

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Studienzentrum München**

Studiengang:

Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

6. Semester

Seminararbeit:

Nachhaltigkeit bei Schulungen

Dozentin:	Ramona Thomas
Autor(in):	Angelika Furtmayr
Matrikelnummer:	352110
Abgabedatum:	12.01.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Beschreibung des IST-Zustandes der Unternehmung.....	2
	2.1 Organisation	2
	2.2 Abteilungen.....	3
	2.3 Mitarbeiter	3
3	Weiterbildung im Betrieb.....	4
	3.1 Das Vier-Ebenen-Modell nach Kirckpatrick.....	5
	3.2 Durchführung der Befragung nach 4 Wochen	5
	3.2.1 Teilnehmer 1	6
	3.2.2 Teilnehmer 2	6
	3.2.3 Teilnehmer 3	7
	3.2.4 Teilnehmer 4	7
	3.2.5 Teilnehmer 5	7
	3.2.6 Teilnehmer 6	8
	3.3 Durchführung der Befragung nach 7 Wochen	8
	3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse nach der Weiterbildung.....	9
	3.5 Lösungsansätze für effektive Weiterbildungsmaßnahmen	9
4	Organisationsentwicklung - Change-Management.....	11
	4.1 Kommunikation mit den Betroffenen	12
	4.2 Veränderungsprozesse von unten (Bottom-Up)	12
	4.3 Projektleiter.....	13
	4.3.1 Potentialanalysen	14
	4.3.2 Führungsstile.....	14
	4.3.3 Führungsinstrumente	14
	4.3.4 Arbeitsmotivation	14
	4.4 Lösungsansatz für die Halbtags-Personalabteilung.....	15
5	Fazit.....	17
6	Literaturverzeichnis.....	19
7	Anhang.....	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vier-Ebenen-Modell nach Kirckpatrick (Eigene Darstellung)	5
Abb. 2:	Zusammenwirken der Analyseebenen Organisation-Aufgabe- Personen (Kauffeld, 2016, S.19)	10
Abb. 3:	Strategie-Mix zur Einführung von Wissensmanagement (Bick, 2004)	13

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Überblick Ergebnisse des EXCEL-Kurses (Eigene Darstellung)	8
---------	--	---

1 Einleitung

„Unsere Mitarbeiter bilden sich regelmäßig weiter“, so bestätigen die Personalmitarbeiter die Kollegen aus den anderen Abteilungen. In den wenigsten Firmen gibt es Evaluationen zu einem Weiterbildungsprojekt und dem sich tatsächlich ergebenden Firmennutzen. Ganz unterschiedlich wird Weiterbildung gehandhabt: Viele Mitarbeiter bilden sich auf eigene Kosten und Zeit weiter, weil sie wissen, dass sie diese Kenntnisse für die momentane Arbeit brauchen oder bereits vorausgedacht, für die nächste Arbeitsstelle. Häufig erfolgt Weiterbildung motiviert durch Vorgaben von Vorgesetzten. Oft scheinen von der Personalabteilung gewählte Weiterbildungsmaßnahmen jedoch nicht passend zu sein oder den gewünschten Effekt zu erzielen (Kauffeld, 2016, S.2). Die Mitarbeiter werden pauschal von ihrem Chef in eine Schulung geschickt mit dem Hinweis: Jeder in der Firma besucht pro Jahr einen Kurs (Kauffeld, 2016, S.17). Nachhaltige Weiterbildung fordert auch Führungskräfte. Sie müssen die Mitarbeiterentwicklung als Handlungsfeld identifizieren (Kauffeld, 2016, S.11).

Um die Thematik weiter zu untersuchen, wurde im Rahmen dieser Seminararbeit die Nachhaltigkeit von Schulungen anhand eines Versuchs geprüft. Durch Befragung des Vorstands und einiger Projektleiter eine Woche vorher wurden weitere Informationen zum Arbeitsumfeld gesammelt. Im Folgenden wird zunächst auf die Beschreibung der Organisation, der Abteilungen und Mitarbeiter eingegangen. Mittels Fragebögen und anschließendem offenen Gespräch wurden sechs Firmenmitarbeiter getestet. Danach wurden nach dem Modell zur Messung des Weiterbildungserfolgs von Donald Kirckpatrick (Gessler, Sebe-Opfermann, 2011) die vier Evaluationsstufen ermittelt: Zufriedenheit des Teilnehmers, Lernerfolg, Transfererfolg und Unternehmenserfolg. Während der Fragebogen wichtige Kriterien erfassen und messbar machen sollte, konnte in den Folgegesprächen genauer auf die persönlichen Umstände und Probleme der Teilnehmer im Arbeitsumfeld eingegangen werden, um die Ursachen des Verhaltens genauer zu ergründen. Im Anschluss folgt die Mitarbeiterbefragung und deren Ergebnisse und zuletzt die Lösungsansätze. Das untersuchte Unternehmen möchte anonym bleiben, synonym dafür werden die Begriffe Organisation, Betrieb oder Unternehmen verwendet.

2 Beschreibung des IST-Zustandes der Unternehmung

2.1 Organisation

Das Unternehmen wurde von drei Jahren als Tochterunternehmen einer kommunalen Verwaltung gegründet. Es wurde aus der bestehenden Struktur ausgegliedert und die alten Strukturen seitdem stark umgestellt. Dem kaufmännischen Vorstand unterstanden vor drei Jahren ca. 85 Mitarbeiter. Seine ersten Aufgaben waren, neue Abteilungen aufzubauen, die einzelnen Mitarbeiter den Abteilungen zuzuweisen oder zu versetzen. Teilweise wurden Vorarbeiter Führungskräfte. Vor über einem Jahr wurden zwei neue Sparten in den Betrieb mitaufgenommen. In einem Gespräch mit dem Vorstand erläuterte er, dass es nicht einfach ist, ein Unternehmen, das vorher aus einer einzigen Abteilung bestand und nicht kostenorientiert arbeiten musste, nun komplett umzubauen in eine Firma, die auf dem Markt bestehen soll. Langjährige und ältere Mitarbeiter sind schwer zu überzeugen. Nach deren Meinung wurde auch zuvor gute Arbeit geleistet. Neuerdings eingeführte Kontrollmechanismen schienen den Mitarbeitern daher unnötig. Veränderungen wurden allgemein bemängelt, speziell auch das Arbeiten mit Computern. Idealerweise sollte diese Arbeit weiterhin wie gewohnt von den Büromitarbeitern erledigt werden anstatt sie mit Schulungen weiterzubilden.

