



ZÜRCHER BUCHBEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT

Eine Buchreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich

1. Band
ISBN 978-3-906509-24-2

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

ZÜRCHER BUCHBEITRÄGE ZUR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT

Eine Bücherreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich

1. Band
ISBN 978-3-906509-24-2

Herausgeber
Prof. Dr. Theo Wehner

Redaktion
Christian Rossi

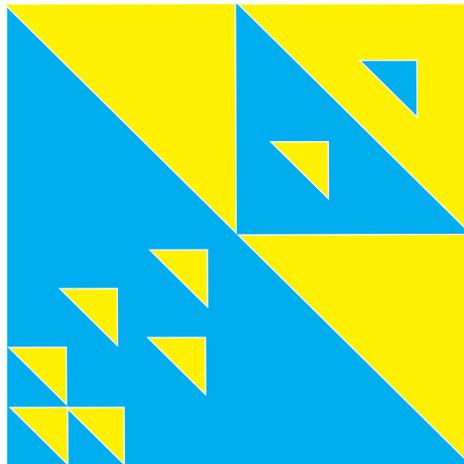
Inhaltliche Verantwortung
Liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren der Einzelbeiträge

Adresse
ETH Zürich
Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften
Kreuzplatz 5
8032 Zürich
Schweiz

+41 44 632 70 70
+41 44 632 11 86
zoa-kontakt@ethz.ch
www.zoa.ethz.ch
www.pda.ethz.ch

Erfolg steckt an

Erfolgsgeschichten aus der betrieblichen Weiterbildung



Projektbericht

Lilian Strasser, Nina Denzler & Walter Goetze

Thalwil, Mai 2007

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	7
1 Die Idee wird geboren	11
2 Weiterbildung	15
2.1 Weit gefasster Weiterbildungsbegriff	15
2.2 Erfolg in der Weiterbildung – eine Frage des Blickwinkels.....	16
2.3 Warum bilden sich Erwachsene weiter? Motive für die Weiterbildung	17
3 Eine systemische Betrachtung der Weiterbildungsdynamik	18
3.1 Drei Subsysteme	18
3.2 Beziehungen zwischen den drei Subsystemen.....	19
3.3 Anpassungsprozesse.....	20
3.4 Reflexionen zur Weiterbildung als Anpassungsprozess	23
3.5 Zum Erfolgsbegriff	25
4 Story Telling als Methode	27
4.1 Kriterien der Qualitativen Forschung.....	27
4.2 Story Telling	28
4.2.1 Story Telling nach Kleiner und Roth	30
4.2.2 Weiterentwicklungen der Methode.....	32
4.2.3 Learners Histories nach Kleiner & Roth: auf unser Projekt übertragbar?	33
4.3 Springboard Stories.....	34
4.3.1 Connectedness (Verbindung)	35
4.3.2 Strangeness (Neuheitswert)	35
4.3.3 Comprehensibility (Verständlichkeit)	36
4.3.4 Springboard Stories nach Denning: übertragbar auf unser Projekt?	36
4.4 Unser Untersuchungsdesign	37
4.4.1 Grundlagen: Theorie und Methode.....	37
5 Datenerhebung, Instrumente	40
5.1 Unterlagen zur jeweiligen Weiterbildungsmassnahme	40
5.2 Interviewleitfaden	40
5.2.1 Minidisc und Logblatt.....	41
5.2.2 Nachbearbeitung.....	41
6 Durchführung und Auswertung	43
6.1 Datenerhebung.....	43
6.1.1 Stichprobe	43
6.1.2 Vorbereitung der Interviews	44
6.1.3 Interviews	45
6.2 Verarbeitung	48
6.2.1 Vom Interview zur Geschichte.....	48
6.2.2 Aufbau der Geschichte	49
6.3 Analyse.....	50
6.3.1 Springboard Stories	50
6.3.2 Erfolgskriterien	51
6.4 Auswertung der Geschichten nach Erfolgsfaktoren	52
6.5 Validierung	53
6.6 Publikation	53
6.6.1 Verbreiten.....	53
6.6.2 Veröffentlichen.....	54
7 Erfolgskriterien	56
7.1 Teilnehmer	58
7.2 Firma	59
7.3 Vorgesetzter/Bezugsperson	61
7.4 Kursgruppe	62
7.5 Anbieter	64
7.6 Umfeld des Teilnehmers.....	65
8 Springboard Stories.....	67

8.1	Weiterbildungsmassnahme einer Bank	67
8.2	Weiterbildungsmassnahme eines Spitals	71
8.3	Weiterbildungsmassnahme einer Bank	73
8.4	Weiterbildungsmassnahme einer Apotheke	76
8.5	Weiterbildungsmassnahme eines Bauunternehmens	79
9	Weiterbildungserfolg – worauf kommt es an? Eine subjektive Zusammenfassung.	85
9.1	Das Dreieck Arbeitgeber – Teilnehmende – Anbieter	85
9.2	Lernprozesse	87
9.3	Tessin	89
9.4	Hindernisse	90
10	Methodenreflexion	91
10.1	Erhebung	91
10.2	Verarbeitung	92
10.3	Analyse	94
10.4	Verbesserungsvorschläge zum Projektablauf	94
11	Ausblick	96
12	Literaturverzeichnis	98
	Anhang	100

Dieser Projektbericht ist elektronisch auf unserer Homepage www.bildungsfragen.ch verfügbar.

Projektteam:

Lilian Strasser, lic. phil.

Nina Denzler, lic. phil.

Walter Goetze, Dr. phil. I

BfB Büro für Bildungsfragen AG

Bahnhofstrasse 20

8800 Thalwil

Telefon 043 388 34 00

Telefax 043 388 34 19

Mail info@bildungsfragen.ch

www.bildungsfragen.ch

Zusammenfassung

Insgesamt haben wir 50 Interviews zu 14 Massnahmen geführt mit:

- Vorgesetzten
- Personal- und Ausbildungsverantwortlichen
- Kursbesucher/innen

In den Interviews wurde eine vorher bestimmte Weiterbildungsaktivität ausgeleuchtet, die in irgendeiner Weise wirkungsvoll / erfolgreich war und zwar aus der jeweiligen Perspektive der/des Interviewten. Die Interviews waren so angelegt, dass sie in einem ersten Schritt von uns zu Geschichten über die Wirkung von Weiterbildung verarbeitet werden konnten; Geschichten,

- die animieren, sich selbst weiterzubilden
- die Führungskräften Impulse geben, das Lernen von Mitarbeitenden wirkungsvoll zu unterstützen
- die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen helfen, Bildungsausgaben zu begründen

In einem zweiten Schritt wurden die inzwischen mit den Interviewpartner/innen verifizierten Geschichten näher analysiert und es wurden Erfolgsfaktoren identifiziert. Hierbei zeigte sich in den Geschichten oft, dass nicht einzelne Faktoren, sondern deren Zusammenwirken am Ende den Erfolg bedingen. Als wichtig erwies sich in der betrieblichen Weiterbildung, dass im Dreieck Teilnehmende – Arbeitgeber/Vorgesetzte – Anbieter jeder Partner seine Rolle aktiv wahrnimmt:

Arbeitgeber und Vorgesetzte

Die Personalpolitik einer Firma kann begünstigend wirken. Jede Politik benötigt aber Personen, und das sind in diesem Falle die Vorgesetzten oder andere Bezugspersonen in der Firma, die diese Politik sichtbar vertreten und vor allem im Einzelfall umsetzen.

Einige der interviewten Vorgesetzten sind sich durchaus bewusst, dass die Weiterbildung von Mitarbeitenden auch ein Risiko in sich birgt. Man weiss nicht, ob die Massnahme gelingt. Die Weiterbildung erhöht die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und ist gleichzeitig auch Arbeitsmarkt, indem man in Weiterbildungen und Kursen von interessanten Stellenangeboten erfährt. Die Mitarbeitenden werden durch die Weiterbildung anspruchsvoller, da sie die neu erworbenen Kompetenzen anwenden möchten. Das alles kann als Risiko gesehen werden. In den von uns untersuchten erfolgreichen Massnahmen stellten wir eher eine „unternehmerische“ Sicht fest, es wurde von einer Investition in den Mitarbeiter und damit auch in den Betrieb gesprochen, die gepflegt werden muss.

Aufgrund der Interviews liesse sich die *Rolle* der Vorgesetzten, damit sie den Weiterbildungserfolg begünstigt, wie folgt beschreiben: *Vorgesetzte interessieren sich aktiv für die Inhalte einer Weiterbildung, für die Fortschritte der/des Teilnehmenden und vor allem darum, Anwendungsmöglichkeiten im Betrieb zu schaffen. Sie haben eine klare und optimistische Vorstellung über den Stellenwert der Weiterbildung für den Betrieb, respektive die Abteilung. Sie betrachten die Weiterbildung der Mitarbeitenden als Investition, die auch mit Risiken verbunden ist. Entsprechend tragen Sie der Investition Sorge. Aufgrund dieser Überlegung setzen sie Ziele, die der/dem Mitarbeiter/in auch bekannt sind. Sie stellen ein Praxisfeld zur Verfügung, welches die Anwendung des Gelernten erfordert. Sie geben darüber hinaus Unterstützung fachlicher und motivationaler Art. Sie stellen zudem sicher, dass die Teilnahme an einer Weiterbildung und die Konsequenzen daraus (neue Position der Teilnehmenden, vorübergehende Reduktion und Umverteilung des Arbeitspensums, etc.) im Team gut kommuniziert wird und von der Führung auch sanktioniert ist.*

Teilnehmende

Diese investieren auf jeden Fall in die Weiterbildung; selbst dann, wenn die Kosten vom Arbeitgeber übernommen werden. Der zu leistende Aufwand wurde von unseren Interviewpartner/innen anfänglich in der Regel unterschätzt, dann aber mit der Zeit realistisch eingeschätzt und in unseren Erfolgsbeispielen auch bewältigt, dies oft mit Unterstützung durch die Kursgruppe und des persönlichen Umfeldes. Vielleicht ist diese anfängliche Unterschätzung des Aufwandes sogar eine Art von „Erfolgsfaktor“, da ansonsten einige, wenn sie von Anfang an den Aufwand richtig eingeschätzt hätten, gar nicht erst in die Weiterbildung eingestiegen wären.

Parallel zur realistischeren Neueinschätzung des Aufwandes beschrieben viele Interviewpartner eine Veränderung ihrer Ziele respektive ihrer Motivation, die Weiterbildung überhaupt zu absolvieren. Zu Beginn stand bei vielen eine äussere Notwendigkeit, z.B. das Vorweisen eines bestimmten Diploms, Vorschreiben der Weiterbildung durch den Arbeitgeber, etc. Im Verlaufe des Bildungsprozesses wurden aber neue, und nun vor allem eigene Ziele gefunden und eine intrinsische Motivation aufgebaut. Die Teilnehmenden wurden neugierig, empfanden Theorie nicht mehr trocken, sondern als spannende Erklärung dessen, was sie im Alltag dauernd machen. Sie finden Anwendungsmöglichkeiten, können beispielsweise Mitarbeitenden Aufgaben besser erklären oder finden in Problemsituationen leichter Lösungen. Während zu Beginn eines Kurses die Notwendigkeit einer Weiterbildung noch eher am Fachlichen festgemacht wird, entdeckten viele Interviewpartner im weiteren Verlauf, dass die Veränderungen im persönlichen Bereich ebenso wesentlich sind: mehr Selbstvertrauen und Sicherheit, umfassendere Problemwahrnehmung, andere Arbeitshaltung, etc. Einige Interviewpartner berichten von Lernstrategien und in diesem

Zusammenhang von einer Ritualisierung des Lernens: abends noch eine Stunde, am Sonntagnachmittag während zwei Stunden Marketing, zweistündiges Lerngruppentreffen am Samstag mit anschliessendem Kaffee und Kuchen. Neben der Ritualisierung wurden von unseren Interviewpartner/innen auch Belohnungssysteme aufgebaut.

Die den Erfolg begünstigende *Rolle* der/des Teilnehmenden lässt sich aufgrund der gesammelten Geschichten wie folgt beschreiben:

Teilnehmende geben sich zunächst einmal einen Ruck und beginnen mit der Weiterbildung. Beispiele anderer zeigen, dass die Erfolgchancen vielversprechend sind.

Sie reflektieren wiederholt ihre Weiterbildungsziele wie auch den zu leistenden Aufwand.

Sie suchen aktiv nach Möglichkeiten, wie sie durch Ritualisierung, durch Bildung von Lerngruppen und durch Lernkoalitionen am Arbeitsplatz Unterstützung erhalten können. Sie bauen persönliche Lernstrategien auf.

Sie betrachten die Weiterbildung als Investition mit entsprechendem Risiko. Sie stellen sich darauf ein, dass der Ertrag aus dieser Investition auf unerwartete Weise eintreten kann und an anderen Orten auftritt, als zunächst erwartet. Sie sind offen dafür, dass sich hinter den zunächst angestrebten Zielen neue auftun.

Anbieter

Sie spielen auf ganz verschiedene Weise eine wichtige Rolle. Sie haben bei innerbetrieblichen Kursen die Vorabklärungen durchgeführt, die Massnahme besprochen und sie haben auch die Transfermöglichkeiten mit den Linienvorgesetzten abgeklärt. Dann leisten sie die Konzeptarbeit. Bis hierhin geschah fast alles hinter den Kulissen.

Die Dozenten von erfolgreichen Massnahmen sind als Fachleute respektiert, zeichnen sich darüber hinaus durch ihre Methodenkompetenz im Didaktischen sowie durch ihre Nähe zu den Teilnehmenden und durch ihre fordernde und gleichzeitig unterstützende Haltung aus. Sie stehen zwar im Zentrum der Weiterbildungsmassnahme, stellen sich aber nicht über die Teilnehmenden.

Beschreibung der *Rolle* des Anbieters, die den Erfolg begünstigt:

Anbieter gestalten Seminare, Kurse nach allen Regeln der Kunst. Bei der Vorbereitung und während der Durchführung findet eine Auseinandersetzung mit der Praxis der Teilnehmenden statt. Neue Lehrkräfte werden sorgfältig eingeführt und auch betreut.

Das Lehrpersonal beherrscht die Materie, versteht es, Lehrveranstaltungen didaktisch sinnvoll zu gestalten und findet einen guten Draht zu den Teilnehmenden. Es spricht deren Sprache.

Es steht den Lernenden nicht nur wissensvermittelnd, sondern vor allem auch unterstützend als Coach und Facilitator zur Verfügung.

Ein wesentlicher Teil des Projektes wurde im **Kanton Tessin** durchgeführt. Es zeigte sich, dass gerade in diesem Kanton oftmals Hindernisse in einer Weise überwunden werden, die uns Deutschschweizer/innen staunen lässt. Der italienische Sprachraum in der Schweiz ist kleiner als der deutsche oder französische. Die Folge ist, dass es oftmals eines besonderen Efforts bedarf, Weiterbildungsangebote, die in Genf, Lausanne, Bern oder Zürich dank eines genügend grossen Marktes selbstverständlich existieren, überhaupt erst in den Tessin zu holen. Und wenn eine Weiterbildung im Tessin angeboten wird, so bedarf es eines nochmaligen Efforts, Dozenten, Prüfungsexperten und Kursunterlagen italienischer Sprache zu finden, respektive bereitzustellen.

Dieser Effort kommt in mehreren Geschichten zum Ausdruck. Er wurde von allen Akteuren geleistet. Ein Betrieb finanziert seinem Mitarbeiter zunächst einen Deutschkurs, damit dieser eine nur in der deutschen Schweiz angebotene Weiterbildung besuchen und anschliessend sein erworbenes Wissen firmenintern weitergeben kann. Kursteilnehmende fahren für die Prüfung in die Innerschweiz. In der Kursgruppe unterstützt man sich gegenseitig dabei, Lehrmaterial, das nur in deutscher Sprache vorliegt, zu übersetzen und zu verstehen. Was wir zum Dreieck Arbeitgeber – Teilnehmende – Anbieter gesagt haben, trifft im Tessin in besonderem Masse zu.

Im Tessin kommt aber noch ein weiterer Akteur hinzu: der Kanton, der viel dazu beiträgt, Angebote in den Tessin zu holen. Beispielsweise interessierte sich in einer der Erfolgsgeschichten eine Apothekerassistentin für eine Berufsprüfung, die aber nur in der Deutsch- und Westschweiz angeboten wurde. Der kantonale Koordinator der Kurse für Erwachsene sagte, „es ist machbar, probieren wir’s“ und liess dem auch Taten folgen. Der Vorbereitungskurs für die Berufsprüfung konnte erstmalig und erfolgreich im Tessin durchgeführt werden.

Diese Zusammenfassung wurde ins Italienische übersetzt. Die Übersetzung befindet sich im Anhang A.

1 Die Idee wird geboren

In unseren Projekten und Beratungen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung begegnen wir häufig folgende Fragen:

- Wie *begründe* ich als Personalchef/in oder Ausbildungsverantwortlicher meiner Geschäftsleitung gegenüber das Weiterbildungsbudget?
- Wie zeige ich den *Nutzen* respektive die Wirkungen der Bildungsmassnahmen auf?
- Wie kann ich unbefriedigende Erklärungen wie „die *Wirkung* von Weiterbildung lässt sich nicht so leicht messen“ vermeiden?
- Wie lässt sich der *Transfer* vom Kurs in die betriebliche Anwendungssituation verbessern? Was kann im Kurs getan werden? Was können TeilnehmerInnen tun? Was können Vorgesetzte tun?
- *Wie viel Weiterbildung* brauchen unsere MitarbeiterInnen wirklich?

Solche Fragen erstaunen insbesondere dann, wenn wir wissen, dass in den betreffenden Betrieben ausgefeilte Instrumente für das Bildungscontrolling vorhanden sind, die teilweise sogar in der Fachliteratur publiziert sind und auf die sich Fachpersonen im Rahmen von Beratungen beziehen. Offenbar bedürfen Evaluationen und die Erhebung von Kennwerten und sonstiger Indikatoren einer Ergänzung auf einer anderen Ebene, der bis jetzt noch kaum - wenn überhaupt - Aufmerksamkeit geschenkt worden ist.

Neben solchen Fragen und Schwierigkeiten, die meist im formellen Rahmen von Projekten und Beratungen geäussert werden, erfahren wir auch immer wieder von gelungenen, sehr kreativen Lösungswegen; von erstaunlichen Massnahmen, die eine Weiterbildung zu einem Erfolg geführt haben. Es ist uns aufgefallen, dass solche erfolgreichen Massnahmen - im Gegensatz zu den Schwierigkeiten - meistens im informellen Rahmen in der Pause bei einem Kaffee in Form von kurzen Geschichten erzählt werden.

Wir haben nun solche Kaffeegespräche mit grösserer Aufmerksamkeit verfolgt und stellten fest, dass viele dieser Erzählungen sehr gehaltvolle Erfolgsgeschichten sind, die es Wert wären, einem grösseren Kreis erzählt zu werden. Sie teilen dem Zuhörer nämlich nicht nur mit, **dass** etwas gelungen ist, sondern insbesondere auch das **Wie**: Sie geben Einblick in den Kontext und die Umstände, unter denen die gewählte Massnahme eine Weiterbildung zum Erfolg geführt hat.

Da es sich bei den Geschichten aber um unterschiedliche Kontexte, Lösungswege und Erfolge handelte, haben wir uns gefragt, **was genau** das gemeinsame Element dieser inhaltlich unterschiedlichen Geschichten ist, die sie so interessant und erzählenswert macht? Die Frage führte dazu, dass wir uns mit dem „Storytelling“ auseinanderzusetzen begannen und solche Erfolgsgeschichten aus der Weiterbildung sammeln und ins Zentrum einer experimentellen Untersuchung stellen wollten.

Uns interessierte nicht, welche Hindernisse sich den Bildungsabstinenten in den Weg stellen oder was zum Misserfolg einer Bildungsmassnahme führen kann. Diese Aspekte wurden schon von anderen Autoren untersucht, z.B. von Schröder-Naef (1997).

Uns interessierten vielmehr die gelungenen Beispiele von Weiterbildungen, bei denen Hindernisse überwunden wurden und bei denen der Rohstoff Bildung erfolgreich genutzt werden konnte. Wir wollten wissen, **wie** die Beteiligten die Widerstände und Probleme bewältigt haben, worin der Erfolg bestand und welche Erfolgsbedingungen sich daraus eruieren lassen.

Die Idee, Erfolgsgeschichten zu sammeln und zu untersuchen, war also geboren und damit begann „the long and winding road“ zu den Türen potentieller Unterstützer. Wir erhielten in dieser Phase viele Rückmeldungen: viele ermutigende, die uns zu Verbesserungen des Konzeptes veranlassten, aber auch Rückmeldungen, in denen Zweifel daran geäussert wurden, dass mit Geschichten wesentliche Aussagen zum Erfolg von Bildungsmassnahmen gemacht werden könnten.

Wir sind glücklich, finanzielle Beiträge erhalten zu haben von:

- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- Cantone Ticino
- Schweizerischer Baumeisterverband
- Schweizerischer Verband für Berufsberatung
- Schweizerische Gesellschaft für Angewandte Berufsbildungsforschung

Wir danken ganz herzlich Prof. Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZAO) der ETH Zürich, für seine wissenschaftliche, ideenreiche Unterstützung und seine Betreuung vom Anfang bis ans Ende des Projektes. Prof. Wehner hat unserem Projekt geholfen Gestalt anzunehmen.

Des Weiteren danken wir:

- Tom Burri und Karin Reichwein, für die konzeptionelle Vorarbeit am Projekt, sowie Tom Burri für das Führen der ersten

Interviews und Schreiben der ersten Geschichten

- Daniela Vagnozzi für die Interviews, Transkripte und Geschichten aus dem Tessin
- Flavia Rivola für das Übersetzen und Schreiben von deutschen und italienischen Geschichten
- Natalia Merkulova für die redaktionelle Überarbeitung des technischen Berichtes.

