigkeit.	Nachhaltigkeitsdiskussion (Wirksamkeit/Impact). Wie messen, wie erzielen.	
	E4	273-289	Grundsätzlich sind mehrere auch kürzere Intervallgespräche sinnvoll. Dies kann ev. auch in Form von Lernpartnerschaften (Blogs, Social Media, Skype) geschehen, um den Trainer zu entlasten. Dennoch kann ein fixer Coach jemandem längerfristig hilfreich erscheinen. Spätestens ein bis eineinhalb Jahre danach sollte dieser Austausch/Reflexion geschehen.	Mehrere Intervallgespräche sinnvoll. Ev. Lernpartnerschaften (Blogs, Social Media, Skype). Längerfristig Coach hilfreich. Spätestens 1-1,5 Jahre danach Reflexion.	
	E5	308-315	Ob Einzel- oder Teamprofil, das ist auf jeden Fall ein 12-18 monatiger Prozess und nicht zu leisten in einem Workshop, der einen halben oder einen Tag geht (stetige Reflexion, auch situativ nötig).	Sowohl Einzel- als auch Teamprofil = 12-18 monatiger Prozess.	
Themen	E4	248-269	Verschiedene Komponenten von neuen Medien wie YouTube oder E-Learning (Digitale Lern- und Austauschgruppen) in die Trainingsarchitektur des HBDI miteinbeziehen, um den Digital Natives (gerade Swisscom) von heute gerecht zu werden.	Neue Medien (YouTube, E-Learning) miteinbeziehen.	● K12: Themen ○ Neue Medien miteinbeziehen (YouTube, E-Learning, usw.)

E4	289-296	Das HBDI kann in unterschiedlichen Kontexten genutzt werden. Als gut geeignetes Analysegebiet bietet sich die innerbetriebliche Kommunikationsstruktur an (Textanalysen, Benchmark, Interne- & externe Ausrichtung, usw.)	Gut geeignet für innerbetriebliche Kommunikationsstruktur.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Für innerbetriebliche Kommunikationsstruktur geeignet ○ Begleitmassnahme bei Innovation und Kreativität ○ Viele Anwendungsmöglichkeiten (Wichtig: Sinnvoll & adressatengerecht einsetzen. Kein „Allround“-Instrument) ○ Begleitmassnahme bei Change-Management ○ Begleitmassnahme bei Zielführungsworkshops bei Zielvereinbarungen
E4	296-301	HBDI wird auch als begleitendes Tool für Innovation und Kreativität genutzt (Analyse der Teambzusammensetzung und Produkteentwickler).	Begleitend für Innovation und Kreativität.	
E4	301-307	Es gibt eine ganze Reihe von Anwendungsmöglichkeiten. Wichtig ist, das HBDI sinnvoll und adressatengerecht einzusetzen (Gefahr vom „Allround“-Instrument beachten).	Viele Anwendungsmöglichkeiten. Sinnvoll einsetzen (adressatengerecht). Beachten: Kein „Allround“-Instrument.	
E4	307-309	Für Change-Management kann HBDI in zuvor bestimmten Anwendungsfeldern den Veränderungsprozess mitbegleiten.	Bei Change-Management begleitend.	
E4	310-313	Als Zielführungsworkshop in Bezug auf ein optimieren des Zielvereinbarungsprozess (und viele mehr. Siehe HBDI Abgleich mit anderen lizenzierten Trainern).	Zielführungsworkshops bei Zielvereinbarungen.	

Hauptkategorie 4: Potentieller Evaluationsablauf

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Vorgehen	E4	317	Das Vorgehen ist abhängig vom zur Verfügung stehenden methodischen Repertoire.	Abhängig vom Methodenrepertoire.	<ul style="list-style-type: none"> • K13: Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> ○ Verschiedene methodische Verfahren verwenden (z.B. Experteninterviews, Befragungen von MA und FK, Verhaltensbeobachtungen) ○ Selbstgesteuerte Lernprozesse ermöglichen ○ Qualitätsmanagement angliedern (1. Fachliche Begleitung bestimmen; 2. Evaluation durchführen; 3. Monitoring gestalten).
	E4	324-327	Man sollte verschiedene methodische Verfahren im Sinne der Evaluationsforschung (Befragung, Beobachtung, 360-Grad Feedbacks, etc.) und je nach Investitionsbereitschaft verwenden.	Verschiedene methodische Verfahren verwenden.	
	E4	327-332	Man kann es den Teilnehmenden als Handlungsanweisung auch selber in die Hand geben, im Sinne von selbstgesteuerten Lernprozessen.	Selbstgesteuerte Lernprozesse möglich.	
	E4	338-344	Als Grobkonzept eignet sich: Fachliche Begleitung bestimmen, Wissenschaftliche Evaluation durchführen und das Monitoring gestalten. Also im Sinne eines Qualitätsprozesses als Angliederung an das Qualitätsmanagement.	Im Qualitätsmanagement angliedern (1. Fachliche Begleitung bestimmen; 2. Evaluation durchführen; 3. Monitoring gestalten).	
	E4	347-349	Als methodische Vorgehensweisen z.B. Experteninterviews oder Befragung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Verhaltensbeobachtungen in bestimmten Kontexten, wo Veränderungen des Mitarbeitenden in z.B. seinem Kommunikationsverhalten zu sehen sind.	z.B. Experteninterviews, Befragungen von MA und FK, Verhaltensbeobachtungen.	
Interessen	E4	318-324	Grundsätzlich gilt es die Themen Zufriedenheit, Lernen und Transfer (Was umgesetzt) mitzunehmen.	Zufriedenheit, Lernen, Transfer.	<ul style="list-style-type: none"> • K14: Interessen <ul style="list-style-type: none"> ○ Fokus auf Zufriedenheit, Lernen, Transfer ○ Fokus auf: 1. Erkenntnisdimension; 2. Anwendungsdimension; 3. Veränderungsdimension ○ Für TN pragmatisch (positiven/hemmenden Einflussfaktoren, Massnahmen ableiten).
	E4	352-365	Insbesondere drei Richtungen interessieren. 1. Erkenntnisdimension (Was an Erkenntnis); 2. Anwendungsdimension (Was wird damit gemacht); 3. Veränderungsdimension (Was wurde verändert).	1. Erkenntnisdimension; 2. Anwendungsdimension; 3. Veränderungsdimension.	
	E4	394-403	Ansonsten für die Teilnehmenden pragmatisch halten (Erkenntnis, Nutzen/Anwendung, Veränderungen). Im Sinne einer Kraftfeldanalyse die positiven/hemmenden Einflussfaktoren eruieren und Massnahmen, diese zu fördern/minimieren.	Für TN pragmatisch (positiven/hemmenden Einflussfaktoren, Massnahmen ableiten).	

					ableiten)
Fragebögen					• K15: Fragebögen
Standardisierte Verfahren	E4	382-394	Im Trainingsbereich gibt es zurzeit zwei Richtungen (Klassischer Ansatz nach Kirkpatrick und ein auf Kirkpatrick aufbauender und erweiterter Ansatz). Oder als Inspiration das Value-Management System vom Swiss Center of Innovation and Learning (SCIL-Institut) in St. Gallen.	Klassischer Ansatz nach Kirkpatrick, erweiterter auf Kirkpatrick aufbauender Ansatz oder Value-Management-System vom SCIL Institut in St. Gallen.	<ul style="list-style-type: none"> • K16: Standard. Verfahren <ul style="list-style-type: none"> ○ Ansatz nach Kirkpatrick, erweiterter auf Kirkpatrick aufbauende Ansätze oder Value-Management-System vom SCIL Institut ○ Zusammenarbeit mit fachwissenschaftlichen Instituten
	E4	403-408	Bei einem möglichen grossen Einsatz lohnt es sich, mit entsprechenden fachwissenschaftlichen Instituten zusammenzuarbeiten.	Zusammenarbeit mit fachwissenschaftlichen Instituten.	