Es wurde für die neu gegründete Firma ein neues Betriebsgelände errichtet. Für die Belegschaft gab es daher nicht nur räumliche Änderungen, sondern auch interne Umstrukturierungen. Der Vorstand hat Betriebswirtschaft studiert, ist nach eigenen Worten ein reiner Zahlenmensch und nicht sehr beliebt bei seinen Angestellten. Ein technischer Leiter wurde nach einem Jahr eingestellt, der einen leichteren Zugang zum Personal hat. Zu ihm kommen Mitarbeiter bei Problemen oder Fragen. Eine reine Personalabteilung gibt es nicht oder noch nicht. Nach Rückfrage beim Vorstand erledigen zwei Mitarbeiter in Teilzeit die Personalangelegenheiten. Sie sind für die Lohnabrechnung und das operative Geschäft zuständig wie z.B. die Zeiterfassung. Je nach Fragestellung sind entweder die beiden Personaler oder Team/Projektleiter zuständig. Zehn Abteilungen hat das Unternehmen zum jetzigen Stand, zwei oder drei weitere kommen in den nächsten zwei Jahren dazu. Der Mitarbeiterstand liegt derzeit bei 115 Personen.

2.2 Abteilungen

Die Abteilungen haben unterschiedlich viele Mitarbeiter. In einigen Teams arbeiten sechs bis acht Personen, in anderen Abteilungen bis zu 35 Personen. Die Führungskräfte wurden aus Vorarbeitern rekrutiert, teilweise wurden neue Projektleiter eingestellt. Der Arbeitsmarkt gibt nach Rücksprache mit dem technischen Leiter selten die gewünschten Mitarbeiter her. Zwei der neuen Abteilungsleiter wurden bereits in der Probezeit wieder gekündigt. Eine neu aufgebaute Abteilung wurde mit einer Projektleiterin besetzt, die der Aufgabe nicht gewachsen war, weil sie für diese Stelle keinerlei Erfahrung aufweisen konnte. Diese neue Abteilung sollte zügig die an sie gestellten Aufgaben umsetzen, was durch die Fehlbesetzung eher zum Stillstand und zu Fehlentscheidungen führte. Auf diese Abteilung wurde besonderes Augenmerk gelegt, weil der Vorstand und die Aufsichtsratsmitglieder die Wiedereingliederung in die neue Firma forcierten. Diese Abteilung wurde vor Jahren an eine externe Firma übergeben und sollte nun erfolgreich wiedereingegliedert werden. Die Mitarbeiter dieser Abteilung haben krisenreiche Monate hinter sich.

2.3 Mitarbeiter

Als das neue Unternehmen gegründet wurde, bestand es zum großen Teil aus Arbeitern, Handwerkern und Hilfskräften. Die meisten von ihnen führten und führen ihre Listen handschriftlich auf Papier. Sie arbeiten so seit über 25 Jahren. Viele Tätigkeiten können digital erledigt werden. Einigen Mitarbeitern fehlt das Verständnis für diese Neuorganisation und es ist besonders schwierig für sie, neue Wege zu gehen, sagte der Vorstand. Zwei Vorarbeiter haben bereits gekündigt. Sie verweigerten die neue Arbeitsweise. Bei vielen Kollegen herrscht die Meinung, dass die Umstrukturierung nicht nötig gewesen wäre. Als der Betrieb vor drei Jahren eine kommunale Abteilung war, bestand beispielsweise für Gartenbauarbeiter keine Notwendigkeit, Arbeitszeiten genau zu dokumentieren, weil ohnehin nur eine Kostenstelle existierte. Die aktuelle Situation mit verschiedenen öffentlichen und privaten Kunden macht jedoch eine genaue Erfassung der Arbeitsstunden nötig, was aber nur bedingt umgesetzt wird und bei den Mitarbeitern auf Unverständnis stößt. Es konnte vormals nie geprüft werden, wie lange die Bauarbeiter zum Aufstellen von Buden oder Schreinerarbeiten brauchten; sie

wurden nicht auf Kostenstellen aufgeteilt. Einer der Befragten äußerte im Interview seine Bedenken an den neuen Vorgaben, „das nennt man Überwachung“. Der IT-Kennntnisstand der Mitarbeiter ist sehr unterschiedlich. Manche bringen sehr gute Computerkenntnisse mit, weil sie den Rechner zu Hause jeden Tag nutzen. Für sie ist das Erlernen neuer Programme keine Hürde, sondern sie freuen sich, Neues dazuzulernen. Andere wiederum, die meist mit Zetteln und Bleistift hantieren, haben eine Abneigung gegen die neue Technik. Sie wollen mit dem Computer nichts zu tun haben. Manche sehen es als einen absoluten Kündigungsgrund, wenn sie gezwungen werden, am Computer zu sitzen. Ältere Mitarbeiter verweigern grundsätzlich Weiterbildung, weil sie kurz vor dem Renteneintritt stehen und sich nicht mehr auf Veränderungen einstellen wollen.

3 Weiterbildung im Betrieb

Die Personalabteilung ist dafür zuständig, die Mitarbeiter im Unternehmen zu qualifizieren. Trainings, Umschulungsmaßnahmen oder andere Weiterbildungsmaßnahmen sind für einen Betrieb von hoher Bedeutung (Kauffeld, 2016, S.11). Durch ständige Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter entsteht eine enge Bindung zum Unternehmen. Das Personal erfährt durch individuelle Betreuung Wertschätzung vom Betrieb und dadurch hohe Motivation. Die Definition Weiterbildung (Nerdinger, Blickle, Schaper, 2014, S. 426) wird beschrieben: Unter Weiterbildung versteht man Lernaktivitäten von Personen zur Weiterentwicklung von Qualifikationen bzw. Kompetenzen im Anschluss an grundlegende berufliche Ausbildungsphasen. Aufgrund Fachkräftemangels muss das vorhandene Personal für die Zukunft gerüstet sein.

Im untersuchten Unternehmen können zwei Halbtagskräfte Personalentwicklungsmaßnahmen nicht leisten. Es wurden Schulungen im Projektmanagement für die zukünftigen Projektleiter über mehrere Tage durchgeführt. Eine Evaluation fand aus Zeit- und Personalmangel nicht statt. Nach Rücksprache mit dem Vorstand ist es nicht vorgesehen, dass nach Seminaren geprüft wird, ob die Inhalte der Maßnahmen angewendet werden. „Wäre wünschenswert, aber dafür haben wir keine Zeit. Das muss jeder Mitarbeiter selber wissen ...“, meinte er.

3.1 Das Vier-Ebenen-Modell nach Kirckpatrick

Das Vier-Ebenen-Modell nach Kirckpatrick ist in der betrieblichen Weiterbildung das einflussreichste Evaluationsmodell (Gessler, Sebe-Opfermann, 2011). Eine höhere Teilnehmerzufriedenheit führt zu einem besseren Lernerfolg. Der bringt in der Transferebene sofortige Umsetzung des Gelernten und trägt zum Erfolg für das Unternehmen bei.

Laut Studie von van Buren & Erskine (Weinbauer-Heidel, I., 2016, S.74) werden nur die beiden ersten Ebenen ausgewertet. 78 % der Unternehmen messen den Zufriedenheitserfolg, beim Lernerfolg sind es 32 %, der Transfererfolg liegt nur noch bei 9 %, die Messung des Unternehmenserfolgs bei lediglich 7 %.