Teil 1:

Theoretische und begriffliche Grundlagen

2	Weiterbildung	15
2.1	Weit gefasster Weiterbildungsbegriff	15
2.2	Erfolg in der Weiterbildung – eine Frage des Blickwinkels.....	16
2.3	Warum bilden sich Erwachsene weiter? Motive für die Weiterbildung	17
3	Eine systemische Betrachtung der Weiterbildungsdynamik.....	18
3.1	Drei Subsysteme	18
3.2	Beziehungen zwischen den drei Subsystemen.....	19
3.3	Anpassungsprozesse.....	20
3.4	Reflexionen zur Weiterbildung als Anpassungsprozess	23
3.5	Zum Erfolgsbegriff	25

2 Weiterbildung

2.1 Weit gefasster Weiterbildungsbegriff

Die Weiterbildung ist in Sektoren gegliedert. Man unterscheidet beispielsweise berufliche von nichtberuflicher Weiterbildung. In der Schweiz ist die Weiterbildung nicht in einem „Weiterbildungsgesetz“ gefasst, sondern in verschiedenen Gesetzen enthalten. So ist zum Beispiel die höhere Berufsbildung im Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG) oder die von Fachhochschulen angebotene Weiterbildung im Fachhochschulgesetz geregelt. Grosse Bereiche der Weiterbildung sind nicht gesetzlich geregelt.

Weiterbildung kann im organisierten Rahmen stattfinden, man kann sich ebenso selbstständig unter Verwendung von Lernsoftware oder Fachliteratur weiterbilden. Weiterbildung kann von ganz unterschiedlicher Dauer sein. Sie kann alle Lebensbereiche betreffen und während der Arbeitszeit wie auch während der Freizeit stattfinden.

Wir gehen in diesem Projekt wie viele Autoren (vgl. etwa Gonon & Schläfli, 1998) von einem integralen Weiterbildungsbegriff aus, der über die früher übliche Trennung zwischen beruflicher Weiterbildung und allgemeiner Erwachsenenbildung, kultureller Bildung für Erwachsene und Bildung im Rahmen aktiver Arbeitsmassnahmen hinausgeht. Eine solche Trennung ist sinnlos, wenn man beispielsweise die Tatsache betrachtet, dass berufliche Weiterbildung im Einzelfall ihren Nutzen vor allem im privaten Bereich haben kann und umgekehrt eine in der Freizeit und aus privatem Interesse besuchte Weiterbildung wiederum vor allem im beruflichen Bereich. Die Grenzen sind sehr fließend.

Auch wenn wir von einem breit gefassten Weiterbildungsbegriff ausgehen, grenzen wir die Weiterbildungsmassnahmen, welche uns interessieren, ein. Wir untersuchen Massnahmen im betrieblichen Kontext, verstehen darunter aber sehr weit gefasst alle Massnahmen, welche auf irgendeine Art dazu führen, dass Individuen im beruflichen Zusammenhang lernen. Diese Massnahmen können auf einer expliziten Personalpolitik oder auf ad hoc Entscheiden beruhen. Sie können im organisierten oder freien Rahmen, innerhalb oder ausserhalb des Betriebes stattfinden. Es können sämtliche Lernformen zur Anwendung kommen, sie können als Weiterbildung, Seminar, Kurs, etc. oder auch anders, zum Beispiel als Coaching, Intervision, Qualitätszirkel, etc. bezeichnet sein.

Unsere Definition von Weiterbildung ist demnach: Es wurde etwas gelernt, das (auch) im Betrieb verwertet wird und die Massnahme wird als erfolgreich wahrgenommen.

2.2 Erfolg in der Weiterbildung – eine Frage des Blickwinkels

In der Weiterbildungsliteratur wird viel Gewicht auf die Betrachtung von erfolgsversprechenden Faktoren innerhalb eines Kurses gelegt. Häufig thematisiert werden einerseits Lernformen (hier insbesondere selbständiges oder selbstorganisiertes Lernen) andererseits Bildungscontrolling und Qualitätsmanagement. Beim letzteren ist das Augenmerk meist auf die Gestaltung des Lernfeldes gerichtet. Aber ist ein nach allen Regeln der Kunst durchgeführter Kurs schon ein Erfolg? Und gibt ein im Rahmen einer Lernzielkontrolle festgestellter Lernerfolg bereits genügend Hinweis auf einen erfolgreichen Kurs?

Schon immer wird der Transfer ins Anwendungsfeld als problematisch abgehandelt: Die Teilnehmer setzen (auch bei hervorragenden Kursen) das Gelernte nicht oder zu wenig um. Es stellt sich die Frage, warum das so ist, insbesondere wenn sich der Anbieter an alle Kriterien eines „erfolgreichen Kurses“ gehalten hat.

Arnold (1992, S. 91 ff.) legt dar, wie mit dem gewählten Ansatz einer Erfolgskontrolle auch ein bestimmtes Bild des anzustrebenden Erfolges entsteht, indem der Ansatz bestimmte Aspekte fokussiert und andere ausblendet. Wer im Rahmen der Erfolgskontrolle in erster Linie die Zufriedenheit in der Lerngruppe erfasst, wird sein Kursangebot auf eine andere Weise optimieren als jemand, der betriebswirtschaftliche Zahlen erhebt.

Arnold (ebda.) argumentiert, dass eine Erfolgskontrolle nicht nur im Lernfeld, sondern auch im Funktionsfeld, also dort, wo das Gelernte umgesetzt werden soll, ansetzen muss. Wenn solche Rückmeldungen eingeholt würden, dann liefe der Optimierungsprozess auch verstärkt in Richtung Transfer. Er zeichnet auf diesem Hintergrund für die betriebliche Weiterbildung eine Entwicklungslinie von vorprofessionell zu professionell auf, die im Wesentlichen wie folgt charakterisiert werden kann:

- von der angebotsorientierten Weiterbildung zur bedarfsorientierten Weiterbildung
- vom eng gefassten, auf das Fachliche beschränkten Bildungsbegriff zum weit gefassten Bildungsbegriff
- vom Seminar zur Prozessbegleitung
- von der seminarorientierten Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten, das Anwendungsfeld umfassenden Erfolgskontrolle

Fazit: wenn je nach "Brille" etwas anderes als Erfolg bezeichnet wird, müssen wir die Entstehung des uns berichteten Erfolges in die Betrachtung einbeziehen.

2.3 Warum bilden sich Erwachsene weiter? Motive für die Weiterbildung

Im Gegensatz zu Schülern der Volksschule entscheiden sich Erwachsene aus freien Stücken für eine Weiterbildung. Die Gründe, warum sie diese Entscheidung fällen, sind vielfältig. So könnten es z.B. gesetzliche Vorgaben sein, die eine Weiterbildung vorschreiben, oder ein selbstgesetzter Karriereplan, den jemand verfolgt. Gründe könnten auch berufliche Ideen, Freude am Lernen oder ein Kontaktbedürfnis sein. Es gibt sehr viele und sehr heterogene Motive; jeder Erwachsene hat seinen individuellen und oft komplex zusammengesetzten Beweggrund, eine Weiterbildung zu absolvieren.

Ähnliches gilt für die Motive eines Betriebes, Mitarbeitende in einen Kurs zu schicken oder es ihnen zu ermöglichen, eine Weiterbildung zu absolvieren. Im einen Fall ist dies ein konkreter Bedarf aufgrund einer Laufbahnplanung, d.h. einer Zukunftsperspektive. In einem anderen Fall kann dies der Dank für den guten Einsatz in der Vergangenheit sein. In einem Fall bestehen im Betrieb sehr klare und präzise Erwartungen an eine Weiterbildung, in einem anderen Fall sind sie diffus und oftmals kaum artikuliert.

3 Eine systemische Betrachtung der Weiterbildungsdynamik

In diesem Projekt sammeln wir Erfolgsgeschichten aus der Weiterbildung. Wir konzentrieren uns insbesondere auf die betriebliche Weiterbildung. In diesem Abschnitt wird ein Orientierungsraster gesucht, welches uns ermöglicht, die in Interviews berichteten Erfolge zu verorten.

Wenn von betrieblicher Weiterbildung die Rede ist, erscheint wahrscheinlich vor unserem inneren Auge eine Weiterbildungsabteilung. Eine solche findet sich indessen nur in grossen oder mittleren Betrieben. Kleinbetriebe verfügen in der Regel nicht über eine solche Abteilung; die Weiterbildung ist Sache des Chefs oder wird an einen leitenden Mitarbeiter delegiert. Diese werden aber kaum selbst Bildungsangebote durchführen, sondern die Aufgabe externen Dienstleistern überlassen, sei dies einem Bildungszentrum des Berufsverbandes, sei dies einem Anbieter auf dem Weiterbildungsmarkt.

Wenn wir unsere Untersuchung auch auf solche kleinen Betriebe ausdehnen wollen, benötigen wir für die Einordnung von berichteten Erfolgen ein Modell, welches die betriebliche Weiterbildung weniger als Institution (als Abteilung, als Profitcenter, etc.) darstellt, sondern als Funktion (als Zweck, als Wirkung, als Aufgabe). Das Modell muss es ermöglichen, Erfolge innerhalb wie auch ausserhalb des Betriebes einzuordnen.

Da wir in der Literatur kein Modell fanden, das uns geeignet schien, haben wir für unsere Zwecke selber eines skizziert. Wir versuchen darin, von einem partiellen Blickwinkel loszukommen und den Betrachtungsraum zu vergrössern, um auch die Aspekte, welche ausserhalb des Kurses liegen und welche die Umsetzung fördern, erfassen zu können.

3.1 Drei Subsysteme

Wir nehmen eine systemische Betrachtungsweise ein und gehen von einem System aus, welches sich aus drei Subsystemen zusammensetzt:

- **Organisation:** Der Betrieb, in welchem die Personen beschäftigt sind, welche sich weiterbilden und von uns interviewt werden.
- **Anbieter:** Der Dienstleister, der die Massnahme (das Seminar, den Kurs, das Coaching, etc.) durchführt, welche Gegenstand unserer Interviews ist.
- **Kunde/Leistungsbezieher:** Die Kundschaft der Organisation (siehe oben). Kunden resp. Leistungsbezieher werden von uns nicht interviewt, sie werden jedoch (möglicherweise)

in den Interviews erwähnt werden, z.B. als Begründung für eine Weiterbildung oder – im besten Falle – als Teil einer Erfolgsgeschichte. Die Kundschaft kann „personifiziert“ sein (tatsächliche Kunden des Interviewpartners) oder als abstrakte Kategorie genannt werden (der Markt, die Gesellschaft).

Die Struktur der Subsysteme interessiert uns lediglich insofern, als dass diese auf einen Organisationszweck d.h. auf die Produktion ausgerichtet sein muss. Es kann sich dabei um materielle Güter als auch um Dienstleistungen handeln. Im Falle eines Bildungsanbieters bedeutet Produktion in unserem Modell z.B. die Durchführung eines Seminars.

Für diese Produktion werden Ressourcen benötigt. In einem Weiterbildungsprojekt interessieren uns vor allem die Humanressourcen. Die Begriffe „Produktion“ und „Ressourcen“ sind also in einem sehr weiten Sinne zu verstehen.

3.2 Beziehungen zwischen den drei Subsystemen

Diese drei Subsysteme stehen miteinander in Beziehung und beeinflussen die Quantität wie auch die Qualität von Weiterbildungen (siehe Abbildung 1).

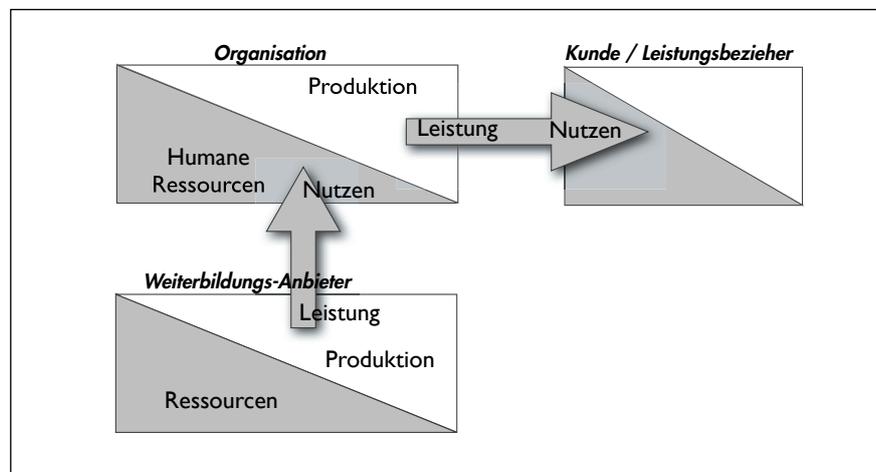


Abbildung 1: Die drei Subsysteme des Weiterbildungsmodells

Das Modell sagt verallgemeinert Folgendes aus: Eine Organisation muss, um konkurrenzfähig zu bleiben, eine Leistung erbringen (= Produktion), welche einen Kundennutzen erzeugt. Hierfür benötigt sie als Ressource (neben vielem anderem) Personal, dessen Qualifikation auf dem adäquaten Stand sein muss. Sie bezieht hierfür Bildungsleistungen bei externen oder internen Anbietern. Diese Weiterbildungsleistung „stimmt“ dann, wenn sie auch wieder, diesmal bei der Organisation, einen Kundennutzen erzeugt, der sich letztlich (und wahrscheinlich nur sehr mittelbar) an der Konkurrenzfähigkeit dieser Organisation

bemisst.

Das Modell kann noch um die Komponenten „Arbeitsmarkt“ und „Partnerorganisationen“ erweitert werden (siehe Abbildung 2). Anstatt Qualifikationen im eigenen Betrieb zu entwickeln, kann man sich dafür entscheiden, Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt „einzukaufen“, d.h. entsprechendes Personal einzustellen. Ebenso kann ein Betrieb sich dafür entscheiden, gewisse Leistungen auszulagern (Outsourcing) und gar nicht mehr im eigenen Betrieb zu erbringen. Diese Erweiterungen verändern unser Modell nicht grundsätzlich. Sie stellen aber gewisse Marktbedingungen für Weiterbildungsanbieter dar. Beispielsweise wird es umso schwieriger sein, eine bestimmte Weiterbildung zu verkaufen, je mehr entsprechend ausgebildete Leute sich bereits auf dem Arbeitsmarkt befinden. Bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt wird ein Betrieb umgekehrt viel eher bereit oder gar gezwungen sein, die Weiterbildung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin zu finanzieren.

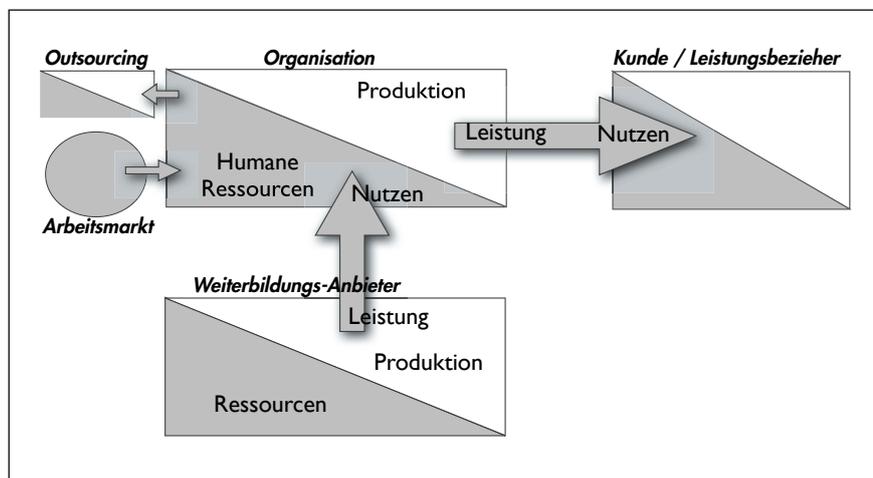


Abbildung 2: Die drei Systeme des erweiterten Weiterbildungsmodells und ihre Beziehungen zueinander

3.3 Anpassungsprozesse

In unserem systemischen Modell dient die Weiterbildung im weitesten Sinne der *Anpassung*. Wir gehen hierbei *nicht* von einem eng gefassten und einseitigen Anpassungsbegriff aus, also beispielsweise die Anpassung des Individuums an bestimmte Funktionserfordernisse. Wir verstehen Anpassung als wechselseitigen Prozess oder auch als Balanceprozess, wie ihn etwa Jean Piaget seiner Theorie der Entwicklung der menschlichen Intelligenz zugrunde legt. Anpassung kann somit unter anderem bedeuten:

- Anpassung des Individuums an seine eigenen Bedürfnisse, z.B. Work Life Balance
- Anpassung des Betriebes auf neue Gegebenheiten am Markt
- bessere Beherrschung eines Computerprogramms
- Massschneidern eines Weiterbildungsangebotes auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden
- und vieles mehr.

Wir haben in unserem Arbeitsmodell den Vorgang der Anpassung unter anderem deshalb ins Zentrum gerückt, weil heutzutage die Dynamik einen hohen Stellenwert besitzt. Die meisten Wirtschaftsbereiche haben eine Entwicklung von Anbietermärkten zu Abnehmermärkten durchgemacht. Das gilt auch für Bildungsangebote. In der Regel ist ein Weiterbildungsanbieter nicht allein auf dem Markt. Angebote können verglichen werden, bei Nichtzufriedenheit kann zu einem anderen Anbieter gewechselt werden.

Wir unterscheiden in unserem systemischen Modell drei Arten von Anpassungsprozessen (siehe Abbildung 3):

- A: Anpassungsprozesse innerhalb des Betriebes, welche die Ressourcen betreffen. Wie schon gesagt beschränken wir uns hier auf die Betrachtung der Humanressourcen.
- B: Anpassungsprozesse der Organisation als Ganzes an die Umwelt, insbesondere an den Markt
- C: Anpassungsprozesse, welche die Abstimmung zwischen der Weiterbildung und den Bedürfnissen der Organisation betreffen.

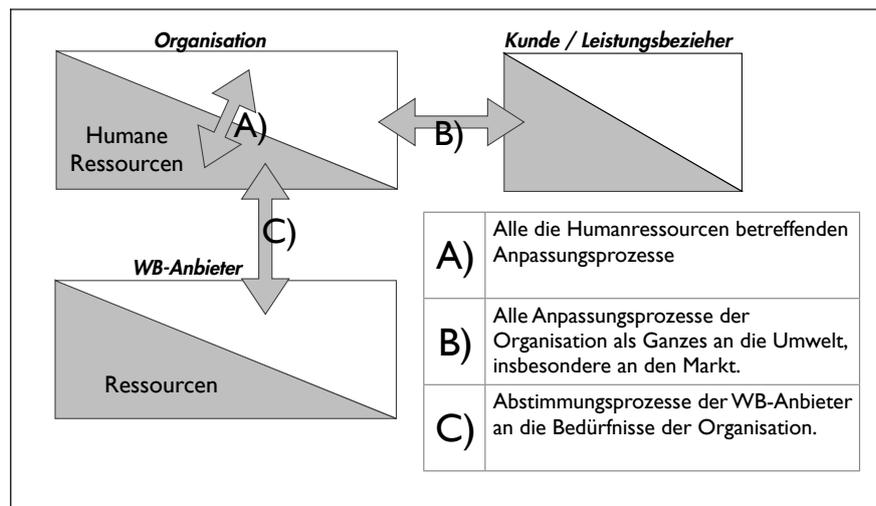


Abbildung 3: Drei Arten von Anpassungsprozessen

A) Anpassungsprozesse, welche die Humanressourcen innerhalb des Betriebes betreffen

Anpassungsprozesse innerhalb einer Organisation können Qualifizierungsprozesse der Mitarbeiter durch innerbetriebliche Weiterbildungen (Lernen „on the job“, Seminare, Selbstorganisiertes Lernen, etc.) sein. Weitere Anpassungsprozesse können auch MitarbeiterInnen-Gespräche (z.B. Zielvereinbarungen oder Laufbahnplanung) und die Personalplanung und -organisation wie interne Umbesetzung, (teilautonome) Arbeitsgruppen, Projektteams, Einstellung neuer MitarbeiterInnen oder systematische Einarbeitung betreffen.

B) Anpassungsprozesse der Organisation als Ganzes an die Umwelt, insbesondere an den Markt

Diese Anpassungsprozesse können sehr vielfältiger Natur sein und beispielsweise den Auftritt nach aussen, das Marketing betreffen. Sie können „nach innen“ gerichtet sein im Sinne von Produkteentwicklung, Forschung, Neugestaltung von Abläufen. Es kann sich um eine Veränderung in den Beziehungen zum Kunden handeln und sich in neuen Verträgen, Geschäftsbedingungen, Geschäftsmodellen ausdrücken. Uns interessieren diese Anpassungsprozesse dann, wenn sie in einen Zusammenhang mit Bildungsmassnahmen gesetzt werden.

C) Anpassungsprozesse, welche die Abstimmung zwischen der Weiterbildung und den Bedürfnissen der Organisation betreffen

Hier geht es um jegliches Eingehen des Bildungsanbieters auf die Bedürfnisse einer Organisation. Im Extremfall wird Bildung „ab der Stange“ angeboten. Ein Seminar ist beispielsweise auf eine „durchschnittliche“ Teilnehmerschaft zugeschnitten. Das kann in vielen Fällen absolut zweckdienlich sein. Das andere Extremum stellt ein Seminar dar, das exakt auf die Bedürfnisse einer Firma oder eines Teams zugeschnitten wird. Wahrscheinlich gibt es „natürliche Grenzen“ eines solchen Anpassungsprozesses. Zum einen ist davon auszugehen, dass eine hochgradige Anpassung an die Kundenbedürfnisse entsprechend umfassende Vorabklärungen und Entwicklungsarbeit erfordert, was sich in den Kosten niederschlägt. Zum anderen vermuten wir, dass „massgeschneidert“ in vielen Fällen auch bedeutet, dass die Bildungsmassnahme sehr eng an den Betriebsabläufen ansetzt. Dies kann bedeuten, dass Betriebsgeheimnisse offengelegt, oder dass im Zusammenhang mit Datenschutz und Vertraulichkeit sensible Bereiche berührt werden. Wir vermuten, dass interne und externe Anbieter bezüglich der Anpassung an die Bedürfnisse der Organisation vor einer ganz anderen Situation stehen. Aus Sicht der Organisation formuliert stehen Gross- und Kleinbetriebe vor einer ganz anderen Situation, indem letztere in der Regel auf externe Bildungsanbieter angewiesen sind.

Uns interessieren generell Anpassungsleistungen seitens des Bildungsanbieters und der Beitrag solcher Anpassungsleistungen zum Erfolg.