Hauptkategorie 5: Idealzustand einer nachhaltigkeitsförderlichen Feedbackkultur

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Feedbackkultur	E4	416-428	Eine positive (Feedback-)Kultur/Ambiente schaffen (Best-Practice, Erfolgsgeschichten), wo das Positive im Vordergrund steht und im Bewusstsein der Teilnehmenden und Mitarbeitenden gestärkt wird.	Positive (Feedback-)Kultur schaffen.	<ul style="list-style-type: none"> • K17: Feedbackkultur <ul style="list-style-type: none"> ○ Positive (Feedback-)Kultur schaffen ○ Positive Reinforcement (Wertschöpfung durch Wertschätzung) ○ Aus Organisation Motivation für Veränderung erschaffen. Hilfe/ Erfahrung von aussen sinnvoll, aber Begeisterung der MA muss von innen (FK, Organisation) kommen ○ Erster Schritt zur Nachhaltigkeit: Budget und Zeitrahmen planen (Achtung: Beides häufig zu kurz) ○ Stärkenerfassung der TN mit passende Nutzung abgleichen
	E4	428-430	Erfassen, wo und wie diese Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten oder Ausprägungen der Teilnehmenden genutzt werden.	Stärkenerfassung der TN zur passenden Nutzung.	
	E4	430-445	Dieses Positive stimulieren (Im amerikanischen „Positive Reinforcement“) in dem Teilnehmende begleitet und gefördert. Wertschöpfung durch Wertschätzung	Positive Reinforcement (Wertschöpfung durch Wertschätzung).	
	E5	136-	Im Rahmen der Nachhaltigkeit ist der erste Baustein den es braucht, die Motivation für Veränderung. Auch aus der Organisation heraus	Motivation für Veränderung erschaffen (Aus Organisation heraus).	
	E5	142-153	Den ersten Schritt Richtung Nachhaltigkeit schafft die Organisation selber. Dies kann mittels zur Verfügung gestelltem Budget oder Zeitrahmen zur Bearbeitung für die Mitarbeitenden selber sein. In vielen Fällen ist beides zu kurz bemessen.	Erster Schritt zur Nachhaltigkeit: Budget und Zeitrahmen (Beides häufig zu kurz).	
	E5	194-199	Hilfe in Form von zusätzlicher Erfahrung von aussen dazu holen ist sinnvoll, damit gesorgt wird, dass gewisse Facetten mitadressiert werden, aber es muss von innen kommen und von der Führung mitunterstützt werden. Mitarbeitende müssen mitbeteiligt und nicht nur informiert, sondern begeistert werden.	Hilfe/Erfahrung von aussen sinnvoll, aber Begeisterung der MA muss von innen (FK, Organisation) kommen.	
Ideal: Rückmeldungen/Folgekontakte zu den Teilnehmenden	E5	355-361	Zu Beginn ein Workshop. Dann in einer Woche, dann in einem Monat und dann ev. alle Quartale oder situativ, wenn etwas anfällt (Dennoch Regelmässigkeit der Impulse beachten!). Und Ansprechpartner bei Unklarheiten (z.B. Mitarbeitender zu seinem Chef, der Chef zu einem Champion/Bereichscoach) Hierzu sind Pyramidenstrukturen hilfreich, die den Support miteinander ermöglichen.	Regelmässigkeit der Impulse wichtig, zu Beginn häufiger (Workshop in 1 Wo, 1 Monat, vierteljährlich, situativ).	<ul style="list-style-type: none"> • K18: Ideal <ul style="list-style-type: none"> ○ Regelmässige Impulse wichtig. Zu Beginn häufiger, dann mit zunehmender Kenntnis/Übung seltener nötig (Workshop in 1 Wo, 1 Monat, vierteljährlich, situativ)
Massnahmen	E4	448-458	Einen ganzheitlichen Ansatz (Im englischen: Holistic Approach), welchen den HBDI-Einsatz klar definiert und auch klar abgrenzt zu dem, wo das HBDI vielleicht seine Grenzen hat.	Holistic Approach wichtig (Ganzheitlicher Ansatz. Abgrenzen von Stärken/Schwächen).	<ul style="list-style-type: none"> • K19: Massnahmen <ul style="list-style-type: none"> ○ Holistic Approach (Ganzheitlicher

E5	175-189	Als Unternehmen einen Rahmen schaffen, der es für Mitarbeitende leichter macht zu lernen ist sehr wesentlich. Mit Spass und ohne Stress lernt es sich viel leichter. z.B. Kinder haben per se einen sehr grossen Lerneifer. Diesen gilt es fördern.	Unterstützender Lernrahmen schaffen und fördern (Mit Spass und ohne Stress).	<p>Ansatz → Abgrenzen von Stärken/Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterstützender Lernrahmen schaffen/fördern (Mit Spass, ohne Stress), weil Nachhaltigkeit Wiederholung und Lernen braucht ○ Austauschplattformen (Lesson-Learned → Besprechung konkreter Beispielsituationen hin zu Endless-Learning), um Häufigkeit der Impulse zu erhöhen
E5	189-192	Fragen, wie solche Lernprozesse gefördert werden, müssen thematisiert werden, weil Nachhaltigkeit braucht Wiederholung und Nachhaltigkeit braucht Lernen (kann nicht delegiert werden).	Lernprozesse fördern, weil Nachhaltigkeit braucht Wiederholung und Lernen.	
E5	322-327	Plattformen im Sinne von Lesson-Learned schaffen die Möglichkeit, sich miteinander auszutauschen und zu Lernen, denn die Häufigkeit der Impulse ist ganz wichtig (Je länger desto seltener genügt!).	Austauschplattformen (Lesson-Learned). Häufigkeit der Impulse wichtig.	
E5	345-	Plattformen schaffen, wo man konkrete Beispielsituationen oder Alltagssituationen bespricht und Konsequenzen daraus ableitet, um mit permanenten Impulsen eine Brücke zu Endless-Learning zu schlagen (Auch Führungskräfte unterstützen!).	Plattformen zur Besprechung konkreter Beispielsituationen (Hin zu Endless-Learning).	

Anhang D3: Qualitative Inhaltsanalyse - Paraphrase, Generalisierung und Reduktion - Externe Experten