Das Kirckpatrick-Modell ist in Abbildung 1 beschrieben:

Vier-Ebenen-Modell nach Donald L. Kirckpatrick

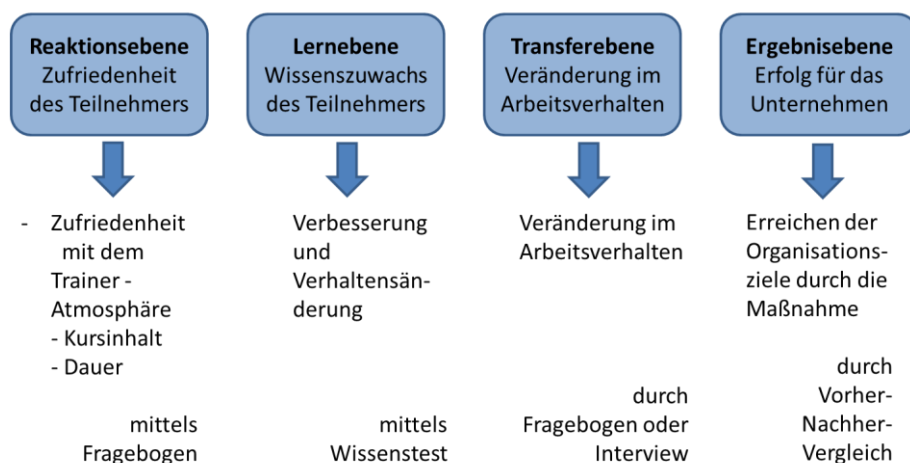


Abb. 1: Vier-Ebenen-Modell nach Kirckpatrick (Eigene Darstellung).

3.2 Durchführung der Befragung nach 4 Wochen

Die Vorgehensweise, die Mitarbeiter auf standardisierte Fragen (Fragebogen) antworten zu lassen, bot die Möglichkeit, die Antworten besser vergleichen zu können. Nach fünf Wochen wurden die Schulungsteilnehmer nach dem Vier-Ebenen-Modell von Donald L. Kirkpatrick befragt. Es wurden zehn Fragen zur Teilnehmerzufriedenheit (Ebene 1 – reaction) gestellt, drei Fragen zum Wissenszuwachs (Ebene 2 – learning), sechs Fragen zur Veränderung im Arbeitsverhalten (Ebene 3 – behavior) und zwei Fragen zum Unternehmenserfolg (Ebene 4 – results) (Fragebogen im Anhang).

Sechs der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen nahmen an einem EXCEL-Einführungskurs teil. Drei davon meldeten sich freiwillig an, die anderen drei wurden von ihren Teamleitern geschickt. Die Schulungskosten wurden zu 50 % von den Mitarbeitern übernommen, 50 % übernahm der Betrieb.

Sie wurden mittels Fragebogen und offenen Fragen interviewt. Die Befragung dauerte ca. 45 Minuten pro Person. Im Folgenden eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

3.2.1 Teilnehmer 1

Die erste Teilnehmerin, die sich freiwillig für den EXCEL-Kurs angemeldet hatte, war sehr froh, das Seminar besucht zu haben. Sie befürchtete, die Tabellen, die sie vom Vorstand bekam, nicht bearbeiten zu können. Sie fühlte sich daher gezwungen, sich mit dem Programm auseinanderzusetzen und zu arbeiten. Bereits am nächsten Tag nach der Schulung setzte sie die neu erworbenen EXCEL-Inhalte erfolgreich um. Sie muss andere Mitarbeiter nicht mehr um Hilfe bitten. Das steigert ihr Selbstbewusstsein und kann den Vorstand entlasten, in dem sie Statistiken und Umsatztabellen ab sofort selbst erstellt. Die Teilnehmerin gab an, sie hätte den Kurs auch auf eigene Kosten besucht, weil sie täglich mit dem Programm EXCEL arbeiten muss. Das Kirckpatrick-Modell hat für diese Mitarbeiterin auf allen Ebenen (Reaktionsebene-Lernebene-Transferebene-Erfolgsebene) die besten Resultate erzielt.

3.2.2 Teilnehmer 2

Der zweite Teilnehmer ist Auszubildender (Kaufmann für Bürokommunikation) und im dritten Lehrjahr. Er war mit dem Kurs zufrieden und sagte, dass er einige Tipps für das weitere Bearbeiten von Tabellen erhalten hat. Er hatte vor dem Seminar schon sehr gute EXCEL-Kenntnisse. Nach seiner Aussage wäre jedoch ein Aufbautraining sinnvoller gewesen. Er kann wenig neues Wissen für seinen Arbeitsplatz übernehmen. Er hätte den Kurs auch gemacht, wenn er alle Kosten übernehmen hätte müssen. Das Kirckpatrick-Modell war für diesen Teilnehmer in der Reaktionsebene positiv, die Lernebene eher schwach, weil der Wissenszuwachs gering war. Es gab bis jetzt keine Verhaltensänderung und für den Betrieb brachte der Kurs keinen Mehrwert.

3.2.3 Teilnehmer 3

Die dritte Teilnehmerin ist neu in der Firma; sie ist erst seit zwei Monaten dabei. Sie ist Quereinsteigerin und hat große Mühe, sich einzuarbeiten. Den EXCEL-Kurs hat sie mitgemacht, weil sie der Projektleiter angemeldet hat. Alle seine Mitarbeiter arbeiten mit EXCEL. Sie selbst hat das Programm nur überflogen, jedoch nicht angewendet. Laut ihrer Aussage weiß sie nicht, welche Art von Tabellen sie erstellen soll. Außerdem ist ihr nicht klar, was ihr Chef braucht. Sie sagte, sie hat überhaupt keine Erfahrung im Office-Management. Sie hat eine ganz andere Ausbildung. Die Frage nach der Bezahlung des Kurses war nicht eindeutig. Sie zuckte mit den Achseln und meinte, wahrscheinlich hätte sie ihn auch gemacht, wenn sie die komplette Bezahlung übernehmen hätte müssen. Bei dieser Teilnehmerin wurde die Reaktionsebene positiv beschrieben. Auf der Lernebene zeigte sich noch keine Verbesserung. Auf der Transferebene war nichts zu verzeichnen, weil sie ihr Arbeitsverhalten noch nicht angepasst hat. Die Ergebnisebene war ebenso negativ; es entwickelte sich kein Profit für das Unternehmen.

3.2.4 Teilnehmer 4

Die vierte Teilnehmerin hatte keinerlei Erfahrung mit dem Tabellenkalkulationsprogramm. Sie sagte schon vor der Befragung, wenn sie damit arbeiten muss, kündigt sie fristlos. Sie war Vorarbeiterin und ist seit Kurzem zur Objektleiterin aufgestiegen. Sie hatte die Schulung nicht freiwillig gebucht. Ihr unterstehen 25 Mitarbeiter. Dienst- und Urlaubspläne schreibt sie nach wie vor per Hand. Das will sie auch nicht ändern. Bisher hatte sie noch nie an einem Seminar teilgenommen. Den Kurs hätte sie nicht gemacht, wenn das Unternehmen nicht die Hälfte der Kosten übernommen hätte. Ihre Reaktionsebene war positiv, die Lernebene war negativ. In der Transferebene waren keine Änderungen im Arbeitsplatzverhalten festzustellen und in der Ergebnisebene war kein Erfolg für den Betrieb zu verzeichnen.