Eine denkbare Verkettung der in unserem Modell dargestellten Anpassungsleistungen könnte sein: Anpassung C führt zu besserer Anpassung A führt zu besserer Anpassung B. Dies wäre quasi der Idealtyp von Weiterbildungserfolg. Er wäre es insbesondere dann, wenn Anpassung C nicht ad hoc während der Massnahme als Korrektur, sondern im Rahmen eines längerfristig angelegten planvollen Qualitätsentwicklungsprozesses erfolgt.

3.4 Reflexionen zur Weiterbildung als Anpassungsprozess

Wie bereits erwähnt verstehen wir den Begriff der Anpassung in Analogie zur Konzeption von Jean Piaget. Piaget geht davon aus, dass die geistige Entwicklung eines Menschen durch ständige Anpassungsprozesse von sogenannten *Schemata* und Strukturen und der Umwelt begründet ist. Schematas sind kognitive Repräsentationen, welche Handlungsweisen zusammenfassen, und welche der Mensch wie Instrumente anwendet, um zu handeln, denken und operieren.

Ein solches Schema könnte z.B. der Fingerfertigkeit eines Uhrmachers zugrunde liegen. Seine Feinmotorik ist eingeübt, er weiss, wie er die kleinen Bestandteile einer Uhr fassen und handhaben muss. Zum Schema des Uhrmachers (oder auch des Feinmechanikers) gehört aber auch eine bestimmte planvolle und strukturierte Arbeitsweise. Solche Schemata werden im Laufe der Entwicklung durch Assimilation und Akkomodation differenzierter und spezifischer.

Assimilation ist ein gegen innen gerichteter Prozess, bei dem Gegenstände in das Schema „einverleibt“ werden. Z.B. wird ein Uhrmacher sein Fingerspitzengefühl auch auf andere Tätigkeiten übertragen, gleiches gilt für seine Arbeitsweise. Die Industrie der Biotechnologie macht sich dies zunutze, indem sie Uhrmacher (und andere Feinmechaniker) einstellt und sich in traditionellen Uhrmachergebieten niederlässt, weil dort im regionalen Arbeitsmarkt solche Qualifikationen zu finden sind. Das „Schema“ des Uhrmachers kann also auf die Biotechnologie gut übertragen werden. Das Schema wird – in der Sprache Piagets - assimiliert.

Eine Weiterbildung kann beispielsweise dazu verhelfen, sich der eigenen Schemata bewusst zu werden und solche Bereiche, in welchen ein Schema übertragen werden kann, überhaupt erst aufzufinden.

Neben der Assimilation läuft ein gegenläufiger, nach aussen gerichteter Prozess, Piaget bezeichnet ihn als *Akkomodation*. Da sich die einzelnen Handlungsabläufe eines Biotechnologen von denen eines Uhrmachers unterscheiden, z.B. aufgrund unterschiedlichen Arbeitsmaterials, kann das Schema nicht 1:1 übernommen werden. Das Schema muss an den Gegenstand angepasst, respektive akkomodiert, werden. Von der Weiterbildung wird ein solcher Uhrmacher wahrscheinlich erwarten, das „missing link“ zu erhalten, d.h. die Kenntnisse oder Fähigkeiten, die ihm für die neue Tätigkeit fehlen und vor allem, die ihm helfen, seine Schemata optimal auf die neue Situation zu übertragen.

Die Konzeption der Anpassung lässt sich auf grössere Systemeinheiten, z.B. auf die Organisation übertragen. So können die vorhandenen Abläufe in einer Abteilung als Schemata verstanden werden. Werden neue Arbeitsprinzipien, neue Produktionsweisen, etc. eingeführt, so müssen häufig diese Abläufe geändert werden. Gerade hier entsteht oft der Widerstand gegenüber Veränderungen, indem liebgewonnene Ge-

wohnheiten aufgebrochen und durch Ungewohntes ersetzt werden.

Auch bei solchen Änderungsprozessen hat die Weiterbildung eine wichtige Funktion. Der Erfolg der Bildungsmassnahme lässt sich nicht zuletzt an deren Beitrag zum Gelingen der Veränderung messen. Veränderungen sind aber in der Regel vielschichtig und selten einfach strukturiert.

Ein Beispiel: Bei oberflächlicher Betrachtung geht es bei einer Veränderung vielleicht „nur“ um das Erlernen einiger neuer Handgriffe. Dahinter steckt aber oft viel mehr. Die alten Handgriffe waren vielleicht besonders schwierig zu erlernen und zeichneten diejenigen aus, die sie beherrschten. Die neuen Handgriffe sind einfacher. Die Karten bezüglich des Prestiges unter den Mitarbeiter/innen werden neu gemischt. Weil nun alle, und nicht nur die besten die Handgriffe erlernen können, taucht ein neues Thema auf, nämlich das Einhalten hoher Qualitätsstandards, welches bei denjenigen, die die „alten“ Handgriffe vollzogen, als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnte, was beim neu angelernten Personal nicht mehr der Fall ist. Eine Massnahme, welche nur die Handgriffe, aber nicht das Qualitätsdenken im Sinne einer Haltung anvisiert, würde hier zu kurz greifen.

Veränderungen finden mit anderen Worten auf verschiedenen Ebenen statt. Man muss sich daher sehr gut überlegen, welche Ebenen im Rahmen einer solchen Bildungsmassnahme angesprochen werden sollen. Argyris und Schön (1996) beschreiben drei Ebenen des Organisationslernens, auf denen Anpassungsprozesse stattfinden können. Sie unterscheiden sich durch das Ausmass, in welchem Ziele innerhalb der Fortbildung thematisiert und zur Diskussion gestellt werden:

1. *Single loop learning*: ist durch eine exakte Beschreibung der Wissens- und Könnenslücken, durch operationalisierte oder operationalisierbare Lernziele und durch sach- und sozialtechnologische Lernarrangements begründet. Das Ziel ist erreicht, wenn der Mitarbeiter die Lernziele erreicht hat und den Willen und die Möglichkeiten besitzt, das Gelernte im Arbeitsalltag anzuwenden (siehe auch Geissler, 1993). Die Organisationsziele werden als zugrundeliegende Grösse angesehen, die innerhalb der Lernprozesse nicht zu problematisieren sind. Werte und „implizite Theorien“ der Organisation werden in die Lernprozesse einbezogen.
2. *Double loop learning*: findet auf einer höheren Ebene statt. Wissenserwerb wird nicht als eine individuelle, sondern als kollektive Aufgabe angesehen. Lern – und Unternehmensziele werden als sich beeinflussende und diskussionswürdige Grössen betrachtet, die den Einsatz von breiteren Problemlösungsverfahren erfordern, als dies beim Single loop learning der Fall ist.
3. *Deutero learning* nach Geissler (1993, S. 82): „meint einen Lernprozess, der die Interaktionsfähigkeit eines Unterneh-

mens erweitert und verbessert, und zwar auch hinsichtlich der Sensibilität dafür, welchen Sinn dieses Lernen überhaupt hat, d.h. an welchen letztlichen Kriterien sich die Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder orientieren sollte. [...] Es baut [...] auf der Erkenntnis auf, dass Organisationslernen von der Entwicklung der systemischen Einheit und Ganzheit aller personalen und sachlichen Faktoren abhängt, die die Interaktionsfähigkeit einer Organisation im Umgang mit ihrem Kontext und mit sich selbst bestimmen.“ Das heisst, der Kreis dessen, was thematisiert wird, ist nochmals weiter gefasst. Es werden hier sogenannte „basic assumptions“ (grundlegende Vorannahmen wie z.B. über Menschenbilder, den Sinn des Lebens, der Arbeit, des Zusammenseins, etc.) miteinbezogen.

3.5 Zum Erfolgsbegriff

Nach unserer Auseinandersetzung mit dem Weiterbildungsbegriff und der Weiterbildungsdynamik wird klar, dass sehr Unterschiedliches als Weiterbildungserfolg angesehen werden kann. Natürlich könnten wir an dieser Stelle sagen, dass eine Weiterbildung zum Beispiel dann erfolgreich war, wenn

- ein Transfer des Gelernten im Anwendungsfeld festgestellt wird
- die Organisation sich aufgrund von Weiterbildung des Personals optimal an die Erfordernisse aus dem Umfeld anpassen kann
- Weiterbildungsangebot Lernprozesse auf der richtigen Ebene auslöst
- usw.

Wir halten es hingegen für sinnvoller, bei unserer Suche nach Erfolgen in der Weiterbildung vorerst sehr offen zu bleiben und hier lediglich festzuhalten, dass Erfolg auf sehr unterschiedlichen Ebenen eintreten kann. Bei unserer Auswahl von erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahmen soll es deshalb genügen, dass sie von den Beteiligten oder von ihrem Umfeld als solche bezeichnet wurden.

Teil II:

Methode

4	Story Telling als Methode	27
4.1	Kriterien der Qualitativen Forschung	27
4.2	Story Telling	28
4.2.1	Story Telling nach Kleiner und Roth	30
4.2.2	Weiterentwicklungen der Methode	32
4.2.3	Learners Histories nach Kleiner & Roth: auf unser Projekt übertragbar?	33
4.3	Springboard Stories	34
4.3.1	Connectedness (Verbindung)	35
4.3.2	Strangeness (Neuheitswert)	35
4.3.3	Comprehensibility (Verständlichkeit)	36
4.3.4	Springboard Stories nach Denning: übertragbar auf unser Projekt?	36
4.4	Unser Untersuchungsdesign	37
4.4.1	Grundlagen: Theorie und Methode	37
5	Datenerhebung, Instrumente	40
5.1	Unterlagen zur jeweiligen Weiterbildungsmassnahme	40
5.2	Interviewleitfaden	40
5.2.1	Minidisc und Logblatt	41
5.2.2	Nachbearbeitung	41
6	Durchführung und Auswertung	43
6.1	Datenerhebung	43
6.1.1	Stichprobe	43
6.1.2	Vorbereitung der Interviews	44
6.1.3	Interviews	45
6.2	Verarbeitung	48
6.2.1	Vom Interview zur Geschichte	48
6.2.2	Aufbau der Geschichte	49
6.3	Analyse	50
6.3.1	Springboard Stories	50
6.3.2	Erfolgskriterien	51
6.4	Auswertung der Geschichten nach Erfolgsfaktoren	52
6.5	Validierung	53
6.6	Publikation	53
6.6.1	Verbreiten	53
6.6.2	Veröffentlichen	54

4 Story Telling als Methode

In der heutigen Sozialforschung wird mehrheitlich mit quantitativen Verfahren geforscht. Die aktuelle Diskussion (z.B. Mayring, 2001 oder Fielding und Schreier, 2001) postuliert allerdings die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden, da beide die Schwächen der anderen kompensieren und so zu einer vollständigeren Datenerfassung, zu breiter abgestützten Ergebnissen und zu valideren Schlussfolgerungen führen können. Der Vorteil der quantitativen Forschung ist die Standardisierung der Erhebung und daher eine höhere Kontrolle der Störvariablen. Allerdings werden nur die Aspekte erfasst, die im Erhebungsinstrument vorgesehen sind. Qualitative Forschung erhält demgegenüber eine viel breitere Informationsbasis, doch fließen viele Störfaktoren mit ein, die das Ergebnis und dessen Aussagekraft beeinflussen können.

In diesem Projekt wird eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden realisiert. Mit Hilfe von Interviews, die offene (qualitative) wie auch strukturierte (quantitative) Fragen enthalten, versuchen wir Informationen über gelungene Weiterbildungsmassnahmen zu gewinnen. Der Grund für diese Kombination ist primär forschungsökonomischer Natur (mehr dazu in Kapitel 4.2.2).

In den nachfolgenden Abschnitten werden wir zunächst die Qualitätskriterien der qualitativen Forschung präsentieren und dann näher auf das Story Telling als qualitative Methode eingehen.

4.1 Kriterien der Qualitativen Forschung

Wie auch die Quantitative Forschung fordert der Qualitative Forschungszweig Kriterien, damit Untersuchungen einer gewissen Wissenschaftlichkeit entsprechen und die Ergebnisse Anspruch auf Gültigkeit haben. Über die Anzahl und Art allgemein gültiger Kriterien wird in der Qualitativen Forschung noch diskutiert. Im Nachfolgenden werden die drei Postulate (Mruck, 2000, S. 3) und die Gütekriterien nach Mayring (2002, S. 142, zitiert in Thier, 2004) vorgestellt.

Die drei Postulate der Qualitativen Forschung

Die drei Postulate der Qualitativen Forschung sollen übergreifend für die Qualitative Forschung verschiedener Disziplinen gelten und auch der Abgrenzung zur quantitativen Forschung dienen:

1) *Fremdheitspostulat*: Qualitative Forschungsarbeiten sollten nicht per se von einem geteilten (Vor-)Verständnis ausgehen. D.h. man kann nicht davon ausgehen, dass zwei Personen jeweils das gleiche Verständnis von einer Sache haben.

2) *Postulat der Offenheit*: Qualitativ Forschende sollten mittels offener und wenig vorstrukturierter Methoden zu einer Theorie- bzw. Hypothesenbildung gelangen.

3) *Postulat der Kommunikation*: Qualitative Forschung sieht die Kommunikation zwischen Forschern und Beforschten als konstitutives und reflexionsbedürftiges Element des Verstehensprozesses.

Die Gütekriterien der Qualitativen Forschung von Mayring

Mayring (2002, S. 142, zitiert in Thier, 2004) macht einen Vorschlag von Kriterien für die Bewertung der Wissenschaftlichkeit der Qualitativen Forschung:

1. *Verfahrensdokumentation*: Genaue Dokumentation und Transparenz der einzelnen Forschungsprozesse
2. *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Interpretationen müssen argumentativ und ohne Brüche begründet werden
3. *Regelgeleitetheit*: Trotz eines offenen und modifizierbaren Vorgehens muss auch qualitative Forschung systematisch vorgehen und sich an bestimmte Verfahrensregeln halten
4. *Nähe zum Gegenstand*: Die Forschung soll so nah als möglich an der Alltagswelt der beforschten Subjekte anknüpfen
5. *Kommunikative Validierung*: Überprüfung der Ergebnisse durch Diskussion mit den Beforschten
6. *Triangulation*: Für die zu untersuchende Fragestellung sollen unterschiedliche Lösungswege gefunden und verschiedene Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Um möglichst reliable und wissenschaftliche Resultate zu erreichen, haben wir uns bemüht, diesen Postulaten und Kriterien in unserer Untersuchung zu entsprechen.

4.2 Story Telling

Narrative Interviews gibt es als Methode schon lange. In der Arbeitspsychologie wurde beispielsweise in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die „Critical Incident Technique“ entwickelt, in welcher Facharbeiter durch Erzählungen über schwierige respektive entscheidende Situation Einblick in ihre fachliche Kompetenz gewähren (Flanagan, 1954). Das Story Telling oder zu deutsch Geschichten erzählen als Methode der Forschung, der Organisationsentwicklung, der Evaluation und auch des Wissensmanagements erlebt gegenwärtig geradezu einen „Boom“, wie sich leicht an den vielen Fundstellen einer Google-Abfrage mit diesen Stichworten ablesen lässt.

Als Forschungsmethode ist das Story Telling dem qualitativen For-

schungszweig zuzuordnen. Die grundlegende Idee des Story Tellings liegt darin, dass durch Geschichten Erfahrungswissen und persönliche Sichtweisen viel besser transportiert werden als durch andere Techniken. Die befragte Person kann ihre Erlebnisse und Erfahrungen in einem Zusammenhang schildern, kann nach eigenem Ermessen detaillieren oder verkürzen, kann Kontextinformation hinzufügen. Sie wird hierzu weder durch eine Fragestruktur gezwungen, noch darin behindert.

Story Telling wird nicht nur in der Forschung, sondern in vielen anderen Zusammenhängen zunehmend eingesetzt, so etwa als Mittel, komplexe wissenschaftliche Ergebnisse zu vermitteln. Auch dies hat bereits eine lange Tradition. In der Psychologie hat beispielsweise B.F. Skinner 1948 die konsequente Anwendung seiner Lerntheorie im utopischen Roman *Walden Two* beschrieben. Story Telling wird im Zusammenhang mit Change Management, als rhetorisches Instrument diskutiert. Es wird zur Evaluation wie auch als Methode der Organisationsanalyse, in der Organisationsberatung und in der Führung eingesetzt. Schliesslich wird Story Telling auch im Wissensmanagement oder als Methode des Austausches von praktischen Erfahrungen beschrieben.

Es stellt sich die Frage, warum das der Fall ist. Was ist es, das eine Geschichte anderen Darstellungsmöglichkeiten voraus hat? Reinmann-Rothmeier und Vohle (2001, zitiert in Reinmann-Rothmeier, Erlach, Neubauer und Thier, 2003) formulieren es folgendermassen: „Geschichten helfen uns, Komplexität zu verstehen, sie befriedigen die Frage nach dem Warum, füllen Fakten mit Leben und haben eine Botschaft, die bisweilen überraschend ins Auge springt, bisweilen aber auch genussvoll entdeckt werden will. Geschichten sind unmittelbar und einzigartig, sie sprechen eine anschauliche Sprache und haben eine eigene Ästhetik. Gemeinsam ist allen Arten von Geschichten, dass sie konkrete Vorstellungen hervorrufen, nicht nur den Verstand, sondern auch das Gefühl ansprechen und neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Geschichten kann man nicht nur verstehen, sondern miterleben.“

Schwieriger ist es zu definieren, was eine *gute* Geschichte ist. Kleiner und Roth (1996, zitiert in Thier, 2004, S.161) sprechen davon, dass „...die Leser gefesselt werden müssen und ein Spannungsbogen von der ersten bis zur letzten Seite bestehen sollte.“ Und dass man „...beim Erstellen der Erfahrungsgeschichte 'seiner Nase folgen' und sich von den Inhalten der Zitate leiten lassen“ soll. Leider äussern sich die beiden Autoren nicht genauer zu spezifischen Kriterien, die man verfolgen könnte, um eine gute Geschichte zu erzählen.

Wir vermuten, dass die Aspekte, welche eine gute Geschichte ausmachen, abhängig davon sind, in welchem Kontext sie eingesetzt werden sollen und welches Ziel damit verfolgt wird. Je nach Thema

und Fragestellung könnten die Kriterien, welche eine gute Geschichte ausmachen, unterschiedlich sein. Für dieses Projekt haben wir folgende Kriterien einer guten Geschichte festgelegt:

Eine Geschichte ist gut, wenn sie von einer Weiterbildungsmaßnahme erzählt, die gelungen ist, und wenn wir aus ihr nicht nur erfahren, was gelungen ist, sondern wie es auch auf andere Kontexte übertragbar ist. Die Geschichte soll wirkungsvoll Wissen transportieren und einen praktischen Weg aufzeigen. Ein weiterer Aspekt, der eine gute Geschichte ausmacht, ist, dass die Geschichte eine subjektive Bedeutung und einen emotionalen Inhalt hat, in welchem sich der Leser einfinden und bis zu einem gewissen Grad auch identifizieren kann.

Es fällt dabei auf, dass unsere Kriterien einer guten Geschichte den Kriterien einer „Springboard Story“ nach Denning (2001) sehr ähnlich sind (siehe dazu Kapitel 4.3).

4.2.1 Story Telling nach Kleiner und Roth

Beim Story Telling nach Roth und Kleiner sollen Erfahrungen über zentrale Ereignisse in Organisationen aus unterschiedlicher Perspektive erfasst und zu so genannten „Learning Histories“ aufbereitet werden. Der eigentliche Profit, den die Organisation aus dieser Methode ziehen kann, besteht laut Kleiner und Roth (1997, in Thier, 2004) in den „während der Erstellung und Verbreitung der Geschichte ablaufenden Prozessen in der Organisation, wie z.B. die Reflexion von Ereignissen, Gruppendiskussionen, das Erzielen von Erkenntnissen und das Ableiten von Verbesserungsideen, also, dem Gewinnen eines tieferen Verständnisses für bestimmte Ereignisse und die Übertragung der dort gemachten Erfahrungen auf neue, zukünftige Handlungen.“

Die wichtigste Wirkung der Erfahrungsgeschichten ist dabei die Bildung von Vertrauen zwischen den Mitarbeitern, welche durch diese Methode die Chance bekommen, sich zu äussern.

Die Story Telling Methode läuft nach Kleiner und Roth (1997) in sieben Phasen ab.

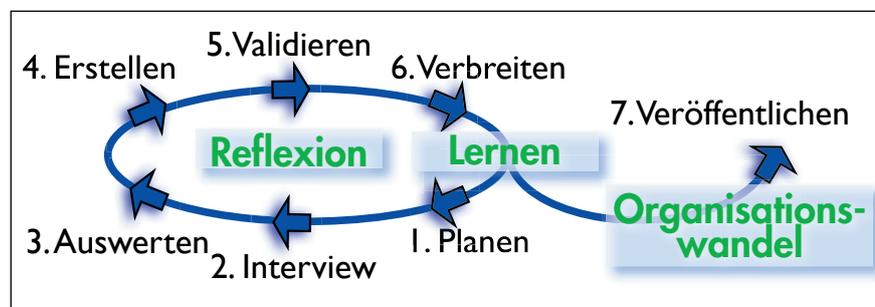


Abb. 4: Story Telling nach Kleiner & Roth

1. *Planen („planning“)*: Abstecken des groben Rahmens der Untersuchung. Es werden Thema und Stichprobe festgelegt, wie auch der Umfang und das Vorgehen geplant.

2. *Interviewen („reflective Research“)*: je nach Projekt werden 50 bis 200 Interviews mit Personen in unterschiedlicher Funktion gemacht, wobei auch die Aussenperspektive (z.B. durch Kunden) berücksichtigt wird. Da das Ziel ist, dass die Interviewpartner möglichst frei ihre Erlebnisse und Eindrücke erzählen, wird das Interview ohne Leitfaden durchgeführt.

3. *Auswerten („distillation“)*: Um die Interviewdaten systematisieren und auswerten zu können, werden alle Interviews transkribiert. Prägnante Stellen, wie bedeutsame oder aussagekräftige Aussagen werden erkennbaren Themengruppen zugeordnet. Dieser Auswertungsprozess bezieht sich dabei auf das Konzept der „Grounded Theory“ (Strauss & Corbin, 1990), welches besagt, dass alle Interpretationen immer wieder mit den vorhandenen Datenmaterialien belegt werden müssen, bis sich eine gemeinsame Theorie erkennen lässt. Ebenfalls werden in dieser Phase die drei Imperative der Story-Telling-Methode beachtet (siehe unten).