Hauptkategorie 1: Ablauf HBDI-Prozess

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Erstkontakt MA mit HBDI	E1	26-29	Bei Ausbildungen oder Trainings wird erklärt, was HBDI ist und zur zukünftigen Berücksichtigung motiviert.	Ausbildungen und Trainings erklären HBDI. Motivation zur Teilnahme.	<ul style="list-style-type: none"> • K1: Erstkontakt <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausbildungen und Trainings erklären HBDI und motivieren zur Teilnahme ○ MA initiiert HBDI-Prozess über FK (Einzelprofil). ○ FK initiiert HBDI-Prozess für Projekt-MA (Teamprofil).
	E2	34	In der Regel will der Mitarbeitende ein Profil.	Ma will Profil.	
	E2	34-38	Es folgt eine Mail mit Testaufforderung, Dokumentation und Testzugang.	Zugangsmail mit Infodokus HBDI folgt.	
	E3	82	Grundsätzliche wird zwischen Einzelprofil und Teamprofil unterschieden.	Unterscheidung Einzelprofil/Teamprofil.	
	E3	83-88	Der Mitarbeitende initiiert mittels Eigeninteresse oder „Hörensagen“ den HBDI-Prozess über seinen Vorgesetzten (Einzelprofil).	MA initiiert HBDI-Prozess über Vorgesetzten (Einzelprofil)	
	E3	88-	Der Vorgesetzte (Chef) initiiert den HBDI-Prozess, um alle Mitarbeitenden eines Projekts mit HBDI auszustatten (Teamprofil).	Chef initiiert HBDI-Prozess für Projekt-MA's (Teamprofil).	
Zwischen Erstkontakt und Ergebnisse	E1	30-33	Teilnehmende erhalten eine Mail mit dem Testzugang und nachdem sie den Fragebogen/Test ausgefüllt haben, werden Sie auf ein Interpretationsgespräch eingeladen.	Nach Test per Mail folgt Einladung für Interpretationsgespräch.	<ul style="list-style-type: none"> • K2: Dazwischen <ul style="list-style-type: none"> ○ Mail von Initianten (MA, FK, Projekt) an Team-Mailbox. Mail von Team-Mailbox retour (HBDI-Link, HBDI-Infos) ○ Selbstständige Terminsuche für Interpretation (ca. 1h) ○ Ablauf Teamprofil = Einzelprofil + Teamworkshop (Erklärung Teamprofil)
	E2	39-41	Die Terminsuche für das Interpretationsgespräch läuft selbstständig ab. Die Dauer des Gesprächs kann Profilabhängig sein. I.d.R. 1 Stunde.	Selbstständige Terminsuche zur Interpretation (ca. 1h)	
	E3	97-103	Initianten (MA, FK, Projekt) senden eine Mail an die HBDI-Teammailbox. Diese löst die HBDI-Mail an die Teilnehmenden aus (Ausfüllaufforderung, HBDI-Link, HBDI-Infos).	Mail von Initianten (MA, FK, Projekt) an Team-Mailbox. Mail von Team-Mailbox an Initianten (HBDI-Link, HBDI-Infos).	
	E3	119-123	Der Ablauf beim Teamprofil ist identisch dem Einzelprofil. Zusätzlich findet aber beim Teamprofil ein Teamworkshop mit Erklärungen zum Teamprofil statt.	Ablauf Teamprofil = Einzelprofil + Teamworkshop (Erklärung Teamprofil).	
Ergebnisse	E2	43-46	Beim Interpretationsgespräch können individuelle Zeitunterschiede berücksichtigt werden (Blaues Profil = Kommt auf den Punkt = ca. 45min; Rotes Profil = Will noch quatschen = ca. 75min)	Profilabhängige Gesprächs- und Zeitgestaltung bei Interpretation (45-75Min.)	<ul style="list-style-type: none"> • K3: Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> ○ Profil wird an TN zugesandt (selten) oder Coach bringt es mit (häufiger & besser) ○ Profilabhängige Gesprächs- & Zeitgestaltung bei Interpretation (45-75Min.) ○ Modellerklärung zum Gesprächsbeginn. Dann selbstständiges Profilabbilden ○ Bei Teamworkshop: Team-Gaps besprechen + Massnahmen ableiten
	E2	53-59	Zum Gesprächsbeginn Modellerklärung, dann selbstständiges Abbilden des eigenen Profils.	Modellerklärung zum Gesprächsbeginn. Dann selbstständiges Profilabbilden.	
	E3	105-110	Entweder wird das Profil direkt zugesandt oder der Coach nimmt es mit zum Gespräch (besser).	Entweder (selten) Profil wird zugesandt. Oder (häufiger und besser) Coach bringt es mit.	
	E3	125-127	Im Teamworkshop werden Gaps im Team und mögliche Massnahmen besprochen.	Teamworkshop = Team-Gaps besprechen + Massnahmen ableiten.	
Ab Erhalt der Ergebnisse / Feedback	E1	35-37	Die Teilnehmenden können nun beurteilen, ob das Profil stimmt oder nicht und wie sie es einsetzen möchten.	Beurteilung auf Stimmigkeit und Einsetzbarkeit von den Teilnehmenden.	<ul style="list-style-type: none"> • K4: Danach <ul style="list-style-type: none"> ○ TN beurteilt Profil auf Stimmigkeit & Einsetzbarkeit ○ Profil bleibt bei TN (Keine Ablage Personaldossier, keine
	E2	63	Das HBDI-Profil bleibt bei den Mitarbeitenden.	Profil bleibt bei den MA's.	
	E3	111-116	Das Profil bleibt bei den Mitarbeitenden. Keine Ablage ins Personaldossier. Keine Information an Vorgesetzten (Kann aber für beide von Vorteil sein →	Profil bleibt bei den MA's (Keine Ablage Personaldossier, keine Info an Vorgesetzten).	

			wird daher empfohlen)		Vorgesetzteninfo)
E3	127-128	Das Teamprofil wird im Teamworkshop übergeben und dem Team überlassen.	Profilübergabe im Teamworkshop. Ab da selbstständig.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Freiwillige TN-Karriereplanung möglich ○ Teamworkshop nach Ergebniserhalt 	
E3	131-140	Anwendungsempfehlung als Hilfestellung zur zukünftigen Ziel- und Leistungsvereinbarung und zur persönlichen Entwicklung und Förderung (soll aber freiwillig passieren).	Freiwillige Karriereplanung zur MA-Entwicklung.		
E3	227-228	Üblicherweise wird ein Workshop nach Erhalt der Ergebnisse gemacht.	Ein Teamworkshop nach Ergebniserhalt.		

Hauptkategorie 2: Nutzen des HBDI

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nutzen auf Ebene der Organisation	E1	8-12	Andere Tools sind beurteilend und wertend (stellen in eine Ecke). HBDI hilft, die Beurteilung positiv zu sehen, gibt Erklärungen zur Interpretation und fördert das Verständnis für Unterschiede.	Andere Tools Beurteilen, HBDI nicht (HBDI-Profile = Positiv + Verständnisfördernd für andere Profile.	<ul style="list-style-type: none"> ● K5: Organisationsnutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ HBDI Profile sind positiv, verständnisfördernd (Beurteilen nicht wie andere Tools) und einfach (keine Hilfsmittel nötig) ○ Allg. Stärke: Wertneutraler Boden (gut für Konfliktbewältigung) ○ Fördert Toleranz und Zusammenarbeit ○ HBDI bewirkt höhere Zufriedenheit der TN/Teams → höhere Leistung im Job → effizienter Teams = gut fürs Business ○ Organisiert ganzheitliche Projektteamzusammenstellung einfach und effizient (Wichtig, da Zunahme projektbezogener Arbeit). ○ Vereinfacht immer häufiger anzutreffende Teamumorganisation
	E1	15-18	Für die Zusammenstellung von Projektteams ist HBDI ein hilfreiches Tool.	Hilfreich für Projektteamzusammenstellung.	
	E1	41-42	Für die Projektteamzusammenstellung ist HBDI sehr hilfreich.	Für Projektteamzusammenstellung hilfreich.	
	E1	53-54	HBDI erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit was wiederum die Leistung am Arbeitsplatz erhöht.	HBDI = höhere MA-Zufriedenheit = höhere Leistung am Arbeitsplatz.	
	E1	161-164	Idealeinsatz des HBDI führt zu Toleranzsteigerung der Mitarbeitenden und zur Förderung der Zusammenarbeit.	HBDI = Ideal für Toleranzsteigerung und Zusammenarbeitsförderung.	
	E2	73-74	HBDI bietet eine gute Hilfestellung bei Teamumorganisation (Tendenz zunehmend).	HBDI vereinfacht zunehmende Teamumorganisationen.	
	E2	88-94	Die Wertneutralität des HBDI's ist eine grosse Stärke. Es gibt weder gut noch schlecht, da kein Test. Dadurch ist es ein neutraler Boden und ideal bei Konflikten.	HBDI = Wertneutral = grosse Stärke (Neutraler Boden zur Konfliktbewältigung).	
	E2	119-120	Kein anderes Tool ist für Einzelinterpretation und Teamentwicklung so einfach. Jedes andere Tool benötigt Hilfsmittel.	HBDI = Einziges Tool ohne Hilfsmittel = Einfache Einzel- und Teamentwicklung.	
	E2	201-204	HBDI macht bei generellen Veränderungen Sinn (MA Unsicherheit über Jobpassung; Teamzusammenstellung ändert).	HBDI = Sinnvoll bei MA- und Teamveränderungen.	
	E3	48-49	Die Idealverteilung von Jobs findet nach dem MA-Präferenzprofil statt.	Jobverteilung nach Präferenzprofil.	
	E3	143-157	Die projektbezogene Arbeit nimmt im Vergleich zu früher massiv zu. HBDI organisiert eine dazu passende ganzheitliche Teamzusammenstellung (Analytiker, Visionäre, Verkäufer, usw.). Dies führt zu besseren, leistungsfähigeren Teams mit besserem Output.	Zunahme projektbezogener Arbeit = mehr Teamarbeit → HBDI organisiert ganzheitliche Teamzusammenstellung einfach und effizient.	
E3	168-170	Effizientere Teams sind fürs Business relevant und von bemerkbarem Nutzen.	Effizientere Teams = gut fürs Business.		
Nutzen auf Ebene der Führungskr	E1	42-43	HBDI ist bei Projektanläufen für Führungskräfte hilfreich zur praktischen Teamzusammenstellung nach Kriterien.	HBDI bietet Hilfestellung zur Teamzusammenstellung.	<ul style="list-style-type: none"> ● K6: FK-Nutzen <ul style="list-style-type: none"> ○ Gut für Team-Boost (Besseres Kennenlernen und Arbeit mit
	E2	67-	HBDI gut geeignet für einen Teamboost. Jeder lernt sich gegenseitig besser	HBDI gut für Teamboost, weil besseres	