3.2.5 Teilnehmer 5

Der fünfte Teilnehmer ist ein Auszubildender im 1. Lehrjahr (Ausbildung zum Gärtner) und hatte mit dem Programm EXCEL bisher nur in der Schule zu tun. Er konnte aus Zeitgründen wenig umsetzen. Ideen für neue Tabellen hätte er schon, äußerte aber Bedenken, dass er mit dem Programm nicht arbeiten muss.

Laut seinem Chef hätte er die EXCEL-Schulung nicht gebraucht. Die Seminar-kosten hätte er auch selbst übernommen. Weiterbildung ist wichtig, wenn nicht hier im Unternehmen, dann in einem anderen Betrieb, meinte er. Seine Reakti-onsebene mit dem Seminar war positiv. Der Wissenszuwachs auf der Lernebene wurde nicht angewendet, somit ergab sich auf der Transferebene und der Ergeb-nisebene kein positives Resultat.

3.2.6 Teilnehmer 6

Die sechste Teilnehmerin konnte zum EXCEL-Kurs nicht befragt werden. Sie ist Gärtnerin und arbeitete als Saisonkraft im Unternehmen. Vor dem Seminar hatte sie Bedenken, das Programm zu verstehen. Nach der Schulung hatte sie schon Vorstellungen, welche Tabellen sie für ihren Arbeitsplatz einsetzen wird. Doch drei Tage später war sie nicht mehr in der Firma, weil ihr befristeter Vertrag en-dete. Nach Seminarende betonte sie, dass das Seminar anregend lehrreich für sie war. Die Reaktionsebene war positiv. Es ergab sich jedoch kein Lerntransfer und Verhaltenstransfer sowie kein Erfolgsergebnis für die Firma.

3.3 Durchführung der Befragung nach 7 Wochen

Die Befragung der fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergab nach sieben Wo-chen keine positiven Veränderungen (siehe Tabelle 1).

Vier der Personen haben in den letzten drei Wochen mit dem Programm EXCEL nicht gearbeitet. Sie haben keinen Auftrag von Ihrem Vorgesetzten erhalten, Er-gebnisse in Tabellenform zu liefern. Die einzige Mitarbeiterin, die dem Vorstand zuarbeitet, hat sich detailliert mit EXCEL beschäftigt und konnte Resultate vorle-gen.

Bei der zweiten Befragung wurden einfache Fragen zu EXCEL gestellt, wie: „Wie korrigieren Sie eine Zelle“? Vier der sechs Teilnehmer waren hierbei nicht mehr imstande noch Antwort zu geben und hatten demnach den Lernstoff fast vollstän-dig vergessen.

Das Ergebnis der Tabelle 1 zeigt, dass die Reaktionsebene bei allen Teilnehmern positiv verlaufen ist, das heißt, alle Teilnehmer waren mit dem Seminar, der Dauer des Kurses und mit den Schulungsinhalten zufrieden. Die Lernebene, der Wissenszuwachs zeigte nur wenig Erfolg, die dritte und vierte Ebene waren größ-tenteils negativ belegt.

	Reaktionsebene	Lernebene	Transferebene	Ergebnisebene
Teilnehmer 1	+++	+++	+++	+++
Teilnehmer 2	+++	+	-	-
Teilnehmer 3	+++	---	---	---
Teilnehmer 4	+++	-	---	---
Teilnehmer 5	+++	++	--	-
Teilnehmer 6	+++	+	---	---

Tab. 1: Überblick Ergebnisse des EXCEL-Kurses (Eigene Darstellung)

3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse nach der Weiterbildung

Das Seminar war für fünf Personen nicht erfolgreich. Es kam zustande, weil eine der Mitarbeiterinnen vorschlug, einen EXCEL-Kurs zu machen. Die Personalabteilung, die aus zwei Halbtagskräften besteht, konnte aus Zeitgründen weder Kursinhalte festlegen, noch feststellen, wer von den Personen ein Seminar braucht und wer welche Vorkenntnisse hat. Auch der Vorstand war erfreut, dass sich einige der Mitarbeiter für eine Weiterbildung interessierten. Er machte keine Zielvorgaben. Nur die Assistentin, die in Zukunft neue Tabellen in EXCEL für den Vorstand erstellen wird, kannte ihr Ziel.

Für den Betrieb ist anscheinend nicht klar, dass Trainings ohne vorherige Planung wenig Erfolg haben. Ein Seminar soll zur Verbesserung der Arbeitstätigkeit beitragen und dem Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit unterstützen. Hierfür scheint es vorteilhaft, wenn aufgrund konkreter Ursachen entsprechende Zielvorgaben für die Weiterbildung zuvor erarbeitet werden und die Weiterbildung danach ausgerichtet wird. Die Frage nach dem Nutzen einer Weiterbildung muss immer im Vordergrund stehen (Solga, 2011).

3.5 Lösungsansätze für effektive Weiterbildungsmaßnahmen

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen. Ein wichtiger erster Schritt für ein gelungenes Konzept ist die Bedarfsanalyse. Sie umfasst drei Analyseebenen: Organisations-, Aufgaben- und Personen-

analyse. Die Bedarfsanalyse hilft, unnötige finanzielle Verluste zu vermeiden, Unzufriedenheit und falsches Leistungsniveau (Kauffeld, 2016, S.18). Sie beantwortet Fragen, ob ein Training notwendig ist, über den Trainingsinhalt und was trainiert werden muss. Bei der Organisationsanalyse geht es um die Frage des Kontexts, die Aufgabenanalyse stellt fest, welches Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Kompetenzen erforderlich sind. Die Personenanalyse zeigt auf, welcher Mitarbeiter ein Training braucht (siehe Abbildung 2).



Abb. 2: Zusammenwirken der Analyseebenen Organisation-Aufgabe-Personen (Kauffeld, 2016, S.19)

Eine weitere Möglichkeit bieten die jährlichen oder halbjährlichen Mitarbeitergespräche. Hier können im Analysegespräch Weiterbildungsmaßnahmen entweder von der Führungskraft oder vom Mitarbeiter angesprochen werden. Wenn die Führungskraft Personalentwicklungsmaßnahmen mit einem Mitarbeiter plant, sollten mögliche Kurse, Trainings oder Umschulungen besprochen und über Zielvereinbarungen festgehalten werden. Schlüsselkompetenzen müssen im Gespräch mit dem Mitarbeiter herausgearbeitet werden. Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz (Solga, 2011) sind wichtige Komponenten, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Nach Beendigung der Fortbildung sollte der Wissensstand durch Tests oder Beobachtungen evaluiert werden. Fehlende Fachkenntnisse des Mitarbeiters können im Gespräch geklärt werden, die z.B. über Schulungen oder auch durch Job-Rotation gedeckt

werden können. Oft erkennen Vorgesetzte nicht, dass fehlendes Wissen zum Nichterreichen des vorgegebenen Zieles führte. Das Modell des Talent-Managements würde sich anbieten, kann hier im Unternehmen aus Zeitgründen und dem fehlenden Kenntnisstand der Personalmitarbeiter nicht umgesetzt werden. Um die Abteilungsleiter, Projekt- und Teamleiter erfolgreich zu unterstützen und sie zu entlasten, ist es nötig, ausgebildete Personalentwickler einzustellen (Kauffeld, 2016, S.12).