4. *Erstellen („writing“)*: In dieser Phase wird die Geschichte geschrieben. Aus den Originalaussagen und den Anmerkungen der Erfahrungshistoriker wird eine aussagekräftige, spannende und wahre Geschichte geschrieben.

5. *Validieren („validation“)*: Um Sicherheit zu gewinnen, dass die Geschichte wahrheitsgemäss festgehalten wurde, wird sie dem Interviewpartner vorgelegt. Dieser hat hier die Möglichkeit, Veränderungen oder Korrekturen anzubringen. Die fertige Geschichte wird dann einer ausgewählten Gruppe von Beteiligten vorgelegt, um sie in einem grösseren Kontext zu testen.

6. *Verbreiten („dessemination“)*: Die Geschichte wird durch Workshops in der Organisation verbreitet. Dadurch soll ein Lernprozess in Gang gesetzt und die Erfahrungen nutzbringend transportiert werden.

7. *Veröffentlichen („outreach“)*: Geschichten, die auch auf andere Organisationen übertragbare Erfahrungen beinhalten, sollen in einem grösseren Rahmen veröffentlicht werden. Dadurch kann auch ein grösseres Publikum davon profitieren.

In Kapitel 4.1 haben wir bereits Kriterien vorgestellt, welche ein qualitativ orientierter Forscher (unabhängig von der Forschungsdisziplin, Themenbereich und der Theoriegrundlage) allgemein beachten und einhalten soll. Kleiner und Roth (1996, zitiert in Thier, 2004) formulierten drei Imperative, welche für das Story Telling durch alle sieben

Phasen gelten, die insbesondere aber in den Phasen drei und vier sehr bewusst beachtet werden müssen:

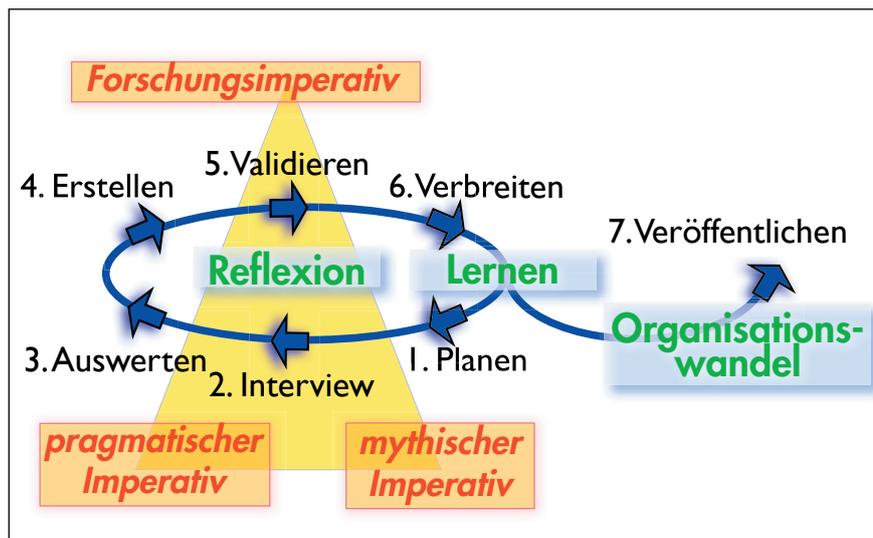


Abbildung 5: Die drei Imperative der Story Telling Methode nach Kleiner & Roth

1. *Forschungsimperativ* („*Research Imperative*“): dieser fordert sauberes wissenschaftliches Arbeiten und das Trennen von Fakten, Zitaten, Hypothesen und Interpretationen.
2. *Pragmatischer Imperativ* („*Pragmatic Imperative*“): die Geschichten sollen so geschrieben und aufgebaut werden, dass sie von den Lesern akzeptiert werden und einen möglichst grossen Lerneffekt nach sich ziehen.
3. *Mythischer Imperativ* („*Mythic Imperative*“): Die Geschichten müssen in den Unternehmenskontext eingebettet sein. Auch geht unter den mythischen Imperativ, dass für den Leser Spannung erzeugt wird.

4.2.2 Weiterentwicklungen der Methode

Die Story Telling Methode, wie sie von Kleiner & Roth (1996) konzipiert wurde, besitzt einige Schwierigkeiten in ihrer Praxistauglichkeit. So fordern die Autoren für die Story Telling Methode 50 bis 200 Interviews pro Erfahrungsgeschichte, welche dann 25 bis 100 Seiten lang werden soll. Ein solch grosser Datenpool ist zwar wissenschaftlich interessant, doch ist dessen Verarbeitung derart zeit- und ressourcenintensiv, dass dies für klein- und mittelständische Organisationen, für Verbände oder Non-Profit-Organisationen nicht tragbar ist. Ebensovienig ist dieser Aufwand in einem Projekt wie dem unsrigen leistbar. Eine Modifizierung der Methode, bei der die nutzenbringende Komponente – das Weitertragen von Erfahrungen und implizitem Wissen – in ihrer Art beibehalten wird, ist also unabdingbar. Die Modifikation muss soweit gehen, dass die durchzuführenden Prozesse in ihrer Effizienz gesteigert und die Zeit- und Personal-Ressourcen möglichst gering gehalten werden.

Eine solche Weiterentwicklung der ursprünglichen Methode wurde von Thier (2004) geleistet. Im Wesentlichen wurde durch eine Neu-

gestaltung der Interviews mit Leitfaden und offenen wie auch strukturierten Anteilen die Anzahl der Interviews wie auch der Aufwand pro einzelnes Interview reduziert. Dadurch reduziert sich auch der Aufwand für alle nachfolgenden Schritte, so insbesondere auch für die Analyse der Interviews.

4.2.3 *Learners Histories nach Kleiner & Roth: auf unser Projekt übertragbar?*

Die Arbeit von Thier (2004) wie auch eigene Überlegungen führten uns zum Schluss, dass die Methode von Kleiner & Roth durchaus so adaptiert werden kann, dass sie auch in Projekten eingesetzt werden kann, die mit bescheidenen Ressourcen ausgestattet sind. Es bleibt die Frage, ob dies grundsätzlich mit unserer Forschungsfrage im Einklang steht.

Learners Histories werden im Kontext organisationalen Lernens eingesetzt. Eines der „klassischen“ Beispiele ist die Lancierung eines neuen Automodells (Roth & Kleiner, 2000). Obwohl die Zeichen nicht darauf hindeuteten, war das Entwicklungsteam äusserst erfolgreich. Die „Irritation“ über dieses Auseinanderklaffen führte zum Forschungsprojekt. Was wurde gut gemacht? Was kann die Firma daraus lernen? Was lässt sich auf andere Projekte übertragen? So etwa lauteten die Forschungsfragen. Sehr wichtig ist aus unserer Sicht die Tatsache, dass die primäre Nutzniesserin der Ergebnisse die Firma selbst ist. Es wird aus positiven Vorkommnissen und Prozessen gelernt, die innerhalb der Organisation bereits stattgefunden haben. Diese sind bereits Realität und es gilt nun, diese Realität gültig zu beschreiben. Das ist nötig, weil der Erfolg vielleicht erst einmalig war und gesichert werden muss, oder nur in einzelnen Organisationsbereichen auftrat und nun generalisiert werden soll. Eine sehr wichtige Rolle für diese Lernprozesse innerhalb der Organisation spielen Workshops, in welchen die speziell aufbereiteten Lerngeschichten über die Erfahrungen einiger Organisationsangehöriger von anderen geteilt, diskutiert und somit in der Firma verbreitet werden.

Genau in diesem Punkt liegt unseres Erachtens ein grosser Unterschied zwischen Learners Histories nach Kleiner & Roth und unserem Projekt. Unsere Erfolgsgeschichten sollen nämlich primär nicht innerhalb der Organisation, wo sie her stammen, sondern jenseits der Organisationsgrenzen zum Tragen kommen. Nutzniesser unserer Erfolgsgeschichten sind Vorgesetzte, Weiterbildungsanbieter und Individuen, die sich weiterbilden wollen. Thema sind Erfolge in der betrieblichen Weiterbildung, wobei auch diese Erfolge nicht aus einer Organisation, sondern mehreren stammen. Dabei ist anzunehmen, dass sich diese Organisationen untereinander sehr unterscheiden.

Die Geschichten, die wir schreiben, sind reale Geschichten aus „real existierenden“ Organisationen. Die Gesamtheit der Geschichten wird jedoch ein buntes Potpourri von Weiterbildungsgeschichten aus sehr

unterschiedlichen Kontexten sein. Alle haben Erfolge zum Inhalt. Unser Anliegen ist es, dass aus solchen Erfolgen anderswo gelernt werden kann, wobei dieses „Anderswo“ wahrscheinlich in einer anderen Organisation, also jenseits der Organisationsgrenzen liegt. Die Geschichte muss in einem anderen Kontext zur Wirkung kommen.

Damit wird der ganze Vorgang der Aufnahme der Story und des Lernens aus der Story ein anderer. Die Story knüpft nicht an der eigenen Organisationsgeschichte an. Vielmehr bringt sie ein neues und potentiell veränderndes Element von aussen hinein. Etwas überspitzt ausgedrückt geht es nicht um Entwicklung oder Verbreitung von bereits Bestehendem, sondern um Veränderung, um Öffnung für Neues. Auch hierfür wird Story Telling eingesetzt. Für uns war dies Anlass, uns mit entsprechenden Ansätzen näher auseinanderzusetzen.

Als vorläufiges Fazit halten wir fest:

- Die Tatsache, dass die Geschichten aus ganz verschiedenen Kontexten stammen, macht es notwendig, die Gemeinsamkeiten zwischen Erfolgen in unterschiedlichen Organisationen separat herauszuarbeiten.
- Die Darstellung der Geschichten muss den Aspekt des Neuen, des „Change Managements“ berücksichtigen.

4.3 **Springboard Stories**

Wie muss eine gute Story beschaffen sein? Wir haben bereits in Kapitel 4.2 erste Überlegungen gemacht, was die Merkmale einer *guten* Story sind, und haben dort darauf hingewiesen, dass sie sich *auf andere Kontexte übertragen* lassen sollten. Stephen Denning (2001) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Springboard Story“. Er versteht darunter: „...a story that enables a leap in understanding by the audience so as to grasp how an organization or community or complex system may change.“ Es ist also eine Geschichte, welche es den Zuhörern ermöglicht, Veränderungen beispielsweise in Organisationen, Gemeinden oder komplexen Systemen besser zu verstehen.

Denning geht davon aus, dass mit einer Springboard Story zwei Geschichten auf einmal erzählt werden: eine explizite Geschichte und eine implizite Geschichte. Die implizite Geschichte ist für ihn besonders wichtig. Es ist die Geschichte, die der Zuhörer beim Hören der (expliziten) Geschichte selber erfindet. Der Zuhörer erkennt in der erzählten Geschichte eigene Erlebnisse wieder. Er erinnert sich an den Kontext, an Probleme, Hoffnungen und Erwartungen, die er damals erlebt hat. Laut Denning (2001) erinnert er sich im Sinne von „feel comfortable“ gerne daran. Der Effekt der Springboard Story entsteht nicht durch das Wissen, das transferiert wird, sondern durch ein unmittelbares Verstehen aufgrund eigener Erfahrung des Hörers.

Springboard Stories sind für Denning *erzählte* (und nicht gelesene)

Geschichten. Seiner Erfahrung nach funktionieren die Geschichten in erzählter Form deutlich besser, als wenn sie gedruckt oder per Film vermittelt werden.

Damit eine Geschichte als Springboard Story funktioniert, muss sie nach Denning (2001) drei Kriterien entsprechen:

- Connectedness (Verbindung)
- Strangeness (Neuheitswert)
- Comprehensibility (Verständlichkeit)

4.3.1 Connectedness (Verbindung)

Das erste wichtige Merkmal von Springboard Stories betrifft die Connectedness, damit ist die *Verbindung* der Geschichte mit der Persönlichkeit des Zuhörers gemeint (Denning, 2001, S. 124): "The story, however condensed, has to link the audience with a positive controlling idea and a protagonist with whom the audience empathizes."

Zentral ist, dass sich der Zuhörer mental in die Haut der Hauptfigur versetzen und mit ihr mitfühlen kann. Eine Springboard Story löst folglich beim Zuhörer Emotionen aus (z.B. Mitleid bei einer Zwangslage der Hauptfigur). Und diese Emotionen sind wiederum für das tiefere Verständnis der Geschichte verantwortlich. Je besser dies gelingt, desto besser „springt“ die Geschichte.

Eine gute Springboard Story soll ein breites Publikum ansprechen. Es ist daher vorteilhaft, eine typische Hauptfigur zu wählen, in die sich viele Personen versetzen können.

Da es schwierig ist, sich in mehrere Personen gleichzeitig einzufühlen, sollten Springboard Stories zudem die Geschichte nur einer Hauptperson erzählen.

4.3.2 Strangeness (Neuheitswert)

Das zweite wichtige Kriterium einer Springboard Story ist die Strangeness, oder der *Neuheitswert* einer Geschichte (Denning, 2001, S. 126) "The springboard story must violate the listener's expectations in some way."

Die Sprungbrettgeschichte muß gemäss Denning (2001) die Erwartungen des Zuhörers auf gewisse Weise verletzen. Die Geschichte muss einerseits eine gewisse Vertrautheit hervorrufen, damit sich der Zuhörer in die Hauptfigur einfühlen kann, andererseits muss die Geschichte aber auch eine Inkongruenz beinhalten. Die Geschichte muss etwas beinhalten, was den gewohnten Rahmen, in dem sich ein Zuhörer normalerweise bewegt, sprengt. Es braucht den „Schock des Unvorhergesehenen“, wie es Denning (2001) formuliert. Das Modell, welches ein Mensch von der Realität hat, muss „bedroht“ werden, damit eine Geschichte „springt“. Eine Geschichte darf aber nicht zu fremd oder neuartig sein. Die Vertrautheit und der Neuheitswert müssen ausgeglichen sein, sodass der Zuhörer eine implizite Geschichte bilden kann und gleichzeitig nicht gelangweilt wird.

Dieses Kriterium des Neuheitswerts der Springboard Story ist stark publikumsspezifisch. Was für den einen neu ist, ist für den anderen altbekannt.

4.3.3 Comprehensibility (Verständlichkeit)

Das dritte Kriterium einer Springboard Story betrifft die *Verständlichkeit* einer Geschichte (Denning, 2001, S. 128): "The story has to embody the idea so as to spring the listener to a new level of understanding."

Die Springboard Story muss die dahinterliegende Idee der Geschichte verkörpern, um den Zuhörer auf ein neues Niveau des Verstehens zu bringen. Denning (2001) meint damit, dass die Geschichte, die erzählt wird, nicht eins zu eins beim Zuhörer ankommen, sondern in ihm eine zweite, implizite auslösen soll. Das heisst, der Zuhörer kreiert beim Hören der erzählten Geschichte eine eigene neue Geschichte, welche in seinem eigenen Umfeld stattfinden könnte. Die explizite Geschichte liefert also die Inputs für eine neue implizite Geschichte, die für jeden Zuhörer anders ist.

Bei einer guten Springboard Story wird die implizite Geschichte des Zuhörers sehr ähnlich wie die Geschichte sein, die der Storyteller explizit erzählen wollte; respektive die Bedeutung, die der Erzähler übermitteln wollte, entspricht jener, die sich der Zuhörer von der erzählten Geschichte macht. Der Zuhörer wird an die Geschichte glauben, weil er sie (quasi) selber geschaffen hat. Die Stärke des Effektes der Springboard Story kommt daher nicht von der Geschichte selbst, sondern von der Reaktion des Zuhörers. „... the soul of the story is more important than the specific contextual rendering.“ wie es Denning (2001, S. 130) ausdrückt.

Es ist nachvollziehbar, dass nicht für jeden Leser diese drei Kriterien in einer Geschichte gleich gut erfüllt werden. Jeder Leser hat eigene Erfahrungen, Fachkenntnisse und einen individuellen Hintergrund. Daher kann bei einer Gruppe von Menschen eine Geschichte gut „springen“ und bei einer anderen überhaupt nicht. Dass eine Geschichte nicht funktioniert, merkt man z.B. daran, dass viele Fragen über den Inhalt gestellt werden. Das bedeutet, dass die Zuhörerschaft an der expliziten (erzählten) Geschichte hängen bleibt; sie hat der expliziten keine eigene implizite Geschichte hinzugefügt.

Man muss sich bewusst sein, dass eine Geschichte, die bei einem Publikum erfolgreich gesprungen ist, nicht gezwungenermassen bei einem anderen Publikum ebenso erfolgreich springen wird. Die Springboard Stories müssen deshalb der Zuhörerschaft angepasst werden.

4.3.4 Springboard Stories nach Denning: Übertragbar auf unser Projekt?

Denning (2001) beschreibt sehr genau den Wirkmechanismus seiner Springboard Stories. Dieser ist auf konstruktivistischem Hintergrund sehr gut nachvollziehbar: Die erzählte Geschichte evoziert im Hörer

eine zweite, von ihm während des Hörens „erfundene“ Geschichte, wobei diese zweite Geschichte gleichzeitig kontextualisiert wird. Die erfundene Geschichte findet nicht am selben Ort statt, wie die erzählte, sondern im eigenen Umfeld. Die Idee, der Erfolg, wird auf die eigene Situation übertragen: „Das könnte bei uns doch auch klappen“, wobei bei dieser Einschätzung bereits die eigenen Akteure, die eigene Organisationsstruktur, etc. vor dem geistigen Auge erscheinen.

Trotz der Warnung Dennings, dass Springboard Stories kein sicheres Erfolgsrezept sind – er erzählt auch Misserfolgsgeschichten – scheint uns dieser Ansatz sehr vielversprechend für unser Projekt zu sein.

Fazit:

- Wir orientieren uns bei der Bestimmung des Formates für unsere Geschichten wie auch bei deren Abfassung an den Kriterien Dennings.
- Nicht jede Geschichte wird „Springboardqualitäten“ aufweisen. Es wird eine Auswahl erforderlich sein.

4.4 Unser Untersuchungsdesign

Unser Vorgehen orientiert sich an der Story Telling Methode nach Kleiner und Roth (1997, siehe Kapitel 4.2.1), weicht aber in mehreren Punkten auch davon ab. Ein wichtiger Grund hierfür liegt darin, dass wir Erfolgsgeschichten zu einem Thema, dies aber in mehreren Organisationen suchen. Die Wirkung der Geschichten soll sich nicht primär im Sinne des Organisationslernes im Herkunftsbetrieb, sondern jenseits der Organisationsgrenzen entfalten.

Die Abbildung 5 zeigt unser Vorgehen im Überblick. Die einzelnen Schritte werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

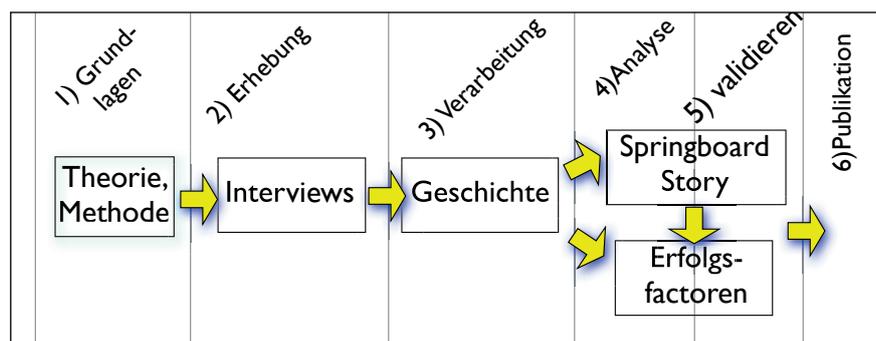


Abbildung 5: Vorgehen

4.4.1 Grundlagen: Theorie und Methode

In diesem Arbeitsabschnitt setzen wir uns mit qualitativen Forschungsmethoden im Allgemeinen, mit der Story Telling Methode im Speziellen auseinander, insbesondere mit den Learning Histories nach Kleiner & Roth und deren Adaptation an die Rahmenbedingungen kleinerer Betriebe. Zudem beschäftigten wir uns mit Springboard Stories, wie sie von Denning vorgeschlagen werden. Im Laufe dieser

Auseinandersetzung arbeiteten wir heraus, inwiefern diese Ansätze für unsere Fragestellung verwendet werden können. Auf den Nenner gebracht:

- Wir suchen nach Gelungenem, damit andere daraus lernen können. Dies bringt uns zwar nahe zum Ansatz von Kleiner & Roth (1997), wie auch zu anderen Ansätzen, z. B. dem der Appreciative Inquiry (vgl. Bonsen & Maleh, 2001). Diese Ansätze können aber nicht vollständig übernommen werden.
- Unsere Erfolgsgeschichten werden nicht in einer, sondern in mehreren Organisationen erhoben. Ihre Wirkung soll sich nicht nur in diesen Organisationen entfalten, sondern auch in anderen. Darin unterscheidet sich unser Projekt von den Learners Histories.
- Wenn unsere Erfolgsgeschichten wirken, dann knüpft diese Wirkung (in der Regel) nicht an Erfolge innerhalb der eigenen Organisation an, sondern an Erfolge anderswo. Wir schätzen den Transfer von einem Kontext zum anderen als grösser ein, als dies bei den Learning Histories der Fall ist.

Aus diesen Überlegungen resultierten drei bedeutsame Unterschiede unseres Ansatzes zu demjenigen von Kleiner & Roth:

- Bei der Aufbereitung der Geschichten halten wir uns näher an den Ansatz der Springboard Stories von Denning (2000). Insbesondere verwenden wir nicht die Darstellungsform mit zwei Kolonnen für Geschichte und Kommentar.
- Es werden Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die wiederholt und in unterschiedlichen Kontexten auftreten.
- Es finden keine Workshops zur Verbreitung innerhalb der Organisation statt. Unser Projekt dient nicht der Organisationsentwicklung, sondern soll der betrieblichen Bildung ganz generell Impulse geben.

Da wir uns dennoch stark am Ansatz der Learning Histories orientieren, seien hier die Unterschiede nochmals in tabellarischer Form aufgeführt.