äfte (FK)		69	kennen und kann mehr die Tätigkeiten ausüben, die ihm Spass machen.	Kennenlernen und Arbeit mit Spass.	<p>Freude)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Klärt Erwartungshaltung der TN an Führung (Wichtig für FK) und zeigt eigene Neigungen auf. ○ Teamprofil ist eine Teamanalyse (Stärken/Schwächen) und Hilfestellung zur Verbesserung (z.B. Kommunikation) ○ Kann Rekrutierungshebel für FK bei knappen Bewerbungen/ Rekrutierungen sein. ○ Ziel für FK ist, die Teameffektivität und –effizienz mittels ganzheitlicher (alle vier Quadranten abdeckende) Zusammenstellung zu fördern.
	E2	77-78	Die Führungskraft sieht, was seine Mitarbeitenden für Führung erwarten/brauchen und bekommt seine Führungsneigungen aufgezeigt.	HBDI klärt für FK Erwartungshaltung der MA's an Führung & zeigt eigene Neigungen auf.	
	E2	204-207	HBDI verbessert das Teams (z.B. Kommunikation)	Teamverbesserung (z.B. Kommunikation).	
	E3	43-47	Teamprofil bietet einen Einblick in das eigene Team und ist eine Hilfestellung beim Erkennen von Stärken resp. Mängeln des Teams.	Teamprofil = Teamanalyse (Stärken/Schwächen).	
	E3	49-56	Zusätzlicher Rekrutierungs-„hebel“ für Führungskräfte bei unklaren/knappen Bewerberentscheidungen (Mit Vorsicht zu geniessen).	Rekrutierungshebel für FK bei knappen Bewerbungen/Rekrutierungen.	
	E3	116-118	Bei Teamprofil initiieren Teamleiter oder Führungskraft den HBDI-Prozess, um Verbesserung der Arbeit (Effektivität, Effizienz) mittels ganzheitlicher Teamzusammenstellung zu bewirken.	Teamprofil initiieren TL/FK. Ziel = Teameffektivität und –effizienz steigern mittels ganzheitlicher Zusammenstellung.	
	E3	163-168	Teamzusammenstellung nach HBDI ergibt viel schnellere Teams, weil aus allen Quadranten Leute mit Präferenzen ihr „Fachgebiet“ pushen.	Ganzheitlich (alle vier Quadranten abdeckende) Teams sind schneller.	
Nutzen auf Ebene der Mitarbeitenden (MA)	E1	52-53	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit durch besseres gegenseitiges Kennen und passenderes Arbeiten am richtigen Ort.	Besseres gegenseitiges Kennen + „passendere“ Arbeit = höhere Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • K7: MA-Nutzen ○ Verbessert gegenseitiges Kennen der TN und eine „passendere“ Arbeit (Selbstreflexion) → führt zu höherer Mitarbeiter-zufriedenheit und Leistungserhöhung durch Präferenzorientierung ○ Bietet Verständnisförderung im Team und genießt hohe Toleranz → ermöglicht höheres Teamverständnis (z.B. Konfliktmanagement mittels effizienter Gesprächsführung) ○ Fördert ganzheitliche Kommunikation, Verständnisaufbau und Moderation ○ Nutzerfreundlich (Keine Hilfestellung zur Interpretation nötig) ○ Beinhaltet ein Stressprofil (hat kein anders Tool) ○ Effizientere Projektpräsentation, da weniger iterative Extraschlaufen
	E1	154-157	HBDI bietet Hilfe im Team zur Verständnisförderung der Anderen, mit hoher Toleranz.	HBDI bietet Verständnisförderung im Team + Geniesst hohe Toleranz = Höheres Teamverständnis	
	E1	159-160	Verständnisförderung auf Zusammenarbeit im Team und möglichen Konflikten.	HBDI erhöht Teamverständnis bei Konflikten.	
	E2	6-12	HBDI ist – im Unterschied zu den anderen Tools - einfach verständlich und braucht, wenn begriffen, wenig bis keine Hilfestellungen mehr zur Interpretation.	HBDI ist Nutzerfreundlich (Keine Hilfestellung zur Interpretation nötig).	
	E2	58-60	Jeder Einzelne erhält ein Stressprofil. Das ist eine grosse Stärke des Tools, was sonst kein anderes Tool bietet.	HBDI-Stressprofil = grosse Stärke (hat sonst kein anders Tool).	
	E2	78-88	HBDI fördert die ganzheitliche Kommunikation, Verständnisaufbau und Moderation.	HBDI fördert ganzheitliche Kommunikation, Verständnisaufbau und Moderation.	
	E2	99-102	Präferenzorientierte Tätigkeit erhöht den Leistungsfaktor (bis zu 160%)	Leistungserhöhung durch Präferenzorientierung.	
	E3	38-43	HBDI ist für den MA zur Selbstreflexion geeignet. Erleichtert Entscheidungen zum passenden idealen Jobprofil.	HBDI = Gut zur Selbstreflexion (Hilfestellung zum Idealjob).	
	E3	170-180	Kommunikativer Nutzen durch Verständnisförderung untereinander fürs Gegenüber.	HBDI = verständnisfördernd = kommunikativer Nutzen.	
	E3	180-183	HBDI fördert die effiziente Gesprächsführung. Dies räumt Konflikte aus dem Weg.	Konfliktmanagement mittels effizienter Gesprächsführung.	
	E3	268-280	HBDI fördert eine effizientere Projektpräsentation, da schneller an alles gedacht wird (Keine iterativen Extraschlaufen).	HBDI = effizientere Projektpräsentation = Keine iterativen Extraschlaufen.	
Nutzen für Externe (z.B. Kunden)	E3	159-161	HBDI fördert erfolgreiche Projekte/Dienstleistungen, welche in kurzer Zeit ganzheitlich durchdacht auf dem Markt kommen (z.B. Infinity → Kundenfeedback sehr positiv).	Förderung erfolgreicher Projekte/Dienstleistungen (z.B. . Infinity → Kundenfeedback positiv).	<ul style="list-style-type: none"> • K8: Externer Nutzen ○ Fördert erfolgreiche Projekte (z.B. Infinity → Kundenfeedback positiv)