4 Organisationsentwicklung - Change-Management

Das seit drei Jahren bestehende Unternehmen hat immer noch mit vielen Problemen zu kämpfen. Erst war es eine kommunale Abteilung, gegliedert in übersichtliche Hierarchieebenen. Die Organisationsumwandlung wurde von einer Unternehmensberatung begleitet, deren Augenmerk mehr auf Zahlen und Werte einer GmbH lag als auf das des Personals. Jetzt sind die Hierarchieebenen verschwunden und es wird zunehmend eine flexible Organisation, die sich größtenteils in eine Projektorganisation gewandelt hat. In einer Projektorganisation wird von den Mitarbeitern höhere Flexibilität gefordert als bei Unternehmen mit Liniorganisation, da ihre Position von ihrem aktuellen Projekt abhängt (Angermeier, 2005). Das ist in diesem Betrieb ein schwieriger Lernprozess für Mitarbeiter, die ihre Arbeit bisher gut erledigten, aber bis vor kurzem reine Befehlsempfänger waren. Es stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter die nötigen Kenntnisse besitzen, selbstständig Projekte abzuwickeln und durchzuführen. Die Veränderung von einer starren Hierarchiebindung hin zu einem flexiblen Unternehmen mit zahlreichen, neuen Projekten ist eine große Herausforderung für das Personal.

Nach Rücksprache mit dem Vorstand gibt es zurzeit 30 Projektleiter, die mit kleineren bis großen Projekten betraut sind. Alle Projektleiter bekamen eine Projektmanagement-Schulung. Was sie gelernt haben und wie sie die Seminarinhalte umsetzten, wurde nicht hinterfragt und bewertet. Nach Meinung des Vorstands müssen seine Projektleiter nun in der Lage sein, durch die Schulung ihre Arbeit gut bewältigen zu können. Deutlich ist, dass die Umstrukturierung nicht konsequent mit dem Personal kommuniziert wurde. Das könnte ein Grund sein, warum einige der Mitarbeiter bis jetzt Widerstand leisten bzw. gekündigt haben.

4.1 Kommunikation mit den Betroffenen

Teilweise sind die Mitarbeiter frustriert und nicht motiviert. Die richtigen Schritte zur Umstrukturierung wären gewesen (Scheer, Abolhassan, Jost, Kirchmer, 2003, S.17): Information – Schulung – Kommunikation. Das Personal muss verstehen, warum es eine Veränderung gibt. Veränderungsprozesse sind für viele Menschen erst einmal eine Bedrohung. Den Menschen müssen Ziele ehrlich dargestellt werden, so dass sie sie von ihrer logischen Sichtweise verstehen und emotional unterstützen können (Scheer et al, 2003, S.29). Um Mitarbeiter zu überzeugen, die das Konzept noch nicht verstanden haben, sollten fähige Kollegen gefunden werden, die sie motivieren. Das können Teamleiter, Projektleiter sein oder auch der Vorstand. Die Demotivation und Frust aufzulösen, wäre: Einberufung einer Sitzung, in der die Mitarbeiter ihre Ängste, Probleme und kritische Fragen offen ansprechen können. Ein Moderator sollte die danach entstehende Diskussion leiten und die angesprochenen Punkte auf einem Flip-Chart festhalten. Darüber wird ein Protokoll geführt. Das Flip-Chart-Blatt könnte z.B. in der Kantine aufgehängt werden und die bereits durchgeführten Maßnahmen mit einem grünen Häkchen markiert werden. Fehlende wichtige Punkte können auf dem Blatt nachgetragen werden. Das hat zur Folge, dass Motivation und Leistungssteigerung gefördert wird, denn jeder Einzelne sieht beim Vorbeigehen die Prozesswandlung. Er ist involviert und wird ernst genommen.

4.2 Veränderungsprozesse von unten (Bottom-Up)

Die Umorganisation wurde nach dem Top-Down und Bottom-Up-Modell vorgenommen. Dieses Modell besagt, dass das Management die Veränderung plant, Ziele setzt und Visionen entwickelt (Top-Down). Die Mitarbeiter zeigen Wege auf, die für ihr Arbeitsumfeld wichtig sind (Bottom-Up). Diese Methode ist sinnig, wenn das Verhältnis von oben und von unten ausgewogen ist (siehe Abbildung 2).

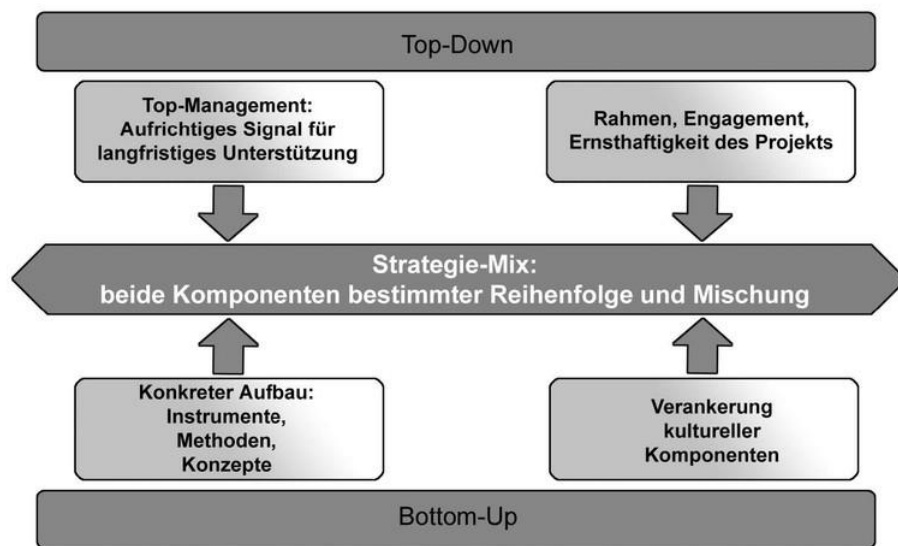


Abb. 2: Strategie-Mix zur Einführung von Wissensmanagement (Bick, 2004).