Unser Projekt: Erfolgs- geschichten	Kleiner & Roth	Begründung von Unterschieden
1) Grundlagen: Theorie, Methode		Musste auf unsere organisationsübergreifende Fragestellung zugeschnitten werden, siehe Kap. 2 und 3
	Planen	Bei uns nicht explizit als Schritt aufgeführt, sondern Teil von Schritt 1) Grundlagen.
2) Erhebung: Interviews	Interviewen	Im Gegensatz zu Kleiner & Roth verwendeten wir, angeregt von Thier, eine Kombination von strukturieren und offenen Interviewteilen. Siehe auch Kap. 5.
3) Verarbeitung: Geschichte	Auswerten	Es entsteht pro Interview eine Geschichte. Die Geschichten von unterschiedlichen Interviewten zur selben Massnahme sind durch einen gemeinsamen Vorspann miteinander verbunden. Sie können einzeln oder im Zusammenhang gelesen werden.
4) Analyse: Springboard Story Erfolgsfaktoren	Erstellen	Nach dem Erstellen der Geschichten in Schritt 3) werden diese zum zentralen Datenmaterial für die weitere Analyse. Aus den Geschichten werden die ausgewählt, die Springboard-Qualität haben, nicht alle werden zu Springboard Stories. Wir verwenden nicht das Spaltenformat, d.h. wir kommentieren die Geschichten nicht, sondern lassen sie für sich selber wirken. Stattdessen arbeiten wir in einem eigenen Kapitel die Erfolgsfaktoren heraus.
5) Validieren	Validieren	Kein Unterschied.
	Verbreiten	Die Mitarbeitenden der gleichen Organisation hatten (bei Einverständnis der Interviewten) gegenseitigen Einblick in die Geschichten. Dies war jedoch nicht der Hauptzweck unseres Projektes.
6) Publikation		Hierin liegt eines der hauptsächlichen Ziele unseres Projektes: gute Ideen, Erfolge über die Organisationsgrenzen hinweg zu transportieren, damit sie dort weitere gute Ideen anregen.

Abbildung 6: Unterschiede zwischen unserem Vorgehen und dem Ansatz der Learning Histories

5 Datenerhebung, Instrumente

5.1 Unterlagen zur jeweiligen Weiterbildungsmassnahme

Bei vielen, aber nicht bei allen Interviews wurden uns Unterlagen zur erfolgreichen Weiterbildungsmassnahme, um die es bei den Interviews ging, zur Verfügung gestellt. Wenn wir über die Thematik der Weiterbildungsmassnahme Bescheid wussten, konnten wir uns entsprechend auf das Interview vorbereiten. Dies brachte den Vorteil, dass das Interview zielgerichteter geführt und besser kontrolliert werden konnte. Es vereinfachte das Auslösen des Geschichtenerzählens beim Interviewpartner. Ein weiterer Vorteil der Vorinformation war, dass das Interview weniger lang dauerte, da wir uns diese Informationen nicht erst während dem Interview zu beschaffen brauchten.

5.2 Interviewleitfaden

Unser wichtigstes Erhebungsinstrument war der Interviewleitfaden. Dieser war folgendermassen aufgebaut:

Titelblatt

Das Titelblatt diente vor allem für die Dokumentation der Interviews. Es wurden darauf Angaben zur interviewten Person, Weiterbildungsmassnahme und Zeitpunkt des Interviews gemacht. Zusätzlich bestand auch die Möglichkeit, auf dem Titelblatt Notizen zur Weiterbildungsmassnahme festzuhalten (siehe Anhang A).

Narrativer Teil: halbstandardisierter Teil

Dieser Teil bestand aus den folgenden sieben Fragen:

1. Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Massnahme (1 bis 10)?
2. Woran bemessen Sie das?
3. Was war entscheidend für das Gelingen?
4. Welche Verbesserungen sähen Sie, die den Nutzen erhöhen würden?
5. Gibt es noch etwas, dass wir vergessen haben zum Thema „Was hat es ausgemacht, dass dies eine erfreuliche Massnahme geworden ist?“
6. Gibt es ein Schlüsselereignis? Etwas Besonderes?
7. Was ist die Moral von der Geschichte?

Diese Fragen wurden, wenn auch unterschiedlich formuliert und nicht immer in dieser Reihenfolge, allen Interviewpartnern gestellt.

Strukturiertes Raster

Dieses Raster war nach drei Phasen einer Weiterbildung aufgebaut. Ein Teil bezog sich auf das „vorher“, einer auf das „während“ und einer auf das „nachher“ der Weiterbildungsmaßnahme (respektive auf die Vorgeschichte, den Lernerfolg und die Umsetzung). Zu jeder dieser Phasen gab es Fragen zur Zufriedenheit und zum Einfluss beteiligter Personen, die auf einer drei- beziehungsweise fünfstufigen Skala eingestuft und kommentiert werden sollten (siehe Anhang A).

Fragebogenversionen

Wir hatten vier verschiedene Fragebogenversionen:

- Fragebogen für TeilnehmerInnen
- Fragebogen für Vorgesetzte
- Fragebogen für Personalverantwortliche
- Fragebogen für Anbieter.

Die Versionen unterschieden sich hauptsächlich im Raster (strukturierter Teil), welcher der entsprechenden Funktion des Interviewpartners angepasst war. In den offenen Fragen unterschieden sich die Versionen nicht.

Den Interviewleitfaden gab es in deutscher und in italienischer Sprache.

5.2.1 Minidisc und Logblatt

Ein weiteres Erhebungsinstrument war der Minidisc-Recorder. Sämtliche Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner aufgezeichnet. Dies ermöglichte es später, das Interview zu transkribieren, respektive gewisse Stellen noch einmal zu hören.

Um diese Stellen schneller wieder auf der Minidisc zu finden, wurden Stichworte zur entsprechenden Passage inklusive Zeitangabe auf einem Logblatt festgehalten. Geplant waren ursprünglich weitere Vermerkungen auf dem Logblatt (siehe Anhang), die wir dann aufgrund der Weiterentwicklung der Methodik allerdings nicht ausgeführt haben.

Dieses Logblatt gab es in deutscher und italienischer Sprache.

5.2.2 Nachbearbeitung

Es wurden einige Fragen entwickelt, die dazu dienen sollten, das Interview unmittelbar nach der Durchführung zu reflektieren. Die InterviewerInnen konnten auf dem Nachbearbeitungsblatt anhand folgender Stichworte ihre Gedanken zum Interview festhalten:

- informeller Ausklang
- Meine Phantasien allgemein (Über die Person, ihre Haltung,

die Firma, das Klima, etc.)

- Ideen zu den Gründen des Gelingens
- Stories/Anekdoten
- Qualität des erhobene Geschichtenmaterials
- Themen des Interviews

Das Nachbearbeitungsblatt gab es in deutscher und italienischer Sprache (siehe Anhang B).

6 Durchführung und Auswertung

6.1 Datenerhebung

6.1.1 Stichprobe

Rund 50 Interviews sollten in zwei Sprachregionen der Schweiz (Deutschschweiz und Tessin) durchgeführt werden. Es war vorgesehen, pro Weiterbildungsmaßnahme mindestens zwei Personen zu interviewen: den Teilnehmer und seinen Vorgesetzten. Bei Möglichkeit wurden auch der Personalverantwortliche und der Anbieter der Weiterbildungsmaßnahme interviewt.

Die Interviewpartner wurden in der Deutschschweiz und im Tessin unterschiedlich rekrutiert. Die Projektleitung konnte einige interessante und erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahmen grösserer deutschschweizer Organisationen. Diese wurden angefragt, ob sie bei dem Projekt mitmachen und uns einige Interviewpartner zur Verfügung stellen würden.

Im Tessin baten wir die Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) um Unterstützung. SUPSI half uns, mit Teilnehmern einer Weiterbildungsmaßnahme ihrer Schule in Kontakt zu treten. Nebst den Teilnehmern konnten auf diese Weise auch ihre Vorgesetzte, Personalverantwortliche und Anbieter der Massnahme interviewt werden.

Schliesslich sah unsere Stichprobe folgendermassen aus:

Vier Probeinterviews in der deutschen Schweiz (nur Finetuning der Methode, nicht in der Auswertung verwendet), 14 Interviews in der Deutschschweiz sowie 31 Interviews im Tessin (Tabelle 1).

	Organisation Massnahme	Teilnehmer	Vorgesetzter	Personalverant- wortlicher	Anbieter	Total
Deutsch- schweiz	Bank	2	1		1	4
	Spital	2	1	1	1	5
	Spital	2			1	3
	Bank	1	1			2
Tessin	Detailhandel	1	1			2
	Detailhandel	2	2			4
	Apotheke	1	1			2
	Bank	1	1			2
	Coiffure	5	1		1	7
	Kurs zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen	1			1	2
	Weiterbildungsmaßnahme in der Informatik	3	2		1	6
	Weiterbildungsmaßnahme in der Verwaltung	2	2			4
Bauunternehmung	1	1			2	
Total		24	14	1	6	45

Tabelle 1: Stichprobe

6.1.2 Vorbereitung der Interviews

Interviewleitfadenkonzeption

Der Interviewleitfaden wurde anhand des theoretischen und methodischen Hintergrundes in mehreren Teamsitzungen konzipiert. Methodisch stützt er sich auf die in Kapitel 4 beschriebenen Methoden des Story Telling nach Denning (2001) und dem Ansatz von Thier (2004). Es wurde bewusst auf eine lösungsorientierte und optimistische Sicht (appreciative inquiry, best practice) geachtet. Inhaltlich basiert der Interviewleitfaden hauptsächlich auf unserem Weiterbildungsmodell (siehe Kapitel 3).

Weiterbildungsmassnahmen können als Prozess mit drei Phasen gesehen werden:

- *Vorlauf*: Idee, Ankündigung, Vorbereitung auf die Weiterbildungsmassnahme. Wie war die Ausgangssituation? Wer initiierte die Weiterbildungsmassnahme? Haben sich die Beteiligten darauf gefreut?
- *Durchführung*: Das Wichtigste der Massnahme (Kurs, Veranstaltung, Programm). Was war gut, weshalb? Was war nicht gut? Was wurde persönlich gelernt? Warum? Was war persönlich wichtig? Was war ein Highlight?
- *Nachher*: Rückkehr zur Arbeit, Umsetzung, Nachbereitung der Weiterbildungsmassnahme. Hat die Massnahme etwas Positives ausgelöst? Hatte der Teilnehmer Erfolg, eine positive Reaktion erhalten? Gab es etwas Besonderes bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz? War etwas anders als vorher? Gab es irgendeine Form der Nachbereitung?

Für den Interviewleitfaden wurden deshalb Fragen zu diesen drei Phasen erarbeitet.

Nachbearbeitung

Für die Interviewer wurde ein Nachbearbeitungsblatt mit offenen Fragen konzipiert. Es sollte dazu dienen, unmittelbar nach dem Interview das Ganze zu reflektieren, persönliche Eindrücke festzuhalten und das Interview mental „abzuschliessen“.

Log-Blatt

Es wurde ein Log-Blatt erarbeitet, welches – wie ursprünglich geplant war – während verschiedener Phasen des Interviews eingesetzt werden sollte. Tabelle 2 zeigt einen Ausschnitt des Log-Blattes.

	Anfang	Ende	Stichwort	Auslöser	Erinnerung	Rating

Tabelle 2: Logblatt (die Breite der Kolonnen entspricht nicht dem Original)

Wir gingen ursprünglich davon aus, dass die Interviewpartner mehrere kleine Geschichten/Anekdoten erzählen würden. Wir wollten deshalb die Anfangs- und Endzeit dieser Anekdoten auf dem Minidisc-Recorder ablesen und zusammen mit einem Stichwort auf dem Log-Blatt eintragen. In der Spalte „Auslöser“ sollte beispielsweise eine „Intervention“ der Interviewer oder etwas vom Interviewten vor der Anekdote Gesagtes eingetragen werden, das dazu geführt haben könnte, dass die Anekdoten erzählt wurden. Eine Analyse dieser „Auslöser“ – so dachte man – könnte dazu dienen, die Interviewtechnik des Story Tellings zu verfeinern. Wie später noch dargestellt wird, wurde dies fallengelassen, weil solche Aktivitäten für die Interviewer überfordernd waren und die Aufmerksamkeit zu sehr ablenkten. Die Spalte „Erinnerung“ sollte unmittelbar nach dem Interview (genauer gesagt nach der Nachbearbeitung) ausgefüllt werden. Es sollten die Anekdoten angekreuzt werden, an die sich der Interviewer nach dem Interview noch erinnern konnte, ohne in seine Notizen zu schauen. Zuletzt ist noch die Spalte „Rating“. Diese hätte zum Zeitpunkt der Validierung und Auswahl der Springboard Stories ausgefüllt werden sollen. Es war anfänglich geplant, einige Geschichten allen Interviewpartnern vorzulegen mit der Bitte, ein Ranking der Anekdoten zu machen. Ein Zusammenzug dieser Rankings hätte dann in diese Spalte eingetragen werden können.

6.1.3 Interviews

Die Interviews wurden meist vor Ort in den Firmen durchgeführt. Die Dauer der Einzelinterviews streute von 20 bis 120 Minuten. Im Nachfolgenden wird der Ablauf und der zeitliche Rahmen eines „durchschnittlichen“ Interviews aufgeführt. Jedes Interview verlief aufgrund der unterschiedlichen Massnahmen und InterviewpartnerInnen anders, und kaum eines enthielt alle Schritte, die vorgegebene Reihenfolge der Fragen und die zeitlichen Vorgaben des ursprünglich geplanten Interviewablaufes.

Die Tessiner Interviews unterschieden sich von den deutschweizerischen im Interviewablauf. Während die Tessiner Interviewerin mit dem strukturierten Raster begonnen hat, fingen die Deutschschweizer InterviewerInnen mit dem narrativen Teil an. Da es sich hier um eine strukturelle und nicht inhaltliche Änderung des Interviews handelte, wurden bei der Anpassung des Deutschschweizer Interviewleitfadens keine bedeutenden Unterschiede des Interviewmaterials zwischen den beiden Sprachregionen erwartet.

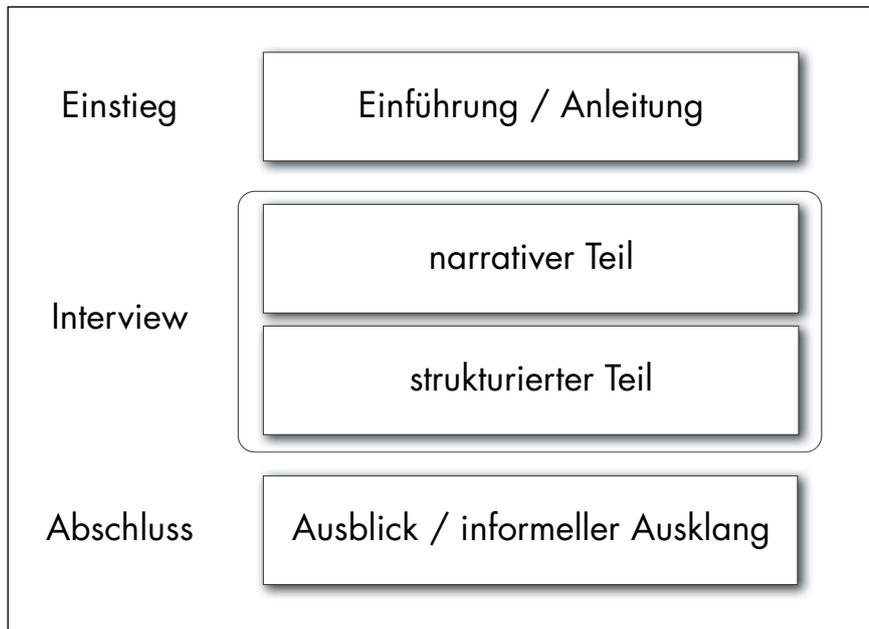


Abbildung 8: Interviewablauf

Einführung/Anleitung

Nach der Begrüssung der Interviewpartner, wurde als Einführung die BfB Büro für Bildungsfragen AG, die Funktion der InterviewerInnen und das Projekt selber vorgestellt. Diese Aufwärmphase wurde auch genutzt, um den Minidiscorder nebenbei zu installieren. Nachdem der Interviewleitfaden und das weitere Vorgehen (Datenverarbeitung und -auswertung) den InterviewpartnerInnen erklärt wurden und diese mit dem Aufnehmen des Interviews auf Minidisc einverstanden waren, konnte das Interview beginnen.

Da den InterviewerInnen der Deutschschweiz bei einzelnen Massnahmen keine Vorinformationen bezüglich der einzelnen Weiterbildungen zur Verfügung standen, wurde bei diesen mit Fragen über die Massnahme (Inhalt, Zustandekommen, etc.) begonnen. Weil die InterviewpartnerIn mit relativ unpersönlichem Inhalt anfangen konnte, hatten sie Zeit, sich an die Interviewsituation zu gewöhnen und Vertrauen zu dem/der InterviewerIn zu fassen. Da sich diese Fragen gut als Opener, als „Eisbrecher“ bewährten, wurden sie in den nachfolgenden Interviews immer gestellt.

Halbstandardisiertes Interview, Narrativer Teil

Bei der Instruktion zum narrativen Teil des Interviews wurde darauf geachtet, dass die InterviewpartnerInnen zum freien Erzählen angeregt und der Erzählfluss unterstützt wurden. Es wurde explizit erwähnt, dass weiterbildungsspezifische Anekdoten, Geschichten und Szenen interessierten und die einzelnen Fragen nur als Hilfe gedacht seien.

Die Haltung der InterviewerInnen in dieser Phase war, die Leute

sprechen zu lassen und das Gesagte so zu verstehen, dass der Inhalt später möglichst ohne Interpretationen des Geschichtenschreibers weitergegeben werden konnte. Dabei spielte es keine Rolle, ob die einzelnen Fragen in der gegebenen Reihenfolge beantwortet wurden oder die InterviewpartnerInnen im Gesprächsfluss die Fragen in unterschiedlicher Reihenfolge beantworteten, von einer Frage zur anderen „sprangen“. Da die InterviewerInnen sich schriftlich Notizen während des Interviews gemacht hatten, hatten sie den Überblick, ob jede Frage des Interviewleitfadens beantwortet worden war. Gleichzeitig wurden an den Stellen, an welchen eine Geschichte, Schlüsselereignisse oder andere prägnante Aspekte erzählt wurden, die zeitliche Angabe (die „Log-Zeiten“) der Minidisc-Aufnahme in den Notizen vermerkt. Diese Angaben wurden anschliessend an das Interview ins sogenannte „Log-Blatt“ übertragen und mit Stichworten bezüglich des Inhaltes der Aussage versehen. Dieses Vorgehen sollte es erleichtern, bedeutsame Stellen schnell auf der Minidisc-Aufnahme wiederzufinden und in die Datenauswertung einfliessen zu lassen.

Es wurden einige Gesprächstechniken angewandt, wie z.B. aktives Zuhören, sinngemässes Wiederholen des Gesagten oder das Gewähren von genügend langen Pausen, um die InterviewpartnerInnen zum Weitererzählen zu animieren und ihnen die Möglichkeit zum Nachdenken und Erinnern zu geben. Wenn nach solchen Pausen nichts mehr kam, respektive ein Erzählkern abgeschlossen war, wurde jeweils die Frage, zu der die letzte Aussage gehörte, wiederholt und nachgefragt, ob den InterviewpartnerInnen diesbezüglich noch etwas in den Sinn komme. War dies nicht der Fall, wurde zur nächsten Frage übergeleitet.

Konkrete Fragen, Strukturierter Teil

Im Anschluss an den narrativen Teil erfolgte der strukturierte Teil (Raster). In der Regel konnte dieses Raster zügig durchgegangen werden, da die meisten Fragen durch den vorgängigen narrativen Teil bereits beantwortet waren. Wurde, ausgelöst durch diese Fragen, dennoch eine Geschichte erzählt, wurde wie oben die Aufnahmezeit der Stelle aufgeschrieben und später auf das Log-Blatt übertragen.

Ausblick/Informeller Ausklang

In diesem Teil der Interviews ging es darum, die formelle Situation des Interviews ausklingen zu lassen und ein abrundendes Ende zu gestalten. Dabei gab es keine klare Grenzen zwischen „formell“ und „informell“. Dieser Übergang war vielmehr fließend.

Die InterviewpartnerInnen wurden noch mal über die Verwertung des Materials informiert, und dass man sie bezüglich der Validierung der geschriebenen Geschichten kontaktieren werde.

Diese weniger formelle Situation zwischen InterviewerInnen und InterviewpartnerInnen konnte dazu führen, dass erst in der Schlussphase des Interviews Geschichten aus dem Nähkästchen geplaudert wurden oder erst jetzt aus der Erinnerung auftauchten. Deswegen wurde

diesem Teil des Interviews ebenfalls Beachtung geschenkt und in der Nachbearbeitung (siehe unten) explizit festgehalten.

Nachbearbeitung

Direkt nach dem Interview wurde noch vor Ort das Nachbearbeitungsblatt ausgefüllt. Zu diesem Zeitpunkt waren die Eindrücke noch frisch und zum grössten Teil dem Gedächtnis zugänglich.

Nach dem Ausfüllen des „Nachbearbeitungsblattes“ wurde anhand der handschriftlich festgehaltenen Log-Zeiten auf dem Interviewleitfaden diese ins Log-Blatt übertragen.

6.2 Verarbeitung

6.2.1 Vom Interview zur Geschichte

Da es in der qualitativen Forschung unmöglich ist, alle auf das Interview wirkende Faktoren zu berücksichtigen und allfällige Störvariablen zu kontrollieren, haben wir uns darum bemüht, die Daten möglichst umfassend zu erheben. Die wichtigsten inhaltlichen Aspekte wurden durch die Interviewnotizen festgehalten. Das ganze Interview wurde auf Minidisc aufgenommen. Subjektive Eindrücke der InterviewerInnen und wichtige nonverbale Informationen wurden durch die Nachbearbeitung erfasst.

Im Weiteren wird die Datenverarbeitung dokumentiert.

Transkription

Anhand der Minidisc-Aufnahme wurden alle Tessiner-Interviews transkribiert. Dies erfolgte durch die Interviewerin selbst. Die Tessiner Interviews wurden dann von Deutschschweizer Teammitgliedern mit Italienisch Kenntnissen zu Geschichten in deutscher Sprache verarbeitet. In mehreren Telefongesprächen und einem Treffen mit der Tessiner Interviewerin wurden im Verlaufe dieser Arbeit verschiedene Detailfragen im Zusammenhang mit den Transkripts (eventuelle Anspielungen auf lokale Gegebenheiten, spezielle Ausdrücke, etc.) geklärt.