Hauptkategorie 3: Potential des HBDI

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Alleine vs. Kombination mit andern Tools	E1	57-63	HBDI ist allgemein sehr gut und gefällt so wie es ist.	HBDI = gut so wie es ist.	<ul style="list-style-type: none"> • K9: Allg. Anwendung <ul style="list-style-type: none"> ○ Gut so wie es ist ○ Fremdbeurteilungen fehlen (Gewisse Distanz nötig) ○ Wenig Theorie → Tool für Praktiker ○ Bei Anstellungen/Rekrutierungen in Kombination (Liefert Beitrag zur Zufriedenheit)
	E1	66-72	Eine gewisse Distanz zu den Ergebnissen hilft und ist nötig, um mit der Unschärfe bezüglich des Selbstbildes mangels Fremdbeurteilung umzugehen.	Fremdbeurteilung fehlt, daher gewisse Distanz zu den Ergebnissen nötig.	
	E2	15-17	Zum HBDI gibt es wenig theoretische Fundierung. Es ist ein praktisches Tool.	Wenig Theorie. Tool für Praktiker.	
	E2	105-107	Bei Anstellungen/Rekrutierungen sollte das HBDI immer in Kombination verwendet werden. Spielt aber bei der zukünftigen Zufriedenheit der Bewerber eine wichtige Rolle.	Bei Anstellungen/Rekrutierungen, HBDI in Kombination. Beitrag zur Zufriedenheit.	
Bereiche des Personalmanagement	E2	20-26	HBDI wird verwendet zur Personalentwicklung und Teamentwicklung. Zum Kennenlernen und Rekrutieren bei Teambildung.	HBDI stark in Personalentwicklung, Teamentwicklung und Teambildung.	<ul style="list-style-type: none"> • K10: Personalmanagement <ul style="list-style-type: none"> ○ Stark in Personalentwicklung, Teamentwicklung und Teambildung ○ HBDI basierte Unternehmenskultur
	E3	214-226	Idealbild: Jeder in der Firma hat HBDI (Barriere: Personenschutz; Chance: Freiwillig, weil cool). Dem könnte eine Art rollende Einsatzplanung folgen. Die Mitarbeitenden sind auf ihren bevorzugten Präferenzen tätig und sind dadurch zufriedener.	HBDI basierte Unternehmenskultur.	
Prozess/Ab lauf HBDI	E1	57-60	Fokus auf HBDI-Einsatz der Mitarbeitenden und deren Akzeptanz. Zudem einen bewusstem HBDI-Einsatz bei den Führungskräften fördern.	Fokus: HBDI-Einsatz & Akzeptanz bei MA's und FK fördern.	<ul style="list-style-type: none"> • K11: HBDI-Prozess <ul style="list-style-type: none"> ○ HBDI-Einsatz & Akzeptanz bei MA's und FK fördern ○ Feedbackgespräch wichtig (ca. 1h) ○ Prozessinvolvierte Vorher/Nachher-Massnahmen ○ Jährlich nachgelagerte Massnahmen sinnvoll & nachhaltiger (Grenzen: Kapazität & Kosten) ○ Teamworkshops sind gegenüber Einzelinterpretation punktueller & spezifischer (Mehr Teamdynamik → weniger Fixstruktur) ○ Teamneuzugänge mittels Nachworkshops ins Boot holen ○ HBDI-Profil-Re-Tests sind unnötig
	E1	60-63	Auswertung anhand des Profils sind wichtig und gehören in ein etwa einstündiges Feedbackgespräch.	Feedbackgespräch = wichtig = ca. 1h.	
	E1	76-79	Im Ablauf des Prozesses involvierte vorher/nachher-Massnahmen wären besser.	Prozessinvolvierte Vorher/nachher-Massnahmen optimaler.	
	E1	83-85	Teamworkshops sind identisch dem Einzelinterpretationsgespräch, die Gesprächsinhalte und Themen sind nur punktuell vertieft, weil die Zusammensetzung des Teams Dynamik und mangelnde Fixstruktur aufweist.	Einzelinterpretationsgespräch = Teamworkshops (punktueller & spezifischer, da mehr Teamdynamik und keine Fixstruktur).	
	E2	125-130	Nachgelagerte Massnahmen sind empfehlenswert. Mindestens einmal jährlich. Momentan aber gilt es Kapazitäts- resp. Kostenengpässe zu beachten.	Jährlich nachgelagerte Massnahmen sinnvoll. Kapazitäts- & Kostengrenzen hinderlich.	
	E2	150-151	Nachworkshops wären zu empfehlen, um durch stetigen Wechsel in den Teams hinzukommende „Neulinge“ ins Boot zu holen.	Teamneuzugänge mittels Nachworkshops ins Boot holen.	
	E3	235-	Regelmässige Worksops (z.B. alle Jahre) sind nachhaltiger. Barriere: Ressourcenfrage.	Regelmässige Workshops = Nachhaltiger (Grenze: Ressourcenengpass).	
	E3	242-243	Re-Tests mit HBDI sind nicht nötig. Bringen nichts.	HBDI-Re-Tests unnötig.	
Themen	E1	88-89	Führungskräfteentwicklung (zählt aber als Teil zu der Teamentwicklung).	Führungskräfteentwicklung.	<ul style="list-style-type: none"> • K12: Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Führungskräfteentwicklung ○ Trainings/workouts ○ Befragungsspezifikation orientiert am HBDI-Profil ○ Paarprofil bei Personenkonflikten ○ Rekrutierungsmassnahmen
	E1	99-100	Bei Trainings/workouts mit kleinen Gruppen à 6-7 Leuten	Trainings/workouts.	
	E1	128-132	Befragungen unter Berücksichtigung des HBDI-Profiles nach Ambivalenzen und Präferenzen	Befragungsspezifikation nach HBDI-Profil.	
	E2	133-	Paarprofil ist bei Knautsch zweier Personen ideal geeignet. Bisher ist wenig	Paarprofil bei Personenkonflikten.	

		139	Bedarf am Arbeitsplatz.		(Ergänzend) und Projektkommunikation
E3	248-257	Am Rande bei Rekrutierungsmassnahmen als Ergänzung und bei Kommunikationsthemen wie Projektkommunikation.	Rekrutierungsmassnahmen (Ergänzend) und Projektkommunikation.		

Hauptkategorie 4: Potentieller Evaluationsablauf

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Vorgehen	E1	92-96	Fokus auf Berücksichtigung der Philosophie im Unternehmen z.B. bei Teamzusammenstellung.	Berücksichtigung in Unternehmensphilosophie.	<ul style="list-style-type: none"> • K13: Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> ○ Berücksichtigung in Unternehmensphilosophie ○ Spontaner Gespräche (Nachfragen im Gang oder Workshops) ○ Automatische Anwendung durch Verinnerlichung
	E2	147-150	Fragen in spontanen Gesprächen nach Veränderungen. Häufig erübrigt ein Verinnerlichen die bewusste Anwendung.	Spontaner Gespräche. Automatische Anwendung durch Verinnerlichung.	
	E3	262-264	Spontanes Nachfragen im Gang. Oder bei Gesprächen in anderen Workshops.	Nachfragen im Gang oder Workshops.	
Interessen	E2	158-160	Besonderes Interesse an der heutigen Anwendung.	Heutige Anwendung besonders interessant.	<ul style="list-style-type: none"> • K14: Interessen <ul style="list-style-type: none"> ○ Heutige Anwendung im Alltag (Wo, mit welchem Erfolg, Rolle des Coaches, Persönliche Bedeutung von HBDI in Firma, usw.) ○ Zielgruppenspezifische Anerkennungsunterschiede
	E3	286-299	Wird es im Alltag angewendet? Wenn ja, wo und mit welchem Erfolg? Wie war die Rolle des Coaches? Was können diese noch verbessern? Was bedeutet HBDI für dich in der Firma?	Anwendung im Alltag? Wo? Mit welchem Erfolg? Rolle des Coaches? Persönliche Bedeutung von HBDI in Firma?	
	E3	373-378	Selbstkritische Frage, ob die Firma das Tool überhaupt will oder ob es zielgruppenspezifische Unterschiede in der Anerkennung von HBDI gibt.	Will Firma HBDI (Kultur)? Zielgruppenspezifische Anerkennungsunterschiede?	
Fragebögen	E1	107-110	Fragen ohne direkten HBDI Bezug, wie z.B. Einsatz bei Teamzusammenstellung oder Zufriedenheit und Potential abfragen	Nutzungsverhalten erfragen (Einsatz in Teams, Zufriedenheit und Potetial)	<ul style="list-style-type: none"> • K15: Fragebögen <ul style="list-style-type: none"> ○ Nutzungsverhalten erfragen (Einzeleinsatz & in Teams, Zufriedenheit und Potential) ○ Skalierungsfragen und wenig offenen (Total: ca. 10 Fragen) ○ Swisscominterne Umfragen (Zu HBDI-unspezifisch). Teilweise Standardisierung vorgegeben
	E3	303-309	Skalierungsfragen. Diese mit ein-zwei offenen Fragen ergänzen. Allgemein kurzfassen (Ca. 10 Fragen).	Skalierungsfragen ergänzen mit wenig offenen (ca. 10 Fragen)	
	E3	314-321	Es gibt viele swisscominterne Fragebögen. Einzelne Fragen sind als Standardfragen vorgegeben. Es gibt aber wahrscheinlich nichts bestehendes, was die HBDI-Themen abdecken würde.	Swisscominterne. Teilweise Standardisierung vorgegeben. HBDI unspezifisch.	
Standardisierte Verfahren	E2	166-167	Keine bekannten Verfahren für solche Tools.	Keine Verfahren bekannt.	<ul style="list-style-type: none"> • K16: Standard. Verfahren <ul style="list-style-type: none"> ○ Keine Verfahren bekannt