Hier im Betrieb wurden anfangs zu viele Veränderungen und Ziele von oben gesetzt. Nun fordert die Vorstandsebene von den Projektleitern, Vorschläge zu Veränderungsprozessen und Verbesserungen zu machen. Diese sind jedoch nicht oder noch nicht in der Lage, weil ihnen Kenntnisse und Kompetenzen fehlen. Außerdem bestehen weiterhin Akzeptanzprobleme einiger Mitarbeiter. Aufgrund der offenen Gespräche mit den Schulungsteilnehmern ergaben sich weitere Lösungsvorschläge für die Mitarbeiter im Unternehmen.

4.3 Projektleiter

Einige Vorarbeiter wurden zu Projektleiter, andere Projektleiter wurden eingestellt. Der Kenntnisstand ist sehr unterschiedlich. Es gab nur eine Projektmanagement-Schulung. Aber ob dieses Seminar für die zukünftige Arbeit der Projektleiter sinnvoll war und den gewünschten Erfolg brachte, ist nicht evaluiert worden. „Die Projektleiter sollen ihre Projekte besser planen können“ – das ist ein schlichter Schulungsinhalt und bringt nicht den gewünschten Erfolg (Lomnitz, 2011). Andere Möglichkeiten, Projektleiter zu qualifizieren, könnten Gruppencoachings oder kollegiale Beratung sein. Projektleiter-Communities, die im eigenen Unternehmen oder in Gemeinschaft mit einem anderen Unternehmen gebildet werden, bieten gute Möglichkeiten, um dazuzulernen oder Neues kennenzulernen. Dieser Gedanke sollte in der Vorstandsebene diskutiert und bei Bedarf angewendet werden. Es wurde weiter nicht geprüft, ob die neuen Projektleiter

Führungsqualitäten besitzen und ob sie in der Lage sind, kleine oder große Abteilung zu leiten.

4.3.1 Potentialanalysen

Es wird weitere Projekte geben, die mit neuen Projektleitern besetzt werden. Um in Zukunft die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, gibt es mehrere Möglichkeiten: Im eigenen Unternehmen sollten über Potentialanalysen die geeigneten Personen ermittelt werden, ob sie für diese Position geeignet sind. Eine Potenzialanalyse ist das Herausarbeiten von vorhandenen Stärken, Fertigkeiten und Fähigkeiten von Mitarbeitern oder Bewerbern. Dazu gehören z.B. der 360-Grad-Feedback-Fragebogen – hier im Unternehmen eher ungeeignet, (Knoll, 2004, Kap.2, S.6), der Big-Five-Persönlichkeitstest (Nerdinger, 2014, S. 606) oder der BIP-Test (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) (Kauffeld, 2014, S.109). Diese Analysemethoden werden hier nicht beschrieben.

4.3.2 Führungsstile

Der Projektleiter muss imstande sein, sein Team zu führen, es anzuleiten und es zu motivieren. Er muss verschiedene Führungsstile kennen. Wer in Projekten arbeitet, sollte entweder einen mitarbeiterorientierten Führungsstil oder einen aufgabenorientierten Führungsstil haben. Die Frage, welcher Führungsstil sich am günstigsten auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt, kann nicht eindeutig beantwortet werden (Kauffeld, 2014, S. 76). Das hängt vom Aufgabengebiet als auch vom Team ab.

4.3.3 Führungsinstrumente

Wer bereits eine Führungsrolle innehat, könnte eine Weiterbildungsmaßnahme zum Thema „Führungsinstrumente“ besuchen. Führungsinstrumente sind u.a. Mitarbeitergespräche wie z.B Zielvereinbarungsgespräche, Leistungsbeurteilungen, Konfliktmoderation.

4.3.4 Arbeitsmotivation

Zusätzlich ist die Frage zu beantworten, wie das gewünschte Ziel durch die Mitarbeiter erreicht werden kann. Auch hier ist es wichtig, dass die Führungskräfte wissen, welche Motivationsinstrumente es gibt. Danach kann leichter entschieden werden, welcher Mitarbeiter mit welcher Motivation mehr Leistung bringt und

welche seine Arbeitszufriedenheit steigern kann. Das führt dauerhaft zu einer positiven Bindung an das Unternehmen (Commitment).

Der Projektleiter kann zwei Motivationstheorien anwenden: die extrinsische oder die intrinsische Theorie. Die extrinsische Motivation dient der mittelbaren Bedürfnisbefriedigung, meist über monetäre Zuwendungen. Die intrinsische Motivation auf den Beruf bezogen heißt, dass die Arbeit für den Einzelnen bedeutsam ist, ihm Spaß macht und er sich damit identifiziert. Intrinsische Motivation ist für Unternehmen sehr wichtig (Frey, Osterloh, 2012, S.21). Kreative und innovative Tätigkeiten beruhen darauf. Die Führungskraft muss erkennen können, ob ein Mitarbeiter extrinsisch motiviert werden soll. Z.B. wenn ein Teammitglied gerade ein Haus baut, ist der Belohnungsantrieb einer Gratifikation oder Bonussystem höher, weil er dadurch sein Ziel schneller erreicht. Dem intrinsischen Mitarbeiter können mehr kreative Aufgaben übertragen werden, um seine Leistung weiter zu steigern.

Eine andere Motivationsmöglichkeit ist das Arbeiten mit Zielsetzungen (Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham). Grundaussagen bestätigen, dass schwierige, herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen führen als mittlere oder leichte Ziele. Herausfordernde, präzise und spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele („Geben Sie Ihr Bestes“) (Bungard, Kohnke, 2000, S.37). Das heißt in der Gruppe strengen sich die Mitarbeiter besser an und das führt wiederum zu höherer Leistung. Die Voraussetzung für positive Effekte auf die Leistung ist, dass die Ziele von den Teammitgliedern akzeptiert werden. (Kauffeld, 2014, S. 208). Die Führungskräfte legen gemeinsam mit den Mitarbeitern die Ziele fest und geben ihnen regelmäßig Feedback. Dadurch erkennen sie, ob sie auf dem richtigen Weg sind, ihr Ziel zu erreichen.

4.4 Lösungsansatz für die Halbtags-Personalabteilung

Die zwei Mitarbeiter, die halbtags für Personalangelegenheiten zuständig sind, bearbeiten im Moment die Aufgaben, die Priorität haben. Sie haben keine Luft für kreative, neue Gedanken, d.h. Seminare, Projektschulungen für Teamleiter zu entwickeln, Stellenbeschreibungen zu bearbeiten oder erneuern. Sie haben keine Zeit zu bewerten, warum einige Vorstellungsgespräche falsch gelaufen sind und im Ergebnis die falschen Mitarbeiter eingestellt wurden. Es muss eine

Personalabteilung geschaffen werden mit zusätzlichen Mitarbeitern und oder zumindest einem zusätzlichen Mitarbeiter.