Da das Transkribieren mit einem grossen Aufwand verbunden ist, wurde bei den Deutschschweizer-Interviews darauf verzichtet. Stattdessen wurde während des Interviews ein Logblatt geführt, mit dessen Hilfe interessante Stellen auf der Minidisk rasch aufgefunden werden konnten. Vor allem wurde die Verarbeitung des Interviews zu einer Geschichte möglichst rasch nach dem Interview vorgenommen. Als Hauptquellen dienten das Gedächtnis, der elektronische Interviewleitfaden und teilweise die Minidisc-Aufnahme.

Elektronische Erfassung des Interviewleitfadens

Die Handnotizen wurden in den Interviewleitfaden elektronisch eingegeben. Tauchten Unklarheiten auf, konnte die Minidisc-Aufnahme als Hilfsmittel dienen, um Klarheit zu schaffen, und um den entsprechenden Wortlaut des Interviewpartners zu übernehmen.

Bei der Auswertung der Erfolgskriterien stützten wir uns auf die Geschichten und den elektronischen Interviewleitfaden (siehe Kapitel 5.2).

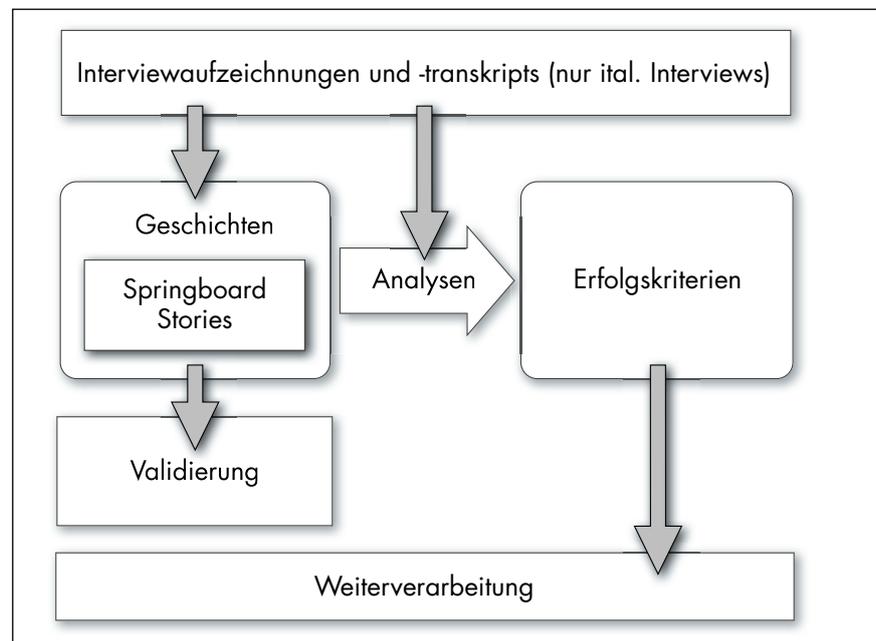


Abbildung 9: Der tatsächliche Projektablauf

6.2.2 Aufbau der Geschichte

Das Schreiben der (Deutschschweizer) Geschichten erfolgte in der Regel umgehend nach den Interviews. Der Grobaufbau der Geschichten sieht folgendermassen aus:

Jede Geschichte hat einen Titel, dem ein kurzer Vorspann folgt, der erklärt, um was es bei der Weiterbildungsmassnahme ging und wie die Rahmenbedingungen aussahen, daneben Zitate und Kommentare der InterviewpartnerInnen.

Titel

Als Titel der Geschichte wurde ein Slogan gesetzt. Dieser Slogan beinhaltete jeweils eine prägnante Aussage der interviewten Person. Ausgewählt wurden sie durch die GeschichtenschreiberInnen.

Vorspann

Der Vorspann sollte als Einleitung, als Hinführung zum Thema dienen. Er beinhaltete Hintergrundinformationen wie z.B. das Zustandekommen der Weiterbildung, betriebliche Voraussetzungen und weitere spezifische Besonderheiten. Er bettet die Geschichte in den Unternehmenskontext ein.

Geschichte

Beim Schreiben der Geschichten wurde keine besondere Anleitung verfolgt. Es wurde eine Länge von rund ein bis zwei Seiten anvisiert. Es wurde eher intuitiv darauf geachtet, dass sich eine „gute Geschichte“

entwickelt (immer abgestützt auf das Transkript, Notizen aus dem Interviewleitfaden oder auf Zitate). D.h. eine persönliche Geschichte, die nicht nur generelle Fakten zu der Weiterbildungsmassnahme liefert, sondern auch emotionale, subjektive Inhalte liefert und den Leser packt. Deswegen wurde auch der Erzählstil in der Ich-Form gewählt. Es wurde darauf geachtet, dass prägnante oder sehr persönliche Aussagen zitiert wurden. Es wurde versucht, den Wortschatz/Sprechstil in der Geschichte der interviewten Person zu übernehmen. Die SchreiberInnen haben sich um Authentizität bemüht.

Ein wichtiger Punkt an dieser Stelle betrifft die Entwicklung von der ersten bis zur letzten Geschichte. Aufgrund der zunehmenden Erfahrung und der Inhalte der früheren Geschichten ist anzunehmen, dass die Geschichten am Ende der Interviewphasen anders geschrieben wurden als jene am Anfang. Jede Geschichte beeinflusste die nachfolgende.

6.3 Analyse

6.3.1 Springboard Stories

Welche der rund 50 Geschichten, die wir aufgrund der Interviews geschrieben haben, sind nun Springboard Stories? Wann ist eine Geschichte für uns eine normale Geschichte, wann eine Springboard Story?

Bei der Wahl unserer Springboard Stories haben wir uns in erster Linie auf die Kriterien gemäss Denning (2001) gestützt:

- Connectedness (Verbindung): der Leser kann sich in die Hauptfigur einfühlen.
- Strangeness (Neuheitswert): In der Geschichte passiert etwas Unerwartetes.
- Comprehensibility (Verständlichkeit): Der Leser kann die erzählte Geschichte gut nachvollziehen, da sie ähnlich wie eine Geschichte ist, die er selber schon erlebt hat. Er bildet sich eine implizite neue Geschichte.

Wir haben Geschichten gewählt, die unserer Meinung nach diese Kriterien möglichst gut erfüllen. Wir sind uns jedoch bewusst, dass wir im Rahmen dieses Berichtes unsere Geschichten nicht erzählen können, sondern schriftlich abdrucken müssen. So sind wir uns nicht sicher, ob die Springboard Stories auch bei allen Lesern springen.

Im Weiteren haben wir in unserer Beurteilung auch die Anzahl der in den einzelnen Geschichten vorhandenen Erfolgskriterien (siehe nächstes Kapitel) berücksichtigt. Da die von uns gewählten Springboard Stories im Gegensatz zu den anderen Geschichten in der Tendenz eine höhere Anzahl Erfolgskriterien aufweisen, vermuten wir einen Zusammenhang zwischen diesen und der Springboard-Qualität.

Im Kapitel 8 werden Geschichten wiedergegeben, die für uns, aber auch für Leute, denen wir sie erzählt haben, Springboard Stories sind.

6.3.2 Erfolgskriterien

Methodenentwicklung

Eine geeignete Auswertungsmethode für das Analysieren der Erfolgskriterien haben wir eigens für dieses Projekt konzipiert. Sie wurde in mehreren Arbeitssitzungen des Teams und mit Beratung durch Herrn Prof. Wehner entwickelt.

Die Geschichten enthielten Textstellen, in welchen im weitesten Sinne Begründungen für einen Erfolg gegeben werden. Wie filtern wir diese Erfolgsgründe heraus? Wir wollten eine Methodik entwickeln, mit der wir die Erfolgskriterien einerseits möglichst vollzählig, andererseits möglichst einfach aus dem Text erfassen können.

Am Anfang verlief die Methodenentwicklung implizit und ohne genaue Vorgaben. Daher war es wichtig, dass die Methode im ganzen Team entwickelt und immer wieder diskutiert wurde. Nur was uns allen auf unserem psychologischen Hintergrund plausibel erschien, wurde weiterverfolgt. Wir berücksichtigten soweit wie möglich die Gütekriterien nach Mayring (Kapitel 4.1).

Die Entwicklung der Methode lässt sich in folgende Schritte unterteilen:

1. Lesen der Geschichten
2. Finden und Benennen von Erfolgsfaktoren
3. Diskussion im Team
4. Zusammenfassen von Erfolgsfaktoren zu Gruppen
5. Einführung zweier Dimensionen

1. Lesen der Geschichten

Im Team las jeder für sich ein bis zwei unterschiedliche Geschichten.

2. Finden und Benennen von Erfolgsfaktoren

Während des Lesens der Geschichten suchten wir gezielt nach relevanten Textstellen, die einen Hinweis auf Erfolgsfaktoren geben. Fanden wir eine solche Textstelle, formulierten wir dazu ein möglichst passendes Stichwort und schrieben dieses auf ein Post-it. Auf diese Weise erhielt jeder von unserem Team eine gewisse Anzahl von Erfolgsfaktoren.

3. Diskussion im Team

Wir hefteten die Post-its an eine Pinwand, um uns einen Überblick über diese ersten Erfolgsfaktoren zu verschaffen. Während des Austauschs im Team fand ein Suchprozess mit dem Ziel statt, eine sinnvolle und überblickbare Anzahl der Erfolgskriterien zu erhalten. Dabei sollten die Faktoren ungefähr auf demselben sprachlichen Niveau sein. Eini-

gung bezüglich der Bestimmung und Benennung der Erfolgsfaktoren fanden wir aufgrund von intensiven Diskussionen im Team (Triangulationsmethode).

4. Zusammenfassen von Erfolgsfaktoren zu Gruppen

Nachdem wir erste Erfolgsfaktoren gesammelt und ausdiskutiert hatten, kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass sich die Erfolgsfaktoren gruppieren lassen. Um diese genauer zu definieren, wurden im Team die einzelnen Erfolgsfaktoren verschiedenen Oberbegriffen zugeordnet. Auch dies geschah in erster Linie intuitiv.

5. Bestimmung von sinnvollen Zuordnungs-Dimensionen

Es stellte sich heraus, dass sich die Faktoren in zwei Dimensionen unterteilen lassen:

1. Dimension: Akteur, dem die einzelnen Erfolgsgründe zugeschrieben werden können (z.B. auf seiten des Teilnehmers, des Anbieters, der Firma, etc.)
2. Dimension: eigentliche Erfolgsfaktoren, die auf den verschiedenen Ebenen der ersten Dimension liegen (wie z.B. Motivation, Unterstützung, Umsetzungsmöglichkeit, etc.).

Im Laufe dieses Prozesses mussten einige Erfolgsfaktoren geändert und angepasst werden. Die definitiven Dimensionen und Erfolgsfaktoren wurden anschliessend schriftlich festgehalten. (Mehr zu den einzelnen Dimensionen siehe Kapitel 7).

6.4 Auswertung der Geschichten nach Erfolgsfaktoren

In einem ersten Schritt wurden alle Geschichten und elektronischen Leitfäden von einem Teammitglied gelesen und kategorisiert. Die Akteure (1. Dimension) wurden farblich aus dem Text hervorgehoben (jeder Akteur eine andere Farbe) und die Erfolgsfaktoren an den Rand des entsprechenden Textabschnittes geschrieben. Wir versuchten, die Erfolgsfaktoren klar zuzuordnen und so vollständig wie möglich zu erfassen. Es wurde streng darauf geachtet, dass nur die *Gründe* für den Weiterbildungserfolg und nicht der Erfolg als solches und/oder sich daraus ergebende Konsequenzen (woran man erkennt, dass eine Weiterbildung erfolgreich war) miteinfließen.

In einem zweiten Schritt wurden die gelesenen und bearbeiteten Geschichten von einem anderen Teammitglied durchgesehen und der Kategorisierungsvorschlag des anderen Teammitglieds überprüft. Wo sich Uneinigheiten oder Ergänzungen ergaben, wurde dies diskutiert und ein Konsens gefunden. Die resultierende Kategorisierung ergab sich also aus der Übereinstimmung von mindestens zwei Personen. Dieser Schritt diente vor allem der Reliabilität der Auswertungen.

6.5 Validierung

Die Validierung der Geschichten erfolgte auf zwei Arten. Zum einen war es wichtig eine inhaltliche Validierung durch die InterviewpartnerInnen zu erhalten. Haben wir das Interviewmaterial auf das Wesentliche reduziert? Haben wir die Aussagen richtig gewichtet? Erkennen sich die InterviewpartnerInnen in der Geschichte wieder, respektive entspricht die Geschichte dem Interview?

Eine weitere Validierung betrifft die Frage, ob die geschriebenen Geschichten überhaupt funktionieren, und ob mit ihnen das Ziel des Wissenstransfers zu erreichen ist. Um herauszufinden, wie die Geschichten auf Leser wirken, wurden erste Exemplare schon vor Abschluss der Interviewphase an Unbeteiligte zur Beurteilung abgegeben.

Feedback der InterviewpartnerInnen

Nachdem die Geschichten geschrieben waren, wurden allen InterviewpartnerInnen der Deutschschweiz die Geschichten per E-mail geschickt. Sie wurden um ein schriftliches Feedback gebeten. Zahlreiche interviewte Personen lasen die Geschichten durch und kommentierten diese nach ihrer Richtigkeit und Vollständigkeit.

In einem weiteren Schritt wurden die Springboard Stories (siehe Kapitel 4.3) bestimmt. Diese wurden nochmals überarbeitet. Die Tessiner Geschichten, die auf Deutsch geschrieben wurden, mussten zu diesem Zweck erst wieder ins Italienische übersetzt werden. Die Frage, wieviel der Originalinformation durch diese Übersetzung (des Transkripts in eine deutsche Geschichte) und Rückübersetzung (der deutschen Geschichte in eine italienische) verloren ging oder verändert wurde, wurde durch die Validierung durch die InterviewpartnerInnen weitgehend beantwortet.

Feedback von Unbeteiligten

Während der noch laufenden Interviewphase wurde eine Auswahl von Geschichten an zwei Lehrveranstaltungen (an der Pädagogischen Hochschule in Solothurn) durch angehende ErwachsenenbildnerInnen sowie in zwei Workshops der Tagung 'KMU und Weiterbildung' im Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon bearbeitet und auf ihre inhaltliche Qualität eingeschätzt.

6.6 Publikation

6.6.1 Verbreiten

Nachdem die Geschichten validiert und überarbeitet waren, wurden die Geschichten mit dem Einverständnis der InterviewpartnerInnen an die anderen Beteiligten der Weiterbildung (andere TeilnehmerInnen, Vorgesetzte, Anbieter) weitergegeben. Zuvor wurden die Geschichten noch anonymisiert. Ziel dieser Phase war es, Erfolge durch die schriftliche Darstellung zu festigen.

6.5.2 Veröffentlichen

Mit dem vorliegenden Bericht werden unsere Forschungsergebnisse publiziert. Das gesamte Projekt beinhaltet jedoch auch Material für eine oder mehrere weitere Publikationen. Geplant ist eine Veröffentlichung eines Arbeitsmittels für Vorgesetzte im HEP-Verlag. Im Weiteren sind auch Publikationen in Fachzeitschriften denkbar, um unsere Forschungsmethoden und -ergebnisse einem breiteren Publikum zugänglich zu machen (vgl. auch Kapitel 11).

Teil III:

Ergebnisse

7	Erfolgskriterien	56
7.1	Erfolgskriterien beim Teilnehmer	58
7.2	Firma	59
7.3	Vorgesetzter/Bezugsperson	61
7.4	Kursgruppe	62
7.5	Anbieter	64
7.6	Umfeld des Teilnehmers	65
8	Springboard Stories	67
8.1	Weiterbildungsmassnahme einer Bank	67
8.2	Weiterbildungsmassnahme eines Spitals	71
8.3	Weiterbildungsmassnahme einer Bank	73
8.4	Weiterbildungsmassnahme einer Apotheke	76
8.5	Weiterbildungsmassnahme eines Bauunternehmens	79
9	Weiterbildungserfolg – worauf kommt es an? Eine subjektive Zusammenfassung	85
9.1	Das Dreieck Arbeitgeber – Teilnehmende – Anbieter	85
9.2	Lernprozesse	87
9.3	Tessin	89
9.4	Hindernisse	90
10	Methodenreflexion	91
10.1	Erhebung	91
10.2	Verarbeitung	92
10.3	Analyse	94
10.4	Verbesserungsvorschläge zum Projektablauf	94
11	Ausblick	96
12	Literaturverzeichnis	98

7 Erfolgskriterien

Als Resultat unserer Auswertung der Geschichten und elektronischer Leitfäden nach Erfolgskriterien (siehe Kapitel 6.4) erhielten wir zwei Dimensionen, auf denen sich die Erfolgskriterien beschreiben lassen:

- 1. Dimension: Akteur, dem die einzelnen Erfolgsgründe zugeschrieben werden können
- 2. Dimension: eigentliche Erfolgsfaktoren

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Erfolgskriterien über alle Interviews hinweg. Im Schnitt kamen 9 Erfolgskriterien pro Interview vor. In der Tabelle 2 sind die Kriterien grün hervorgehoben, die überdurchschnittlich häufig aufzufinden waren (Anzahl Erfolgsfaktoren des Akteurs geteilt durch 19 (Anzahl Erfolgsfaktoren) mal 2; beim Teilnehmer wäre das z.B. 12).

	Teilnehmer	Firma	Vorgesetzter, Bezugsperson	Kursgruppe	Anbieter	Umfeld des Teilnehmers	
Anforderungsniveau	0	0	0	0	3	0	3
Atmosphäre	2	0	0	18	8	5	33
Austausch	1	1	0	28	1	2	33
Entwicklungsmöglichkeit	0	5	0	0	0	0	5
Firmenkultur/-politik	1	12	0	0	0	0	13
Flexibilität	0	0	5	1	4	0	10
Frühe Erfolgserlebnisse	4	0	0	0	0	0	4
Identifikation	2	0	0	1	0	0	3
Interesse	8	1	2	2	1	0	14
Kursmerkmale	0	0	0	6	42	0	48
Massgeschneidertheit	0	0	0	0	8	0	8
Motivation	34	1	4	9	2	0	50
Neue Perspektiven einnehmen	3	0	0	0	0	0	3
Persönlichkeitsmerkmale	36	1	5	3	11	4	60
Praxisnähe	0	0	0	0	16	0	16
Risiko eingehen/ Investition	22	17	10	1	8	5	55
Umsetzungsmöglichkeit	0	11	0	0	0	0	11
Unterstützung	0	13	28	9	7	11	68
Zeitliche Passung	0	0	0	0	5	0	5
	113	62	54	78	108	27	442

Tabelle 2: Häufigkeiten der einzelnen Erfolgskriterien

Auf die Teilnehmer und Anbieter entfallen genau 50% der Erfolgsfaktoren

Auf den ersten Blick zeigt sich, dass die meisten Erfolgsfaktoren auf seiten des Teilnehmers (113) und des Anbieters (108) liegen. Diese insgesamt 221 Erfolgsfaktoren machen die Hälfte aller gefundenen Erfolgskriterien aus.

Auf Firma und Vorgesetzter/Bezugsperson zusammen entfällt ein knappes Drittel der Erfolgsfaktoren.

Wenn man die Rubriken Firma und Vorgesetzter zusammennimmt, dann entfallen hierauf insgesamt 116 Kriterien, was rund einem Drittel aller Erfolgsfaktoren entspricht. Nimmt man die Erfolgsfaktoren der Kursgruppe (78) zur Firma (62), zum/zur Vorgesetzten/Bezugsperson (54) hinzu, bilden sie zusammen fast die Hälfte aller Erfolgsfaktoren. Das unterstreicht die wichtige Rolle von Firma, Vorgesetzte/n und der Kursgruppe für das Zustandekommen eines Weiterbildungserfolges.

Dass das Umfeld des Teilnehmers mit 27 Erfolgsfaktoren mengenmässig von den anderen abfällt, überrascht nicht, da das Umfeld nur indirekt mit der Weiterbildung zu tun hat. Zudem wurde in vielen Interviews nicht explizit nach dem Umfeld gefragt.

Motivation, Risiko eingehen/Investition, Unterstützung, Kursmerkmale und Persönlichkeitsmerkmale sind die am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren

Der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor war „Unterstützung“ (68). Er scheint zentrale Bedeutung bei einem Weiterbildungserfolg zu haben. Er ist auch bei allen Kategorien der ersten Dimension (den Teilnehmer logischerweise ausgenommen) mit mindestens sieben Textbeispielen vertreten.

Persönlichkeitsmerkmale waren in unserer Untersuchung ebenfalls häufig Erfolgsgründe (60). Es ist ein Faktor, der ebenfalls auf jeder Kategorie der ersten Dimension vorkommt.

Weiterhin erstaunt es ebenfalls wenig, dass Motivation, Risiko eingehen/Investition und Kursmerkmal oft als Erfolgsfaktoren genannt wurden. Diese Resultate decken sich mit bisher gefundenen Faktoren, die Voraussetzungen für erfolgreiche Weiterbildungen sind.

Betrachtet man die Verteilung der einzelnen Faktoren der zweiten Dimension auf die erste, stellt man fest, dass sie teilweise stark schwankt. Manche Erfolgsfaktoren sind fast gleichmässig auf alle Kategorien der ersten Dimension verteilt, andere sind nur bei einer vertreten oder stärker repräsentiert als bei den anderen Kategorien.

Bei der Interpretation ist zu bedenken, dass wir die einzelnen Erfolgsfaktoren aus ganz konkreten Aussagen heraus gewonnen haben. Bei der nachfolgenden Präsentation werden immer Textstellen aus den Interviews beigelegt. Diese Textstellen sind für die Interpretation wichtig.

Auch ist wichtig, dass die einzelnen Faktoren für die unterschiedlichen Akteure Unterschiedliches bedeuten. Während z.B. Investition für den Teilnehmer zeitlicher Aufwand heissen kann, bedeutet es für die Firma in den meisten Fällen finanzieller Beitrag an die Weiterbildung.

Im Weiteren werden nachfolgend für jede Akteursgruppe jene Erfolgsfaktoren vorgestellt, die am häufigsten vorgekommen sind. In der Tabelle sind sie grün markiert.