Hauptkategorie 5: Idealzustand einer nachhaltigkeitsförderlichen Feedbackkultur

Sub-Kategorie	E.	Z.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Feedbackkultur	E1	138-141	Ein Gespräch zur Diskussion und der gegenseitigen Klärung im Team sollte genügen.	Für Teams genügt ein Gespräch.	<ul style="list-style-type: none"> • K17: Feedbackkultur

	E2	174-175	Den Teilnehmenden wird vorgeschlagen/werden dazu aufgefordert, ihre Einzelprofile beim Kaffeegespräch auszutauschen.	Einzelprofile beim Kaffee besprechen.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Für Teams ein Gespräch ausreichend ○ Einzelprofile beim Kaffee besprechen ○ 1-2 Monate danach Feedbackumfrage ○ Bei Teamworkshops Vorbesprechung Pflicht (Nachbesprechung/Folgeworkshop auf Wunsch)
	E3	329-338	Bei Einzelinterpretationsgesprächen wäre nach ca. 1 Monat ein Feedback-Umfragebogen angebracht. Bei Teilnehmenden eines Teamworkshops ebenfalls nach 1-2 Monaten ideal.	1-2 Monate nach Einzelinterpretationsgespräch/Teamworkshop Feedbackumfrage.	
	E3	356-369	Bei Teamworkshops ist eine Vorbesprechung mit dem Vorgesetzten/VK Pflicht. Nachbesprechung/-workshop ist auf Wunsch machbar.	Bei Teamworkshops Vorbesprechung Pflicht. Nachbesprechung/Folgeworkshop auf Wunsch.	
Ideal: Rückmeldungen/Folgekontakte zu den Teilnehmenden	E2	187-189	Ein Teamprofil wäre bei jeder Veränderung sinnvoll. Immer wenn neue Mitarbeitende ins Team neu dazustossen, was häufig der Fall ist.	Bei Neuzugang/Neuzusammenstellung des Teams neues Teamprofil (häufig).	<ul style="list-style-type: none"> ● K18: Ideal ○ Bei Teamumorganisation neues Teamprofil (häufig im Alltag) ○ Einzelprofile auf Coachingebene vertiefen (Grenze: Hoher Aufwand) ○ Nachhaltigkeitsförderndes Feedbackabholen (in ca. 1 Jahr) in Form von Online-Umfrage (Vor, während nachher) und ev. vereinzelt Interviews
	E2	189-194	Bei Einzelprofilen könnte auf Coachingebene vertieft werden, was mit beträchtlichem Aufwand verbunden ist.	Einzelprofile auf Coachingebene vertiefen (Hoher Aufwand)	
	E3	340-341	Um die Nachhaltigkeit zu fördern sollte nach ca. einem Jahr erneut bei den Teilnehmenden nachfragen und Feedback abgeholt werden.	Nachhaltigkeitsförderndes Nachfragen/Feedbackabholen nach einem Jahr.	
	E3	344-350	Ideal wäre eine Online-Umfrage vor, während und nach dem Workshop, weil dies einfacher zu betreuen wäre (Dennoch Ressourcenfrage). Zur Ergänzung könnten eventuell situativ einmal jährlich qualitative Erhebung (Interviews mit vier fünf Teilnehmenden) durchgeführt werden.	Online-Umfrage (Vor, während nachher) und ev. vereinzelt Interviews.	
Massnahmen	E1	141-142	Es sollte etwas Regelmässiges jährlich gemacht werden.	Jährlich regelmässig Ergänzen.	<ul style="list-style-type: none"> ● K19: Massnahmen ○ Jährlich regelmässig Ergänzen ○ Bei Zielvereinbarungs- und Personalgespräch integrieren ○ MA-Stellübungen nach Zugehörigkeit der Profilquadranten ○ Bei Einzelinterpretation keine zusätzlichen Massnahmen nötig
	E1	142-143	Eine Integration beim Zielvereinbarungsgespräch oder Personalgespräch ist denkbar.	Bei Zielvereinbarungs- und Personalgespräch integrieren.	
	E2	179-183	Stellübungen nach Profilquadranten der Teilnehmenden sind zu empfehlen (Paarweise oder im Team zur Visualisierung. So vergisst man weniger schnell).	MA-Stellübungen nach Zugehörigkeit der Profilquadranten.	
	E3	353-356	Bei Einzelinterpretation sind keine vor- oder nachgelagerten Massnahmen nötig.	Bei Einzelinterpretation keine zusätzlichen Massnahmen nötig.	

Anhang E: Quantitative Auswertung

Anhang E: Quantitative Auswertung

Anhang E1: SPSS-Export - Deskriptive Häufigkeiten

		Geschlecht			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	126	22.9	22.9	22.9
	männlich	425	77.1	77.1	100.0
	Gesamt	551	100.0	100.0	

		Frage 1: Wie bist du an dein HBDI-Profil gelangt?			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Andere	41	7.4	7.4	7.4
	Über einen Teamworkshop	416	75.5	75.5	82.9
	Über ein Einzelinterpretationsgespräch	94	17.1	17.1	100.0
	Gesamt	551	100.0	100.0	

		Frage 2: Vor wievielen Monaten hast du dein HBDI-Profil erhalten?			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiss nicht mehr	14	2.5	2.5	2.5
	10 bis 12 Monaten	85	15.4	15.4	18.0
	7 bis 9 Monaten	106	19.2	19.2	37.2
	4 bis 6 Monaten	245	44.5	44.5	81.7
	0 bis 3 Monaten	101	18.3	18.3	100.0
	Gesamt	551	100.0	100.0	

		Frage 3: Das Interpretationsgespräch/der Workshop hat mir sehr gut gefallen.			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme gar nicht zu	1	.2	.2	.2
	stimme eher nicht zu	4	.7	.7	.9
	stimme teilweise zu	35	6.4	6.4	7.3
	stimme mehrheitlich zu	108	19.6	19.6	26.9
	stimme zu	247	44.8	44.8	71.7

stimme voll zu	156	28.3	28.3	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 4: Die Lerninhalte wurden verständlich vermittelt.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme eher nicht zu	2	.4	.4	.4
stimme teilweise zu	9	1.6	1.6	2.0
Gültig stimme mehrheitlich zu	79	14.3	14.3	16.3
stimme zu	291	52.8	52.8	69.1
stimme voll zu	170	30.9	30.9	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 5: Das Erlernete ist für meinen Arbeitsalltag hilfreich.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	6	1.1	1.1	1.1
stimme eher nicht zu	36	6.5	6.5	7.6
stimme teilweise zu	124	22.5	22.5	30.1
Gültig stimme mehrheitlich zu	160	29.0	29.0	59.2
stimme zu	177	32.1	32.1	91.3
stimme voll zu	48	8.7	8.7	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 6: Durch das im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelte Wissen zum Aufbau und Inhalt vom HBDI konnte ich viel dazulernen.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	3	.5	.5	.5
stimme eher nicht zu	27	4.9	4.9	5.4
stimme teilweise zu	99	18.0	18.0	23.4
Gültig stimme mehrheitlich zu	183	33.2	33.2	56.6
stimme zu	192	34.8	34.8	91.5
stimme voll zu	47	8.5	8.5	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 7: Meine Einstellung gegenüber dem Whole Brain Thinking hat sich nach dem Interpretationsgespräch/Workshop positiv verändert.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	15	2.7	2.7	2.7
stimme eher nicht zu	21	3.8	3.8	6.5
stimme teilweise zu	112	20.3	20.3	26.9
Gültig stimme mehrheitlich zu	174	31.6	31.6	58.4
stimme zu	185	33.6	33.6	92.0
stimme voll zu	44	8.0	8.0	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 8: Wenn es an Arbeitsplatz zu Verständnisproblemen kommt, reagiere ich gelassener, weil mir das Erlernete hilft, die Situation besser zu verstehen.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	16	2.9	2.9	2.9
stimme eher nicht zu	57	10.3	10.3	13.2
stimme teilweise zu	137	24.9	24.9	38.1
Gültig stimme mehrheitlich zu	183	33.2	33.2	71.3
stimme zu	126	22.9	22.9	94.2
stimme voll zu	32	5.8	5.8	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 9: Die im Interpretationsgespräch/Workshop erworbenen Kenntnisse und Hintergrundinformationen nutze ich in meiner Arbeit.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	13	2.4	2.4	2.4
stimme eher nicht zu	50	9.1	9.1	11.4
stimme teilweise zu	149	27.0	27.0	38.5
Gültig stimme mehrheitlich zu	175	31.8	31.8	70.2
stimme zu	134	24.3	24.3	94.6
stimme voll zu	30	5.4	5.4	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 10: Diese Lerninhalte empfehle ich weiter.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig stimme gar nicht zu	5	.9	.9	.9
stimme eher nicht zu	24	4.4	4.4	5.3