Ihnen sollte ein Angebot gemacht werden, sich als Personalfachkraft weiterzubilden. Festzustellen sind ihre bereits vorhandenen personaltechnischen Kenntnisse. Das Aufgabengebiet z.B. eines Personalentwicklers ist in Firmen oft nicht definiert und wird lediglich als ein kleiner Teilbereich der Personalabteilung angesehen. Die Definition zur Personalentwicklung (Blickle, Nerdinger und Schaper, 2014, Kap. 19, S. 292) sagt: Unter Personalentwicklung werden alle gezielten Maßnahmen verstanden, die die Qualifikationen des Personals auf allen Hierarchieebenen für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben systematisch sicherstellt. Ein Kennenlernen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen wie Job-Rotation könnte Bestandteil von Personalentwicklungsmaßnahmen sein. Hier im Unternehmen kann im Nachhinein nicht geprüft werden, ob bei der Einstellung des Mitarbeiters, der nebenbei Personalentwicklung macht, das richtige Anforderungsprofil erstellt wurde und ob ihm beim Vorstellungsgespräch Fragen zu den erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen gestellt wurden. Höchstwahrscheinlich ist er für ein anderes Aufgabengebiet eingestellt worden und hat nebenbei die Personalentwicklung übernommen. Der Vorstand sollte mit ihm ein Gespräch führen und ihm Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, die seinen Kenntnisstand erweitern. Vorab muss geklärt werden, ob der Mitarbeiter die neue Aufgabe übernehmen will, in Vollzeit und in Eigenverantwortung. Zukünftig soll er für Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb zuständig sein. Er stellt das Jahresbudget für die Fortbildungen auf. Nach dem Vier-Ebenen-Modell von Kirckpatrick ist vorzugehen, also auch Evaluationen am Ende der Trainings und Schulungen messbar machen (Vorher-Nachher-Prinzip). Er erhält eine neue Stellenbeschreibung. Diese ist vom Vorstand zu erstellen bzw. zu modifizieren. Stellenprofile beinhalten z. B. Aufgabengebiete, Leistungskriterien, Unternehmensziele oder auch Zielvereinbarungen/Zielvorgaben. Seine neue Stellenbeschreibung könnte mit einem Jahresbonus verknüpft werden, d.h. durch Messbarmachung der Weiterbildungserfolge.

Das neue Aufgabengebiet des Personalentwicklers hier könnte u.a. folgende Bereiche umfassen:

- Ausarbeiten von Stellenprofilen
- Einführen des BIP-Tests (**B**ochumer **I**nventar zur berufsbezogenen **P**ersönlichkeitsbeschreibung) für vakante Stellen
- Erstellen eines jährlichen Weiterbildungskatalogs (durch Gespräche mit den Mitarbeitern oder mittels Fragebogen)
- Arbeiten mit Potentialanalysen für die Personalentwicklung (Blickle, 2014): z.B. Tests zur allgemeinen Intelligenz, Leistungsbeurteilungen, Persönlichkeitstest, 360-Grad-Feedback.

Laut eine Metaanalyse von Markus Gmür und Boris Schwerdt zum Thema Zusammenhang zwischen Personalmanagementmaßnahmen und dem Unternehmenserfolg (Gmür, Schwerdt, 2005) hat eine gut arbeitende Personalabteilung einen hohen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Die Bindung zum Unternehmen erhöht die Dauerhaftigkeit und die Leistung der Einzelnen ist besser.

Wenn die Personalabteilung für 115 Mitarbeiter positiv für das Unternehmen arbeiten soll, muss ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt werden. Er sollte Personalwesen studiert haben und wünschenswert wäre, Erfahrungen mit z.B. mit dem Persönlichkeitstest BIP, Talent-Management, Bedarfsanalysen haben. Richtige Personalentwicklung spart Geld, Zeit, verliert keine Mitarbeiter an Konkurrenzunternehmen und gewinnt dadurch ein hohes Kapital an Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen. Voraussetzung für eine gute Stellenbesetzung ist wiederum das richtige Anforderungsprofil.

5 Fazit

Durch Veränderungen am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzwechsel, Springertätigkeiten werden Weiterbildungen im Arbeitsleben immer wichtiger. Durch den Einsatz neuer Technologien, das Wegbrechen einfacher Tätigkeiten wird der berufstätige Mensch gefordert, sich neues Wissen anzueignen. Die Unternehmen versprechen sich durch gute Qualifikation ihrer Mitarbeiter erhöhte Flexibilität und Einsatzmöglichkeiten. Inwieweit nun Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich sind, kann oft nicht nachgewiesen werden, weil keine Evaluation stattfindet. Erfolg kann eine Trainingsmaßnahme zeigen, wenn von Anfang an richtig geplant wird.

Hier in der Seminararbeit wurde untersucht, wie nachhaltig Schulungen sind. Das Ergebnis der Befragung war ernüchternd. Wenig Wissenstransfer wurde im Arbeitsverhalten sichtbar. Oft haben Mitarbeiter, die Schulungen besuchen, nach dem Kurs nicht die Möglichkeit, das Gelernte umzusetzen, weil sie dafür keine Zeit haben. Gleich nach Beendigung des Trainings sollte der Lerntransfer am Arbeitsplatz beginnen. Die Schulungsteilnehmer sind motiviert und möchten das Gelernte sofort umsetzen. Hier im untersuchten Unternehmen wurde deutlich, dass Mitarbeiter, die vom Vorgesetzten zum Kurs geschickt werden, weniger Motivation haben, ihre erlernten Kenntnisse zu testen und Praxistransfer herzustellen. Solchen Mitarbeiter sollte vor der Trainingsmaßnahme die Notwendigkeit des Kurses erklärt werden und das Ziel für ihre Arbeit. Das war hier nicht der Fall. Auch nach der Schulung wurden die Teammitglieder nicht aufgefordert, ihr neues Wissen anzuwenden. Durch unterschiedliche Arbeitsstrukturen in den Projektteams wurde mehr oder weniger Augenmerk auf das Training gelegt. Diese Investition in den EXCEL-Kurs war nicht zielführend.

Um in Zukunft positive Effekte in Trainings, Seminaren, Umschulungen zu erzeugen, braucht es andere Vorgehensweisen. Weiterbildungsmaßnahmen sollten zukünftig durch jährliche Weiterbildungspläne festgehalten werden. Fortbildungen werden begleitet und die Führungskräfte über deren Verlauf informiert. Die Nachhaltigkeit der Schulung wird nach Beendigung evaluiert. Und nicht nur nach Weiterbildungsende, sondern auch in sporadischen Abständen am Arbeitsplatz. So kann nachvollzogen werden, inwieweit ein Training sinnvoll war und am Arbeitsplatz umgesetzt worden ist.

Das Unternehmen wird erfolgreich arbeiten und seine Mitarbeiter setzen zielgerichtet die neu erlernten Kenntnisse im Arbeitsumfeld motiviert um. Es entsteht eine Win-Win-Situation für den Betrieb und seine Werksanhörigen.