7.1 Erfolgskriterien: Teilnehmer

Beim Teilnehmer kristallisierten sich drei Erfolgskriterien als bedeutend heraus:

Persönlichkeitsmerkmale (36)

Dieses Kriterium ist ein Sammelbecken für spezifischere Charaktermerkmale oder Persönlichkeitszüge eines Menschen. Darin enthalten sind unter anderem auch Eigeninitiative, Ehrgeiz, Potential, usw. aber auch diverse Einstellungen zu Weiterbildungen.

Textbeispiele aus unseren Geschichten zu den Persönlichkeitsmerkmalen als Erfolgsfaktoren:

- „...sie hat ihren Ehrgeiz, war nicht zufrieden nur mit einer Grundbildung.“
- „Damit Weiterbildungen nützlich sind, muss die teilnehmende Person zielstrebig sein und offen/empfänglich.“
- „Diejenigen, die mich fragen, was es bringe, eine solche Weiterbildung zu machen, mit denen diskutiere ich schon gar nicht. Wenn du im Detailhandel bist und dich nicht bewegst, dich nicht à jour bringst, dann hast du nichts kapiert [...]. Wenn du dich nicht weiterbildest, wirst du gefressen.“
- „Der Teilnehmer hat auch die nötigen Möglichkeiten in die Massnahme gebracht.“

Motivation (34)

Die intrinsische Motivation ist einer der zentralsten Persönlichkeitsmerkmale, die zum Erfolg einer Weiterbildung führen. Die Motive, welche Personen haben, die sich für eine Weiterbildung entschieden haben, sind individuell sehr unterschiedlich (siehe Kapitel 2.3). Wichtig für den Erfolg einer Weiterbildung ist, dass diese Motivation während der Massnahme aufrecht erhalten bleibt. Die Gründe dafür sind ebenso unterschiedlich.

Einige Textbeispiele aus unseren Geschichten:

- „Ich war sehr motiviert, als wir als Pilotstation die Bezugspflege eingeführt haben. Überhaupt ist die Motivation wohl der wichtigste Punkt, weshalb es uns gelang, trotz widriger Umstände die Bezugspflege einzuführen [...]. Diese Motivation muss jeder selbst mitbringen.“
- „Er wollte den Titel, weil er ihn braucht, wie ich damals, und weil es sein persönlicher Wunsch ist. Er wird sagen können: 'Mit diesem Diplom, mit dieser Weiterbildung kann ich ein Bauunternehmen leiten, muss nicht mehr als Techniker Arbeit suchen, sondern kann mich als Direktor bewerben'. Er kann

sagen: „Ich kann eine Firma leiten, weil mich dieses Diplom dazu befähigt. Dieses Diplom gibt mir die Möglichkeit, Direktor zu sein.“

- „Unser Mitarbeiter[...] ist motiviert. Man könnte sagen, er ist von der Weiterbildung fast mehr angezogen als von der Arbeit. Sein Wissensdurst ist fast schon Passion. Er hat ein inneres Bedürfnis nach Bildung.“
- „Es war meine eigene Initiative, diesen Kurs zu besuchen. Ich wollte mich ganz einfach weiterbilden, meine Kenntnisse erweitern. Ich [...] bezahle ihn auch selber. Wenn du eine Weiterbildung aus eigenem Antrieb machst und nicht, weil du vom Betrieb geschickt wirst, machst du sie mit einem anderen Geist. Man ist anders motiviert. Was du selber wählst und was andere für dich wählen, das ist ein Unterschied. Ich wurde auch mal vom Arbeitgeber geschickt, und tatsächlich, ich habe den Kurs nicht zu einem guten Ende gebracht. Die Motivation zählt viel.“

Risiko eingehen/Investition (22)

Wer eine Weiterbildung macht, der geht oft damit Risiken ein und investiert Zeit, Energie und wenn die Kosten nicht vom Arbeitgeber übernommen werden auch Geld. Folgende Textstellen aus unseren Geschichten sprechen dies an:

- „So ein Prüfungsvorbereitungskurs ist keine leichte Sache, wenn man daneben arbeitet und im Betrieb Verantwortung trägt. Man geht nach der Arbeit noch zur Schule, oder am Samstag, wenn man sonst zu Hause sein könnte; wirklich keine leichte Sache.“
- „Es war natürlich schon anstrengend, am Abend, im Modul X: du kommst an, alle sind müde, einer kommt zu spät, einer kommt gar nicht, und dann noch Gruppenarbeit... Aber von nichts kommt nichts.“
- „Ich habe dafür Ferien genommen und Überzeit eingezogen. Ich habe ihn auch selbst bezahlt.“

7.2 Erfolgskriterien: Firma

Risiko eingehen/Investition (17)

Das Risiko, das Firmen mit der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter eingehen, hindert sie oft daran, die Kosten zu übernehmen und ihre Mitarbeiter zu unterstützen. Zum einen kostet eine Weiterbildung, zum anderen fehlt der Mitarbeiter in dieser Zeit am Arbeitsplatz und kann so keine Leistung für den Betrieb bringen. Oft wird auch befürchtet, dass das Gelernte gar nicht umgesetzt werden kann und somit keinen

Nutzen für den Betrieb bringt. Die folgenden Textbeispiele zeigen allerdings das Gegenteil auf. Investition und das Eingehen von Risiken ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Weiterbildung:

- „Wir haben vor, ihn mittelfristig zum Ausbildner aufzubauen. Weil es im Tessin keine entsprechenden Kurse gibt, macht er deshalb zuerst einen Intensiv-Deutschkurs und wird sich anschliessend in der Deutschschweiz ausbilden lassen: inhaltlich und erwachsenenbildnerisch. Dann kann er im Tessin ausbilden.“ ... „Natürlich ist ein gewisses Risiko da, dass er abspringen wird. Aber unsere Haltung kann nicht sein: „Wir wollen nichts riskieren, also bilden wir nicht aus!“
- „Die Auftraggeber hatten klare Erwartungen. Sie gaben mir einen klaren Auftrag, von dem ich klare Ziele ableiten konnte. Und sie hatten Vertrauen in mich. Sie unterstützten mich. Ich hatte grosses Budget und alle Freiheiten. So konnte ich den Lehrgang massgeschneidert auf die Teilnehmer abstimmen. Autonom entscheiden, was ich wie mache und welche Dozenten ich engagiere.“
- „Die Kurskosten, ein vierstelliger Betrag, wurde übernommen, sobald ich die Prüfung bestanden hatte. Das war ein grosser Anreiz.“

Unterstützung (13)

Die Unterstützung (sei dies für den Teilnehmer, Vorgesetzten oder Anbieter) von Seiten der Firma liefert die Basis für den Weiterbildungserfolg:

- „Der Konkurrent unterstützt die TeilnehmerInnen mehr als wir, und wir wollen das auch bieten.“
- „Die Organisation hat sicher Einfluss: der Support und die Unterstützung.“
- „Ich selber hatte Rückendeckung von meinen Vorgesetzten. Ja, bis zu einem gewissen Grad auch Narrenfreiheit. Und ich habe in dieser Zeit selber eine Managementcoaching-Ausbildung gemacht, und dort Rückhalt gefunden.“

Firmenkultur/-politik (12)

Es ist naheliegend, dass wenn Weiterbildung vom Betrieb positiv bewertet wird, die Mitarbeiter mehr Weiterbildungen besuchen und mehr Umsetzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz finden werden. Diese Überlegung wird durch folgende Textstellen bestätigt:

- „Es liegt in der Verantwortung der grösserern Firmen, dass sie, wenn jemand mit einem interessanten Profil auftaucht, ihm

Bedingungen schafft, sich zu entwickeln, für eine bestimmte Aufgabe vorzubereiten – und wir versuchen genau das zu tun.“

- „Anlässlich des jährlichen Mitarbeitergesprächs wird besprochen, was die Leute tun möchten. Dann wird ein Kurs gesucht. Bei uns hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit etwas zu machen. Ob es in direktem Zusammenhang mit einem Projekt steht oder ein anderes persönliches Interesse ist, spielt keine Rolle. Es ist wichtig, dass die Leute wählen können.“
- „Bei uns ist die Weiterbildung wirklich ein Kontinuum. Nur so können wir in der Informatik à jour bleiben.“

Umsetzungsmöglichkeit (11)

Um einen Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag zu ermöglichen, braucht der Mitarbeiter eine entsprechende Umsetzungsmöglichkeit:

- „Das Seminar kam genau im richtigen Zeitpunkt, da wir gerade grosse Umstrukturierungen haben und sich neue Teams bilden werden, waren wir gezwungen, sofort alles umzusetzen, was wir in den einzelnen Modulen gelernt hatten.“
- „In der Firma konnte ich dann einiges direkt anwenden.“
- „Es gab so viel anzupacken und zu ändern in der Firma.“
- „Die Verteilung auf vier Jahre gab mir Zeit, möglichst viel zu verdauen und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Das Klima in meinem Arbeitsumfeld ist sehr rezeptiv, so dass ich viel einbringen konnte.“

7.3 Erfolgskriterien: Vorgesetzter/Bezugsperson

Unterstützung (28)

Ein relevanter Faktor für eine erfolgreiche Weiterbildung ist auch die erlebte Unterstützung durch den Vorgesetzten oder die Bezugsperson.

- „Bis jetzt habe ich ja in erster Linie die Vorgesetzten der Abteilungsleiter geschult und gecoacht, die sich dann wirklich auch Zeit für ihre Abteilungsleiter genommen haben. Sie unterstützt haben. Der Löwenanteil kommt von ihnen! Wertschätzung, aber auch Kontrolle.“
- „Ich selber habe eine Rolle als Coach, als Feedbackgeber, als Pannenhilfe; und zwar nicht nur fachlich, sondern auch menschlich. Wenn die Abteilungsleiter anstehen und nicht wei-

terkommen; wenn sie sich wegen des Tageschäfts, oder der Umstrukturierung, die gerade läuft, wegen des Seminars [...], usw. - es kommt halt wie immer alles miteinander – überbelastet fühlen. [...] Wie gesagt, die Linie unterstützt die Abteilungsleiter.“

- „Mein damaliger Vorgesetzte glaubte an die Fortbildung. Er ist jemand, der dich anspornt, der streng ist. Und er ist auch stolz, wenn jemand aus seinem Team weiter kommt. Das ist nicht bei allen so.“
- „Ich weiss auch, dass er sich jederzeit die Zeit nehmen würde, wenn ich ein Anliegen hätte; egal was für ein Problem da ist, es wird eine Lösung gefunden.“

Risiko eingehen/Investition (10)

Insbesondere im Tessin, wo wir viele Massnahmen in Klein- und Kleinstbetrieben untersucht haben, fallen die Akteure „Firma“ und „Vorgesetzte“ praktisch zusammen. Es kann hier im Grunde wiederholt werden, was dort bereits gesagt wurde. Der Grund, weshalb das Erfolgskriterium dem Vorgesetzten und nicht der Firma zugeschrieben wurde, lag in der persönlicheren Formulierung durch die interviewte Person. Es wurde der Rubrik Vorgesetzter/Bezugsperson zugewiesen, wenn sich ein Vorgesetzter besonders dafür eingesetzt hatte, dass ein Risiko eingegangen, eine Investition getätigt wurde, oder im Kleinstbetrieb (Apotheke, Coiffeursaloon) der Besitzer als Person und als Firma in Erscheinung trat.

- "Herr X nahm mich, hat mich in eine Ausbildung gesteckt für circa ein Jahr, hat mich im ganzen Tessin herumgeschickt. Er hat mich hart drangenommen, wirklich, ich musste wieder klein beginnen und jetzt bin ich seit zwei Monaten hier in Y."
- "Nun bereite ich meine Pension vor, und es gibt einen Nachfolger, den ich aufbaue. Ich unterstütze ihn aktiv, ich betrachte es als Investition".

7.4 Kursgruppe

Austausch (28)

Es ist leicht vorstellbar, dass sich innerhalb der Kursgruppe eine Dynamik entwickelt, die den Weiterbildungserfolg fördert. Es lernen sich Leute kennen, die eine Gemeinsamkeit haben: die Weiterbildung. Durch Austausch und Unterstützung kann ein Beziehungsnetz entstehen, das die Kursteilnehmer motiviert.

- „Wir Abteilungsleiter haben ja etwa die gleichen Probleme. Dieser Erfahrungsaustausch mit Kollegen, die am gleichen Ort

sind und an den gleichen Ort hinwollen, war wirklich gut.“

- „Auch die Gruppe im Kurs war gut. Ich habe das fast wöchentlich mitbekommen. Sie haben diese ganz besondere Art von sozialen Beziehungen aufgebaut, wie sie in Bildungskonstellationen entstehen können, wo man sich auch ausserhalb der Kurse trifft und dennoch in diesem Lernkosmos drin bleibt. Und in diesen informellen Begegnungen geschehen grundlegende Dinge. Viele Dinge entstehen doch viel eher um einen Tisch beim Essen als in einer offiziellen Veranstaltung!“
- „Der Teilnehmer konnte so auch den Quervergleich mit anderen aus dem Kurs machen. Es hat ihm gezeigt, dass er auf dem richtigen Weg ist.“
- „Ich hab versucht, dass mein Team gute Erfahrungen miteinander teilt – die Gruppendynamik genutzt quasi. Und das hat meine Leute darin bestärkt, nicht aufzugeben.“

Atmosphäre (18)

Mit „Atmosphäre“ ist die Stimmung, das Klima innerhalb der Kursgruppe gemeint, in der sich der Teilnehmer wohl, ernst genommen, freundlich behandelt und aufgenommen fühlt. Es ist der soziale Aspekt angesprochen, der ausserhalb von Druck und Erwartungen liegt.

- „Die Klasse war gut, die Leute kamen von verschiedenen Detailhändlern. Wir haben gute Beziehungen aufgebaut, auch zusammen gevespert, Unterlagen ausgetauscht. Wer hat welches Material, wer weiss worüber Bescheid. Das spornt an.“
- „[...] und wir sind dann abends noch zusammen ein Bierchen trinken gegangen. So habe ich natürlich meine Kollegen noch besser kennen gelernt. Es gab einen richtig guten Zusammenhalt untereinander.“
- „Und wir hatten eine gute Gruppe. Ein Pilotkurs hat immer auch eine etwas besondere Note. Wir verbrachten auch oft die Sonntage zusammen. Wir gingen jeweils zu unserer Mitstudentin, die ein kleines Kind hatte und deshalb nicht so mobil war. Treffen um zehn, dann Mittagessen, dann z’Vieri; Nutella und so – es war auch unterhaltsam.“

Zwei weitere wichtige Erfolgsfaktoren, die in der Kursgruppe liegen, sind die "Unterstützung" (9) und die "Motivation" (9). Die Unterstützung betrifft einerseits das Fachliche. Es wurden Lerngruppen gebildet, man hat sich gegenseitig Dinge erklärt, die im Kurs nicht von allen verstanden wurden. Auch färbt die Motivation der anderen Gruppenmitglieder auf einen ab und erweist sich als wichtiger und tragender Faktor, um durchzuhalten. Man ist nicht allein, man fühlt

sich vielleicht auch den anderen gegenüber verpflichtet, weiterzumachen.

- "Die Gruppe war wichtig. Wenn einer sagte "ich schmeisse das ganze hin, der Betrieb, die Schule, ich bringe das nicht mehr auf die Reihe", dann hat man miteinander geredet, hat sich geholfen und die Moral wieder gehoben. Das hat funktioniert."
- "Überhaupt das ganze Soziale! Nur gemeinsam können sie's schaffen. Sie müssen sich gegenseitig helfen."
- "Ich möchte nochmals zur Gruppe etwas sagen, was wichtig war. Die Gruppe war wirklich hilfreich. Es war ein wenig „heute ziehe ich dich, wenn du etwas weniger magst und umgekehrt“. Oder bloss schon die Tatsache, nicht allein arbeiten zu müssen sondern einen Kollegen neben sich zu haben."

7.5 Anbieter

Kursmerkmale (42)

Unter diesen Faktor lässt sich viel subsumieren. Er betrifft alle Merkmale der Durchführung und Gestaltung eines Kurses oder einer Weiterbildung, die Persönlichkeitsmerkmale des Anbieters ausgeschlossen.

- „Die Gestaltung war gut. Es war nicht langweilig! Sehr lebendig – Der Anbieter hat erklärt, Fragen gestellt, Beispiele gebracht, Probleme besprochen, Geschichten erzählt – und er hat auch Lustiges gebracht. Es wurde viel aufgefrischt und repetiert. [...] Dinge, die wir einfach tun, oder die wir mal gelernt und wieder vergessen haben, waren wieder da.“
- „Super Dozenten, die etwas von ihrem Business verstehen. Die Art wie sie etwas präsentieren oder mit uns erarbeiten, einfach 'wow!' Wirklich lebhaft und intensiv.“
- „Das Seminar war super! Es war logisch aufgebaut und es waren alles kompetente Dozenten. Statt Lehrer zu sein, haben sie uns Impulse gegeben. Statt zu konsumieren wurde darauf geachtet, gleich etwas umzusetzen. Ich kann jetzt wirklich das rauspicken, was ich brauche. Früher hatte ich auch schon andere Führungsseminare, v.a. intern; es war also nicht mehr alles neu für mich. Vielmehr wurde mir das eine oder andere bewusst, was ich schon mal gehört habe. Wir hatten übrigens interne und externe Dozenten, was anfänglich etwas verwirrte, da wir in den anderen Seminaren nur immer interne hatten. Aber gerade dieser Mix von intern und extern habe ich schätzen gelernt. Beide haben ihre Vor- und Nachteile; ergänzen sich gut.“

- „Und wahrscheinlich auch die Art, denke ich, wie ich die Weiterbildung durchgeführt habe. Ich wollte nicht als „Lehrer“ auftreten, so mit dem Zeigefinger und so, sondern habe den Teilnehmern die Ziele aufgezeigt und was sie dazu beitragen können.“

Praxisnähe (16)

Dieser Aspekt wird durch die Praxisnähe einer Weiterbildung beschrieben.

- „Der Kurs muss Theorie und Praxis vereinen. Wir müssen die Basis und die Theorie auf die Praxis anwenden.“
- „Im Kurs haben wir in der Klasse Beispiele aus unseren Betrieben diskutiert und geschaut, wo es Fehler gab, und was man verbessern könnte, z.B. in der Buchhaltung.“
- „[...] das Fachwissen des Teilnehmers, das sie direkt anwenden. [...] die Transferierbarkeit der Inhalte und die Orientierung an der Realität [...]“

7.6 Umfeld des Teilnehmers

Unterstützung (11)

Die Unterstützung, die der Teilnehmer aus seinem Umfeld erfährt, hat sich als ein bedeutsamer Erfolgsfaktor herausgestellt.

Auch wenn das Umfeld des Teilnehmers (wozu nebst dem Familien- und Freundeskreis v.a. die Arbeitskollegen zählen) keinen „direkten“ Einfluss auf die Weiterbildung hat, kann es förderlich auf den Erfolg einer Weiterbildung wirken. Seine Bedeutsamkeit zeigt sich in den Faktoren "Unterstützung" (11), „Atmosphäre“ (5), „Risiko eingehen/ Investition“ (5), und „Persönlichkeitsmerkmale“ (4).

Einige Textstellen zum Einfluss der Umwelt des Teilnehmers auf den Weiterbildungserfolg:

- „Das Team im Büro ist als solches auch nicht zu unterschätzen ich habe das Glück, dass das Team unheimlich aufgeschlossen ist und der 'Mensch' angeschaut wird.“ (Atmosphäre)
- „Diese neuen MitarbeiterInnen waren den veränderten Arbeitsbedingungen anfänglich nicht so kritisch eingestellt.“ (Persönlichkeitsmerkmal)
- „Die Familie musste in dieser Zeit viel entbehren. Es war eine harte Zeit. Es funktionierte nur, weil alle am selben Strick zogen und das Unterfangen zeitlich begrenzt war.“ (Risiko eingehen/Investition)

Als besonders wichtiger Erfolgsfaktor hat sich hier die Unterstützung herausgestellt:

- „Auch die Kollegen haben mir geholfen. Das ist der Vorteil einer grösseren Firma, man ist da kein Einzelfall, da ist Verständnis dafür da, wenn man eine Weiterbildung macht. Kollegen, die in bestimmten Sachgebieten Experten sind, haben mir beim Studium sehr geholfen, haben mir Materialien gegeben. Natürlich waren das auch Kollegen, die vor mir selbst eine solche Weiterbildung gemacht hatten.“
- „Meine Frau hatte viel Verständnis für meinen Wunsch nach Weiterbildung, auch sie hatte gerade eine Weiterbildung als Dolmetscherin hinter sich. Die Kinder waren schon gross, so stand dem nichts im Wege. Auch mein Vater und meine Arbeitskollegen haben mich sehr unterstützt.“

8 *Springboard Stories*

Beim Erstellen der Geschichten haben wir festgestellt, dass sich nicht jedes Interview gleich gut dazu eignet, eine Geschichte daraus zu schreiben. Es entstanden Geschichten unterschiedlicher Länge sowie unterschiedlicher Aussagekraft und Qualität. (Von den Probeinterviews wurden keine Geschichten geschrieben. Diese dienten dazu, unsere

Methodik zu überprüfen und erste Interviewerfahrungen zu sammeln. Anhand dieser haben wir unseren Interviewleitfaden und das Vorgehen angepasst.)

In diesem Kapitel werden nun Geschichten mit Springboard-Qualität aufgeführt. Die Geschichten wurden anhand der Kriterien Dennings (2001) sowie anhand der Anzahl und Art der in den Geschichten enthaltenen Erfolgskriterien ausgewählt. Es zeigte sich, dass die Springboard Stories tendenziell mehr Erfolgskriterien enthielten als die anderen Geschichten.

Aufgrund der Auswertung der Erfolgskriterien haben sich einzelne Faktoren als besonders bedeutsam herausgestellt (siehe Kapitel 7). Wir haben festgestellt, dass diese Faktoren ebenfalls stark in unseren Springboard Stories vertreten sind. Wir vermuten, dass hier also nicht nur ein quantitativer Zusammenhang zwischen Springboard-Qualität und Erfolgskriterien besteht, sondern auch ein inhaltlicher. Quantitative Beweise dafür haben wir nicht, doch wäre dies eine interessante Fragestellung für nachfolgende Analysen.

Wichtig ist hier noch zu erwähnen, dass unsere Springboard Stories Dennings Definition nicht in allen Punkten entsprechen.