stimme teilweise zu	82	14.9	14.9	20.1
stimme mehrheitlich zu	118	21.4	21.4	41.6
stimme zu	224	40.7	40.7	82.2
stimme voll zu	98	17.8	17.8	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 11: Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Kommunikation mit meinen ArbeitskollegenInnen verbessern.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	17	3.1	3.1	3.1
stimme eher nicht zu	62	11.3	11.3	14.3
stimme teilweise zu	165	29.9	29.9	44.3
Gültig stimme mehrheitlich zu	174	31.6	31.6	75.9
stimme zu	116	21.1	21.1	96.9
stimme voll zu	17	3.1	3.1	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 12: Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Zusammenarbeit in unserem Team verbessern.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	21	3.8	3.8	3.8
stimme eher nicht zu	83	15.1	15.1	18.9
stimme teilweise zu	177	32.1	32.1	51.0
Gültig stimme mehrheitlich zu	161	29.2	29.2	80.2
stimme zu	95	17.2	17.2	97.5
stimme voll zu	14	2.5	2.5	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 13: Durch die Anwendung der im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität meiner Arbeit verbessert.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	27	4.9	4.9	4.9
stimme eher nicht zu	111	20.1	20.1	25.0
Gültig stimme teilweise zu	185	33.6	33.6	58.6
stimme mehrheitlich zu	147	26.7	26.7	85.3
stimme zu	74	13.4	13.4	98.7

stimme voll zu	7	1.3	1.3	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 14: Nur für Workshop-Teilnehmende: Durch die Anwendung der im Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität der Arbeit unseres Team verbessert.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
-1	117	21.2	21.2	21.2
0	7	1.3	1.3	22.5
stimme gar nicht zu	17	3.1	3.1	25.6
stimme eher nicht zu	71	12.9	12.9	38.5
Gültig stimme teilweise zu	179	32.5	32.5	71.0
stimme mehrheitlich zu	105	19.1	19.1	90.0
stimme zu	45	8.2	8.2	98.2
stimme voll zu	10	1.8	1.8	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 15: Der HBDI-Coach verfügte über die richtigen Handlungskompetenzen.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme eher nicht zu	7	1.3	1.3	1.3
stimme teilweise zu	28	5.1	5.1	6.4
Gültig stimme mehrheitlich zu	85	15.4	15.4	21.8
stimme zu	244	44.3	44.3	66.1
stimme voll zu	187	33.9	33.9	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 16: Die Erkenntnisse über HBDI verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeit nachhaltig.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	9	1.6	1.6	1.6
stimme eher nicht zu	44	8.0	8.0	9.6
stimme teilweise zu	143	26.0	26.0	35.6
Gültig stimme mehrheitlich zu	164	29.8	29.8	65.3
stimme zu	152	27.6	27.6	92.9
stimme voll zu	39	7.1	7.1	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 17: Ich wusste vor dem Interpretationsgespräch/Workshop, was mich erwartet.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	26	4.7	4.7	4.7
stimme eher nicht zu	87	15.8	15.8	20.5
stimme teilweise zu	149	27.0	27.0	47.5
Gültig stimme mehrheitlich zu	118	21.4	21.4	69.0
stimme zu	140	25.4	25.4	94.4
stimme voll zu	31	5.6	5.6	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 18: Meine Erwartungen wurden durch das Interpretationsgespräch/den Workshop erfüllt.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	6	1.1	1.1	1.1
stimme eher nicht zu	7	1.3	1.3	2.4
stimme teilweise zu	62	11.3	11.3	13.6
Gültig stimme mehrheitlich zu	140	25.4	25.4	39.0
stimme zu	246	44.6	44.6	83.7
stimme voll zu	90	16.3	16.3	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 19: Ich konnte es kaum erwarten, nach dem Interpretationsgespräch/Workshop wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	33	6.0	6.0	6.0
stimme eher nicht zu	114	20.7	20.7	26.7
stimme teilweise zu	162	29.4	29.4	56.1
Gültig stimme mehrheitlich zu	145	26.3	26.3	82.4
stimme zu	80	14.5	14.5	96.9
stimme voll zu	17	3.1	3.1	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 20: Ich bin überzeugt, das im Interpretationsgespräch/Workshop Erlernte erhöht meine Effektivität am Arbeitsplatz.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	23	4.2	4.2	4.2
stimme eher nicht zu	92	16.7	16.7	20.9
stimme teilweise zu	174	31.6	31.6	52.5
Gültig stimme mehrheitlich zu	151	27.4	27.4	79.9
stimme zu	95	17.2	17.2	97.1
stimme voll zu	16	2.9	2.9	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 21: Das Interpretationsgespräch/Workshop war so aufgebaut, dass ich es direkt mit meiner Arbeit in Verbindung bringen konnte.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	15	2.7	2.7	2.7
stimme eher nicht zu	59	10.7	10.7	13.4
stimme teilweise zu	165	29.9	29.9	43.4
Gültig stimme mehrheitlich zu	159	28.9	28.9	72.2
stimme zu	127	23.0	23.0	95.3
stimme voll zu	26	4.7	4.7	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 22: Die im Interpretationsgespräch/Workshop angewendeten Beispiele sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	5	.9	.9	.9
stimme eher nicht zu	57	10.3	10.3	11.3
stimme teilweise zu	171	31.0	31.0	42.3
Gültig stimme mehrheitlich zu	160	29.0	29.0	71.3
stimme zu	139	25.2	25.2	96.6
stimme voll zu	19	3.4	3.4	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 23: Das im Interpretationsgespräch/Workshop Gelernte entspricht dem, was ich brauche, um effektiver zu arbeiten.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig stimme gar nicht zu	16	2.9	2.9	2.9

stimme eher nicht zu	80	14.5	14.5	17.4
stimme teilweise zu	182	33.0	33.0	50.5
stimme mehrheitlich zu	183	33.2	33.2	83.7
stimme zu	75	13.6	13.6	97.3
stimme voll zu	15	2.7	2.7	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 24: Meine ArbeitskollegenInnen schätzen es, wenn ich die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte anwende.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	23	4.2	4.2	4.2
stimme eher nicht zu	87	15.8	15.8	20.0
stimme teilweise zu	195	35.4	35.4	55.4
Gültig stimme mehrheitlich zu	148	26.9	26.9	82.2
stimme zu	88	16.0	16.0	98.2
stimme voll zu	10	1.8	1.8	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 25: Meine ArbeitskollegenInnen wenden selbst die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte an.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	28	5.1	5.1	5.1
stimme eher nicht zu	109	19.8	19.8	24.9
stimme teilweise zu	212	38.5	38.5	63.3
Gültig stimme mehrheitlich zu	132	24.0	24.0	87.3
stimme zu	64	11.6	11.6	98.9
stimme voll zu	6	1.1	1.1	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 26: Mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, die im Interpretationsgespräch/Workshop erworbene Kenntnis bei der Arbeit einzubringen.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	38	6.9	6.9	6.9
stimme eher nicht zu	82	14.9	14.9	21.8
Gültig stimme teilweise zu	156	28.3	28.3	50.1
stimme mehrheitlich zu	128	23.2	23.2	73.3

stimme zu	117	21.2	21.2	94.6
stimme voll zu	30	5.4	5.4	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 27: Mein(e) Vorgesetzte(r) bringt selbst die im Interpretationsgespräch/ Workshop neu erworbenen Inhalte bei der Arbeit mit ein.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
stimme gar nicht zu	33	6.0	6.0	6.0
stimme eher nicht zu	93	16.9	16.9	22.9
stimme teilweise zu	161	29.2	29.2	52.1
Gültig stimme mehrheitlich zu	143	26.0	26.0	78.0
stimme zu	99	18.0	18.0	96.0
stimme voll zu	22	4.0	4.0	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage42Altergruppiert