6 Literaturverzeichnis

- Blickle, G., Nerdinger, F.W., Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Abolhassan, F. Jost, W. Kirchmer, M., Scheer, A.-W. (2003). *Change Management im Unternehmen*. Heidelberg: Springer Verlag. URL: https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=BceiB-gAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=Change-Management-Prozesse+mit+den+Mitarbeitern+richtig+umsetzen&ots=9UV69ng6LR&sig=KG9N_mt7y8Qtb_46w1AXI2IHfMI#v=one-page&q&f=false (Abruf am 30.12.2016).
- Angermeier, G. (2005). *Reine Projektorganisation*. URL: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/reine-projektorganisation> (Abruf am 30.12.2016).
- Bick, M. (2012). *Wissensmanagement-Einführungsstrategien*. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement--Strategien-des/Wissensmanagement--Einführungsstrategien-des> (Abruf am 27.12.2016).
- Frey, B. S., Osterloh, M. (2012). *Managing Motivation* (2. akt. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler-Verlag. URL: <https://books.google.de/books?id=C2C-Cb4IDHAC&printsec=frontcover&dq=Frey+Osterloh+Managing+Motivation&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjMsqagpbLRAh-VlrRQKHfODCgUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Frey%20Osterloh%20Managing%20Motivation&f=false> (Abruf am 02.01.2017).
- Gessler, M., Sebe-Opfermann, A. (2011). *Der Mythos „Wirkungskette“ in der Weiterbildung – empirische Prüfung der Wirkungsannahmen im „Four Levels Evaluation Model“ von Donald Kirckpatrick*. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 107 (2). URL: http://www.fb12.uni-bremen.de/fileadmin/Arbeitsgebiete/berufsbildung/ZBW_2011_Gessler_Sebe-Opfermann_Kirkpatrick.pdf (Abruf am 01.01.2017).

- Gmür, M., Schwerdt, B. (2005). *Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung*. Zeitschrift für Personalforschung, 19. Jg. Heft 3, S.221-251. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700220501900301> (Abruf am 29.12.2016).
- Hossiep, R. (2012). *BIP Test - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*. URL: <http://www.persoenlichkeitstest.org/anbieter/bip.php> (Abruf am 25.12.2016).
- Hossiep, R. Paschen, M., Mühlhaus, O. (2012). *BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (2. Aufl.). URL: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/04_personalentwicklung/BIP-Musterauswertung.pdf (Abruf am 25.12.2016).
- Knoll, T. (2004). *Self-Awareness von Führungskräften: Messung und individuelle Unterschiede in einem 360-Grad-Feedback*. Göttingen: Cuvillier Verlag. URL: https://books.google.de/books?id=qA5DhvWKEi0C&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Frey+Osterloh+360+Grad+Feedbackbogen&source=bl&ots=RZbbva76kp&sig=gpXyYisQpS-cd-W_MCv_DBP9_z0&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjCs-W3orLRAhWEU-BQKHUa8CzcQ6AEIRjAl#v=onepage&q=Frey%20Osterloh%20360%20Grad%20Feedbackbogen&f=false (Abruf am 02.01.2017).
- Kohnke, O. (2000). *Ziele – Regulative menschlichen Handelns*. In W. Bungard, O. Kohnke (Hrsg.) *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. URL: https://books.google.de/books?id=dXkdB-gAAQBAJ&pg=PA37&lpg=PA37&dq=Zielsetzungstheorie+in+der+Gruppe&source=bl&ots=qzF3EduSYL&sig=yhRBokN-Blop4jEvy6_El0AkZBPI&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwib0ajwgaHR-AhXJShQKHS5B4EQ6AEILDAB#v=onepage&q=Zielsetzungstheorie%20in%20der%20Gruppe&f=false (Abruf am 01.01.2017).
- Lomnitz, G. (2011). *Warum Projektleiter-Schulungen oft nutzlos sind*. URL: https://www.projektmagazin.de/artikel/warum-projektleiter-schulungen-oft-nutzlos-sind_1060186 (Abruf am 24.12.2016).
- Mattenkloft, A., Ryschka, J., Solga, M. (2008). *Praxishandbuch Personalentwicklung* (2. überarb. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

URL: https://books.google.de/books?id=xHMpBAAAQBAJ&printsec=front-cover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
(Abruf am 24.12.2016).

Weinbauer-Heidel, I. (2016). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. URL: https://books.google.de/books?id=Gn9-CwAAQBAJ&pg=PA74&lpq=PA74&dq=Studie+van+Buren+und+Erskine+2002&source=bl&ots=2Fo9FuKSsR&sig=FEkRm-pwa8ASJKtLSKu8vmDf727w&hl=de&sa=X&ved=0ahU-KEwjX28n_9rLRAhVG0FQKHQbyDRQQ6AEIOzAE#v=onepage&q=Studie%20van%20Buren%20und%20Erskine%202002&f=false (Abruf am 27.12.2016).

7 Anhang

Fragen zum Kurs EXCEL – Einführung

Ebene 1 – Zufriedenheit (reaction)

Vorkenntnisse:

1. Haben Sie vor dem Kurs mit dem Programm EXCEL schon mal gearbeitet?
2. Haben Sie sich selbst in das Programm eingearbeitet?
3. Wurde Ihnen das Programm schon vor der Schulung von Kollegen/Kolleginnen gezeigt?
4. Kommen Sie mit dem Programm zurecht?

Zum Kurs:

1. Hatten Sie nach dem Kurs ein gutes Gefühl?
2. Ist der Schulungsinhalt auf Ihren Arbeitsplatz übertragbar?
3. Wurden alle für Sie wichtigen Themen behandelt?
4. War es verständlich erklärt? War es zu schnell oder angemessen?
5. Haben Sie das Gefühl, dass Sie vom Inhalt des Kurses nichts übernehmen können?
6. Hätten Sie den Kurs auch gemacht, wenn Sie ihn selbst finanziert hätten?

Ebene 2 – Lernen (learning)

1. Können Sie das Gelernte am Arbeitsplatz umsetzen?
2. Wurde durch die Schulung Ihr Wissen verbessert?
3. Was konnten Sie aus dem Kurs bereits umsetzen?

Ebene 3 – Verhalten (behavior)

1. Arbeiten Sie seit der Schulung mit dem Programm?
2. Wenn nicht, was hat Sie daran gehindert?
3. (Vor ... Wochen war der EXCEL-Kurs. Haben Sie in der Zeit mit dem Programm gearbeitet?)
4. Glauben Sie, dass Sie noch alles wissen, was Sie gelernt haben?
5. Ich stelle Ihnen drei Fragen:
Wie wird in Excel korrigiert?
Wie wird eine einfache Formel erstellt?
Was bedeutet das Ausfüllkästchen? (Schwarzes Quadrat an der rechten unteren Ecke)
6. Haben Sie bereits mit den neuen Kenntnissen Tabellen erstellen können?

Ebene 4 – Ergebnisse (results)

1. Sind bereits Werte für das Unternehmen geschaffen worden?
2. Ist der Lernerfolg schon nachgewiesen worden?

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde / Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden/nicht einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hoch geladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

Pfaffenhofen, 12.01.2017
(Ort, Datum)

Angelika Furtmayr
(Eigenhändige Unterschrift)