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
<20	4	.7	.7	.7
20-24	18	3.3	3.3	4.0
25-29	35	6.4	6.4	10.4
30-34	39	7.1	7.1	17.5
Gültig 35-39	80	14.5	14.5	32.0
40-44	113	20.5	20.5	52.5
45-49	105	19.1	19.1	71.6
>50	156	28.3	28.4	100.0
Gesamt	550	99.8	100.0	
Fehlend System	1	.2		
Gesamt	551	100.0		

Frage43DienstjahreGruppiert

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
0 bis 1 Dienstjahr	45	8.2	8.3	8.3
Gültig 2 bis 5 Dienstjahre	115	20.9	21.3	29.7
6 und mehr Dienstjahre	379	68.8	70.3	100.0
Gesamt	539	97.8	100.0	
Fehlend System	12	2.2		
Gesamt	551	100.0		

Frage 36: Beschäftigungsgrad (in %):

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
40	4	.7	.7	.7
50	7	1.3	1.3	2.0
60	10	1.8	1.8	3.8
70	3	.5	.5	4.4
80	21	3.8	3.8	8.2
90	13	2.4	2.4	10.5
100	493	89.5	89.5	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 37: Ich arbeite als:

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
MitarbeiterIn	320	58.1	58.1	58.1
ProjektleiterIn	91	16.5	16.5	74.6
Gültig Führungskraft	95	17.2	17.2	91.8
Andere	45	8.2	8.2	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Frage 38: Ich arbeite bei:

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
RES	40	7.3	7.3	7.3
SME	12	2.2	2.2	9.4
CBU (ENT)	360	65.3	65.3	74.8
Gültig ITS (ENT)	11	2.0	2.0	76.8
NIT (INI)	85	15.4	15.4	92.2
GHQ	23	4.2	4.2	96.4
Andere	20	3.6	3.6	100.0
Gesamt	551	100.0	100.0	

Anhang E2: SPSS-Export - Mittelwerte, Standardabweichungen Varianzen der Items sowie Cronbachs-Alpha der Skalen

Ebene Reaktion

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.741	.762	3

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 3: Das Interpretationsgespräch/der Workshop hat mir sehr gut gefallen.	4.93	.908	551
Frage 4: Die Lerninhalte wurden verständlich vermittelt.	5.12	.732	551
Frage 5: Das Erlernete ist für meinen Arbeitsalltag hilfreich.	4.11	1.116	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	4.720	4.107	5.122	1.015	1.247	.291	3
Item-Varianzen	.868	.536	1.245	.709	2.322	.127	3

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
14.16	5.149	2.269	3

Ebene Lernen

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.817	.819	3

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 6: Durch das im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelte Wissen zum Aufbau und Inhalt vom HBDI konnte ich viel dazulernen.	4.23	1.032	551
Frage 7: Meine Einstellung gegenüber dem Whole Brain Thinking hat sich nach dem Interpretationsgespräch/Workshop positiv verändert.	4.13	1.114	551
Frage 8: Wenn es an Arbeitsplatz zu Verständnisproblemen kommt, reagiere ich gelassener, weil mir das Erlernte hilft, die Situation besser zu verstehen.	3.80	1.161	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	4.054	3.802	4.225	.423	1.111	.050	3
Item-Varianzen	1.218	1.066	1.348	.282	1.265	.020	3

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
12.16	8.027	2.833	3

Ebene Verhalten

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.891	.891	4

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 9: Die im Interpretationsgespräch/Workshop erworbenen Kenntnisse und Hintergrundinformationen nutze ich in meiner Arbeit.	3.83	1.131	551
Frage 10: Diese Lerninhalte empfehle ich weiter.	4.50	1.130	551
Frage 11: Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Kommunikation mit meinen ArbeitskollegenInnen verbessern.	3.66	1.116	551
Frage 12: Durch das Interpretationsgespräch/den Workshop konnte ich die Zusammenarbeit in unserem Team verbessern.	3.49	1.131	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3.868	3.486	4.499	1.013	1.290	.197	4
Item-Varianzen	1.270	1.245	1.280	.035	1.028	.000	4

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
15.47	15.304	3.912	4

Ebene Organisation

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.685	.676	3

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 13: Durch die Anwendung der im Interpretationsgespräch/Workshop vermittelten Inhalte hat sich die Qualität meiner Arbeit verbessert.	3.27	1.115	551
Frage 15: Der HBDI-Coach verfügte über die richtigen Handlungskompetenzen.	5.05	.900	551
Frage 16: Die Erkenntnisse über HBDI verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeit nachhaltig.	3.95	1.133	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	4.090	3.274	5.045	1.771	1.541	.799	3
Item-Varianzen	1.113	.811	1.285	.474	1.585	.069	3

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
12.27	6.146	2.479	3

Skala Erwartungsklarheit

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.450	.462	2

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 17: Ich wusste vor dem Interpretationsgespräch/Workshop, was mich erwartet.	3.64	1.296	551
Frage 18: Meine Erwartungen wurden durch das Interpretationsgespräch/den Workshop erfüllt.	4.60	1.000	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	4.121	3.639	4.603	.964	1.265	.464	2
Item-Varianzen	1.339	1.000	1.678	.678	1.679	.230	2

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
8.24	3.456	1.859	2

Skala Motivation zum Lerntransfer

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.848	.848	2

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 19: Ich konnte es kaum erwarten, nach dem Interpretationsgespräch/Workshop wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.	3.32	1.212	551
Frage 20: Ich bin überzeugt, das im Interpretationsgespräch/Workshop Erlernte erhöht meine Effektivität am Arbeitsplatz.	3.46	1.164	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3.387	3.319	3.456	.136	1.041	.009	2
Item-Varianzen	1.411	1.354	1.469	.115	1.085	.007	2

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
6.77	4.898	2.213	2

Skala Trainingsdesign

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.850	.850	3

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 21: Das Interpretationsgespräch/Workshop war so aufgebaut, dass ich es direkt mit meiner Arbeit in Verbindung bringen konnte.	3.73	1.149	551
Frage 22: Die im Interpretationsgespräch/Workshop angewendeten Beispiele sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.	3.78	1.072	551
Frage 23: Das im Interpretationsgespräch/Workshop Gelernte entspricht dem, was ich brauche, um effektiver zu arbeiten.	3.48	1.073	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3.663	3.483	3.777	.294	1.084	.025	3
Item-Varianzen	1.207	1.148	1.321	.173	1.151	.010	3

Skala Unterstützung durch Kollegen

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.875	.875	2

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 24: Meine ArbeitskollegenInnen schätzen es, wenn ich die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte anwende.	3.40	1.112	551
Frage 25: Meine ArbeitskollegenInnen wenden selbst die im Interpretationsgespräch/Workshop neu erworbenen Inhalte an.	3.21	1.079	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3.303	3.205	3.401	.196	1.061	.019	2
Item-Varianzen	1.200	1.163	1.237	.074	1.063	.003	2

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
6.61	4.268	2.066	2

Skala Unterstützung durch Vorgesetzte

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
.910	.911	2

Itemstatistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Frage 26: Mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, die im Interpretationsgespräch/ Workshop erworbene Kenntnis bei der Arbeit einzubringen.	3.53	1.309	551
Frage 27: Mein(e) Vorgesetzte(r) bringt selbst die im Interpretationsgespräch/ Workshop neu erworbenen Inhalte bei der Arbeit mit ein.	3.45	1.243	551

Auswertung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3.492	3.450	3.534	.083	1.024	.003	2
Item-Varianzen	1.630	1.546	1.715	.169	1.109	.014	2

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Standardabweichung	Anzahl der Items
6.98	5.983	2.446	2