8.1 *Weiterbildungsmassnahme einer Bank*

Es handelt sich um eine Weiterbildungsmassnahme in einer Bank. Die Bank durchläuft eine grosse Umstrukturierung. Die Teilnehmer der Massnahme waren früher stark im Tagesgeschäft (operationale Führung). Neu sind sie Abteilungsleiter (strukturelle Führung). Für diese Abteilungsleiter wurde ein massgeschneiderter Lehrgang durchgeführt. Nebst einzelnen Modulen über längere Zeit hinweg wurde eine Abschlussarbeit in Gruppen geschrieben.

Zu dieser Weiterbildungsmassnahme wurden verschiedene Interviews geführt und Geschichten geschrieben. Diese Geschichten wurden anschliessend nach Erfolgsfaktoren analysiert. Wir wählten drei der Geschichten aus, um sie nachfolgend abzubilden. Bei der Analyse stiessen wir bei diesen drei Geschichten auf folgende drei Erfolgsfaktoren:

- In der Geschichte der Vorgesetzten kommen nebst anderen Erfolgsfaktoren vier Springboard-Erfolgsfaktoren vor (Anbieter-Kursmerkmal: 1, Vorgesetzter-Unterstützung: 2, Teilnehmer-Risiko eingehen-Investition:1).

- In der Geschichte des Kursanbieters kommen nebst anderen Erfolgsfaktoren sechs Springboard-Erfolgsfaktoren vor (Firma-Umsetzungsmöglichkeit: 1, Firma-Risiko eingehen/Investition: 1, Firma-Unterstützung: 1, Vorgesetzter-Unterstützung: 1, Anbieter-Kursmerkmale: 2).
- Und schliesslich fanden wir in der Geschichte des Teilnehmers nebst anderen Erfolgsfaktoren vier Springboard-Erfolgsfaktoren (Anbieter-Kursmerkmale: 2, Kursgruppe-Atmosphäre: 1, Kursgruppe-Austausch: 1).

**„ZUSAMMEN SCHAFFEN SIE’S!“
(GESCHICHTE EINER VORGESETZTEN)**

Dieses Seminar ist ganz fantastisch! Ich bin zwar erst seit Januar in dieser Bank, aber in dieser kurzen Zeit konnte ich bei allen Abteilungsleitern grosse Fortschritte erkennen. Einzelne Abteilungsleiter haben simple Ausbildung. Oder sie haben seit ihrer Ausbildung viel wieder verloren. Dieses Seminar ist genau richtig für sie. Quasi eine Rundumauffrischung. Die Abteilungsleiter reagieren heute ganz anders, wenn ich ihnen etwas delegiere. Sie stellen andere Fragen, packen ihre Aufgaben anders an, haben einen breiteren Horizont als früher. Doch ich habe nicht nur einen Effekt bei den Abteilungsleitern festgestellt, sondern auch bei ihren Unterstellten. Die Stellvertreter und Facharbeiter haben heute neue Aufgaben. Sie sind selbständiger, sie sind aus ihrem Schattendasein getreten. Früher haben sie immer alles den Chef gefragt. Da der Abteilungsleiter aber heute sehr viel weniger da ist, müssen sie auch mal selber entscheiden. Das merke ich v.a., wenn ich in die Abteilung gehe und der Abteilungsleiter nicht da ist, und mich heute Leute über das Geschäft informieren, die mich früher vielleicht nur knapp gegrüsst hätten. Man kann sagen, dass das Seminar wie ein Domino funktioniert.

Ich selber habe eine Rolle als Coach, als Feedbackgeber, als Pannenhilfe, und zwar nicht nur fachlich, sondern auch menschlich. Wenn die Abteilungsleiter anstehen und nicht weiterkommen. Wenn sie sich wegen Tagesgeschäfts, der Umstrukturierung, die gerade läuft, des Seminars, der Abschlussarbeit usw. - es kommt halt wie immer alles miteinander - überbelastet fühlen. Meine Rolle ist aber eher passiv. Das heisst, die Abteilungsleiter haben die Möglichkeit, Hilfe bei einer neutralen Person zu suchen. Sie müssen nicht zum eigenen Vorgesetzten gehen - ich habe ja auch noch einen Kollegen, der auch für sie da ist. Oder auch mein Vorgesetzter ist da, unterstützt die Abteilungsleiter methodisch. Wie gesagt, die Linie unterstützt die Abteilungsleiter. Stellt klare Erwartungen an sie, zeigt ihnen aber auch ihre Wertschätzung und Interesse. Ich selber setze mich z.B. in einzelne Module, oder nehme an informellen Veranstaltungen wie einem Apéro oder Nachtessen teil. Denn auch dies ist wichtig. Überhaupt das ganze Soziale! Nur gemeinsam können sie's schaffen. Sie müssen sich gegenseitig helfen. Und sie tun dies auch, da sie gemerkt haben, dass jeder andere Stärken hat. Jeder ist so mal in der Polposition.

DIE ARBEIT IM HINTERGRUND IST VIELLEICHT NICHT SICHTBAR, ABER EXTREM WICHTIG.**(GESCHICHTE EINES ANBIETERS)**

Das Konzept dieses Lehrganges ist in wenigen Minuten entstanden – brainstormmässig, versteht sich. Dies ging natürlich nur, weil ich schon jahrelang Erfahrung im Bildungsbereich habe und auch die Kultur der Bank gut kenne. Ich weiss ungefähr, wo Tretminen liegen und begeben mich deshalb gar nicht erst in bestimmte «Minenfelder». Exemplarische Bedarfsanalysen, Adressatenanalysen und so weiter habe ich kurz angedacht, da der Auftraggeber die Vorselektion der Teilnehmenden und deren Zielsetzungen klar kommunizierte. In der Bank sind schnelle Entscheidungen gefordert. Da ist wenig Zeit, im Vorfeld curriculare Erhebungen zu veranstalten und immer alles genau abzuklären. Aber eben, da meine implizite Erfahrung relativ fundiert ist, habe ich für solche «Schnellschüsse» natürlich auch schon viele «pfannenfertige» Module bereit. Ich wusste schnell, wie dieser Lehrgang auf die Beine zu stellen ist.

Mein Auftraggeber hatte klare Erwartungen, aus denen ich auch klare Lehr- und Lernziele ableiten konnte. Die Vertrauensbasis war mir persönlich wichtig und unterstützte mich im weiteren Vorgehen in einem grossen Mass. Ich hatte ein relativ grosszügiges Budget zur Verfügung und viel gestalterischen Freiraum. So konnte ich den Lehrgang massgeschneidert auf die Teilnehmenden abstimmen und autonom entscheiden, was ich wann und wie mache, welche Dozenten ich engagiere. Es gibt intern einige Dozenten, die Führungskurse anbieten. Ich wollte mit Dozenten zusammen arbeiten, die noch weitere Ressourcen haben und mit starkem psychologischem Hintergrund agieren. Also Personen, die ich gut kenne, mit denen ich schon oft zusammengearbeitet habe. Dozenten, die auch gut auf die Abteilungsleiter eingehen können. Denn das Niveau von den Kurs-Adressaten ist sehr heterogen. Da ich die Dozenten also gut kannte, mussten wir uns nicht erst abtasten, Beziehungen/Rollen klären usw. Inhaltlich habe ich sicherlich auch sehr viel zum Lehrgang beigetragen. Ich agierte oft im Hintergrund, was an der Ausbildungsfront gar nicht so zur Geltung kam. Viele Aufgaben beschäftigten mich in konzeptioneller-organisatorischer Art und Weise. Ich hatte mehr die Rolle des Facility-Managers und des Lernbegleiters. In wenigen Sequenzen hatte ich auch eine Dozentenrolle. Im nächsten Kurs werde ich wohl meine Rollen noch besser klären müssen und mich vielleicht noch mehr als Lernbegleiter einbringen. Ich weiss aber noch nicht genau, wie stark ich diese Ziele umsetzen kann. Bis jetzt habe ich ja auch in erster Linie die Vorgesetzten der Abteilungsleiter geschult und gecoacht, die sich dann wirklich auch Zeit für ihre Abteilungsleiter genommen und so unterstützt haben. Der Löwenanteil des Praxis-Transfers kommt von ihnen! Wertschätzung, aber auch Kontrolle waren wichtig, um die Abschlussarbeiten voran zu treiben. Diese Abschlussarbeiten (Projektarbeiten) erstellten die Abteilungsleiter in kleinen Gruppen zu Themen, die im Seminar behandelt wurden. Sie sollen so einen neuen Prozess herleiten. Die Zusammensetzung der Gruppen habe ich gesteuert, um negativen gruppenspezifischen Prozessen positiv entgegen zu wirken.

Dass die Zertifizierungsarbeiten gleichzeitig auch Beziehungen unter den Gruppen fördert, versteht sich von selbst. Überhaupt war mir die Gestaltung von Beziehungen sehr wichtig. V.a. auch, da in der Bank Beziehungsrollen und deren Erwartungen bis jetzt nicht so geklärt sind. Die Abteilungsleiter sollten lernen, ein Netzwerk aufzubauen. Und das ist bis jetzt auch schon gut geschehen. Da bin ich sehr zufrieden.

Toll ist auch, dass einige Teilnehmende viele Fortschritte gemacht haben! Das hätte vorher niemand gedacht. Die haben wirklich einen riesigen Sprung nach vorne gemacht aufgrund des Seminars und der Unterstützung ihrer Vorgesetzten. Wirklich eine Erfolgsgeschichte dieser Weiterbildungsmaßnahme!

„ICH HABE NICHT NUR FÜR DEN JOB GELERNT, SONDERN AUCH FÜR MICH PRIVAT.“

(GESCHICHTE EINES TEILNEHMERS)

Ich muss schon sagen, ich bin sehr zufrieden mit dem Seminar! Super Dozenten, die etwas von ihrem Business verstehen, die Art, wie sie etwas präsentieren oder mit uns erarbeiten, einfach „wau“! Wirklich lebhaft und intensiv. Ich habe früher schon einige ähnliche interne Führungseminare besucht. Vieles war deshalb nicht mehr neu für mich. Aber es ist halt, wie wenn man einen Film zweimal schaut, man kriegt einfach beim zweiten Mal eine neue Perspektive, achtet auf Dinge, die bei ersten Mal weniger wichtig waren. Was ich bei diesem Seminar toll fand, war, dass dieses Seminar genau auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten war. Wir Abteilungsleiter haben ja etwa die gleichen Probleme. Dieser Erfahrungsaustausch mit Kollegen, die am gleichen Ort sind und an den gleichen Ort hinwollen, war wirklich gut. Und dass wir uns schon alle kannten und alle interessiert und motiviert waren, war sicherlich auch nicht schlecht. Das Seminar kam genau im richtigen Zeitpunkt, da wir gerade grosse Umstrukturierungen haben und sich neue Teams bilden werden, waren wir gezwungen, sofort alles umzusetzen, was wir in den einzelnen Modulen gelernt hatten. Natürlich nicht alles, man pickt sich halt so einiges raus, was einem liegt und was man gut findet. Schliesslich will man ja nicht den eigenen Stil leugnen. Während den einzelnen Modulen hatten wir übrigens immer genügend Zeit. Der Kopf war am Abend nicht so voll, wie das bei früheren Seminaren der Fall war. Ich bin dann jeweils nach einem Modul durch alles nochmals für mich durchgegangen.. Ja, und gerade das zweitägige Modul auswärts war super! Super Location, viel gelernt, und wir sind dann abends noch zusammen ein Bierchen trinken gegangen... So habe ich natürlich meine Kollegen noch besser kennen gelernt. Es gab einen richtig guten Zusammenhalt untereinander. Heute gehe ich nun viel öfter zu ihnen, wenn ich irgendwo anstehe. Sie können mir gute Tipps geben, mein Chef würde mir doch nur wieder einen neuen Auftrag geben.

Ich habe wirklich viel gelernt! Nicht nur für den Job, sondern auch für mich privat, menschlich. Dinge, die ich halt auch an anderen Orten anwenden kann. Aber auch die anderen können profitieren. Ich kann

den Chef entlasten. Und ich kann meiner StV Aufgaben übertragen, was ich früher nicht gemacht hatte. Ich musste erst mal lernen, den anderen mehr Vertrauen zu schenken und nicht immer alles kontrollieren zu wollen. Schliesslich können die ja auch etwas selbständig anpacken! Überhaupt habe ich gelernt, so das eine oder andere Vorurteil abzubauen, anderen neue Chancen zu geben. Ich kenne nun auch aufgrund der einen Übung/Analyse, die wir im Seminar hatten, meine MA besser und kann ihnen neue Aufgaben geben, dass auch sie weiterkommen...

8.2 Weiterbildungsmassnahme eines Spitals

Der Grund dieser Weiterbildung war die Einführung eines elektronischen Menu-Wahlsystems. Bei dieser Gelegenheit wollte man gleich die gesamte Patientengastronomie neu ausrichten. Vor der Planung des Inhaltes der Weiterbildung (durch den Anbieter und einer Arbeitsgruppe) wurde der Stand der Patientengastronomie mittels einer Umfrage erhoben. Mängel in den Bereichen Beratung und Serviceleistung wurden aufgezeigt und die entsprechenden Module erarbeitet. Im Angebot stehen heute die Module „Beratung“, „Service“, „Lebensmittelhygiene“ und das Modul „elektronisches Menüwahlsystem“.

Auch hier wurden die Geschichten nach Erfolgsfaktoren analysiert. Zwei der Geschichten werden unten abgedruckt. Sie enthalten nebst anderen Erfolgsfaktoren folgende Springboard-Erfolgsfaktoren.

- In der Geschichte des Anbieters fanden wir sechst Springboard-Erfolgsfaktoren (Anbieter-Kursmerkmale: 3, Kursgruppe-Austausch: 1, Vorgesetzte-Unterstützung: 2).
- Die Geschichte der Teilnehmerin enthält zwei Springboard-Erfolgsfaktoren (Anbieter-Kursmerkmale: 1, Kursgruppe-Austausch: 1).

„LEUTE AUFRÜTTELN!“

(GESCHICHTE EINES ANBIETERS)

Ich empfinde die Weiterbildung als erfolgreich und zufriedenstellend. Inzwischen wurden fast alle PflegeassistentInnen geschult. Ziel war es, im gesamten Spital einen gemeinsamen Level bezüglich Wissenstand und Standard zu erreichen. Den Erfolg der Weiterbildung ersehe ich einerseits aus einer Evaluation, bei der wir Abteilungsleiter und Teilnehmer befragt haben, aus Patientenrückmeldungen und aus Beobachtungen: z.B. wenn ich eine Abteilung besuche und mir die PflegeassistentInnen stolz zeigen, wie sie das Plateau mit dem Essen für den Service vorbereitet haben. Einer weiteren Teilnehmerin hat die Weiterbildung so zugesagt, dass sie inzwischen ihr eigenes Restaurant eröffnet hat!

Entscheidend für den Erfolg der Weiterbildung war unter anderem der allgemeine Wunsch zur Verbesserung der Serviceleistungen und dass die Pflegenden, vor allem aber die Pflegedirektion so dahinter gestanden sind und immer noch dahinter stehen. Wichtig ist auch, dass den PflegeassistentInnen, durch die Weiterbildung Wertschätzung entgegengebracht wird. Es ist für sie auch eine Kompetenzerweiterung, da sie

im Bereich der Lebensmittelhygiene auch mehr Verantwortung tragen müssen. Oder, eine Pflegeassistentin erzählte, dass ein Privatpatient eine Flasche Wein bestellt hatte, die sie dann nicht öffnen konnte, was ihr sehr peinlich war.

Die Weiterbildung hat den PflegeassistentInnen die Möglichkeit gegeben, aus ihrer Praxis zu berichten. Das hat Diskussionen und einen Erfahrungsaustausch ausgelöst, der im Alltag sonst nicht möglich wäre.

Man muss bei einer solchen Weiterbildung auch die sprachlichen Barrieren beachten. Ich habe versucht, alle miteinzubeziehen. Die Gruppenaufteilung muss man sich jeden Tag aufs Neue überlegen; damit auch für jene, die nicht so gut Deutsch sprechen, die Weiterbildung interessant ist und sie mit Informationen und dem Willen etwas zu bewegen auf ihre Abteilungen zurück gehen.

Und wahrscheinlich auch die Art, wie ich die Weiterbildung durchgeführt habe. Ich wollte nicht als „Lehrer“ auftreten, so mit dem Zeigefinger und so, sondern habe den Teilnehmern die Ziele aufgezeigt und was sie dazu beitragen können. So auf die interaktive Art, aber sicher nicht auf die strenge Art. Ich wollte, dass sie merken, dass ich eine beratende Funktion ausübe und dass sie, wenn sie ein Problem in der Patientengastronomie haben, anrufen oder ein Mail schreiben können. Ich gehe auch auf die Stationen und gebe Tipps, aber auch um mit den Pflegenden in Kontakt zu bleiben. Viel unterwegs war ich bezüglich der Lebensmittelhygiene. Inzwischen hat die Umsetzung der Lebensmittelhygiene bei uns einen guten Standard erreicht und die Pflegenden sind darauf sensibilisiert. Für die Zukunft ist jährlich ein Refresher-Modul geplant, dessen Teilnahme freiwillig ist. Damit möchten wir am Ball bleiben, die Abteilungen mit neuesten Informationen aus der Patientengastronomie versorgen und den erreichten Level halten – wenn möglich natürlich verbessern. Ich will, dass die Leute nicht an Automatismen festhalten, sondern sich und ihre Tätigkeit hinterfragen. Ich will die Leute aufrütteln!

„ROUTINIERTE TÄTIGKEITEN WIEDER BEWUSSTER MACHEN.“ (GESCHICHTE EINER TEILNEHMERIN)

Am Anfang habe ich die Weiterbildung als Witz empfunden. Nach 9 Jahren, in denen ich schon in diesem Beruf bin und Patientengastronomie routinemässig mache, kommt eine Weiterbildung! Es war dann aber wirklich gut gemacht. Der Kursleiter hat nicht nur Frontalunterricht gehalten, bei dem wir abends mit einem Riesenkopf nach Hause gekommen wären, sondern er hat die Leute arbeiten lassen, es wurden viele Fragen gestellt und eindruckliche Beispiele gebracht. Z.B. musste von einer Person auf der Tafel ein Bild abgezeichnet werden. Dieses kopierte Bild wurde dann wieder von einer anderen Person abgezeichnet, dieses dann wieder von jemand anderem, usw. Das war erstaunlich, wie sehr sich dieses Bild verändert hat! Dieses Beispiel hat uns gezeigt, wie wichtig es ist, Rapporte kurz und bündig zu halten.

Amüsant waren die sprachlichen Missverständnisse zwischen einzelnen Kursteilnehmern. Wir haben über 80 Nationalitäten im Spital. Wegen einer Kleinigkeit wäre ein Afgane fast auf eine Türkin los, da sich ein

Mann in seiner Kultur nichts von Frauen sagen lässt; dabei meinten die beiden doch genau dasselbe! Der Kursleiter konnte sehr gut mit solchen Situationen umgehen. Er hatte eine klare Linie und verlor nie den Faden. Obwohl mich eines etwas verwirrt hatte: Die 3-tägige Weiterbildung ging nicht der Reihe nach, sondern zuerst kam Teil 3, dann vielleicht Teil 1 und zum Schluss noch Teil 2. So kamen gewisse Dinge am Schluss, die wir am Anfang schon mal hatten. Das war ein Chrüsimüsi! Ebenfalls könnte man den Kurs verkürzen. Für uns Erfahrenen kann man ihn gut in zwei Tagen durchbringen. Die sprachlichen Schwierigkeiten machten den Kurs etwas schwerfällig, man hätte darauf achten sollen, dass die Kursteilnehmer gleich gut deutsch können. Es wurde auch viel über das Servieren des Essens an die Privat- oder Halbprivatpatienten gebracht, die ja besseres Essen bekommen als die Allgemeinen. So mit der Serviette unter dem Teller und so. Ich finde das „Schnickschnack“ und glaube auch nicht, dass diese Patienten überhaupt viel Wert darauf legen.

Dass der Kursleiter selber so motiviert war, hat auf uns Teilnehmer abgefärbt. Alle haben gut mitgemacht, obwohl wir ja nicht „freiwillig“ daran teilgenommen haben. Es war auch gut, dass sowohl Erfahrene wie Unerfahrene dabei waren. So konnten die jüngeren von der Erfahrung der routinierten profitieren und wir Erfahrene von neuen Anregungen der Anfänger. Ich bin sowieso immer an Weiterbildungen interessiert: man kann immer etwas lernen! Es macht einem das, was man tut bewusster; man gibt sich wieder mehr Mühe. Wir müssen weitermachen wie bisher, an einem Strang ziehen und das 7-Sterne-Hotel bei der Stange halten!

8.3 Weiterbildungsmassnahme einer Bank

In der Bankfiliale gibt es nebst dem Schalterteam ein Team, das für die Beratung zuständig ist. In diesem Team hat jede Person ihren Schwerpunkt. Der Teilnehmer der Weiterbildungsmassnahme hatte vor der Weiterbildung sein Spezialgebiet in ‚Anlagen‘. Ein Stellenwechsel eines anderen Mitarbeiters mit Schwerpunkt ‚Finanzierung‘ bot die Gelegenheit, dass sich der Teilnehmer in diesem Bereich ‚Finanzierung‘ neu einarbeiten und bilden konnte. Die Weiterbildungsmassnahme setzte sich zum einen aus einem theoretischen Teil, der in bankinternen Kursen dargeboten wurde, und zum anderen aus einer Coaching-Massnahme ‚on the job‘ zusammen. Der Coach ist gleichzeitig Vorgesetzter. Die Besprechungen finden je nach Bedarf statt.

Zu dieser Weiterbildungsmassnahme wurden zwei Interviews durchgeführt: mit dem Vorgesetzten/Coach und mit dem Teilnehmer. Die Analyse ergab nebst anderen Erfolgskriterien folgende Springboard-Erfolgskriterien:

- In der Geschichte des Vorgesetzten fanden wir sechs Kriterien (Kursgruppe-Austausch: 1, Firma-Unterstützung: 1, Firma-Firmenkultur/ -politik: 1, Teilnehmer-Persönlichkeitsmerkmale: 2, Teilnehmer-Motivation: 1).
- Aus der Geschichte des Teilnehmers liessen sich zehn Springboard-Erfolgskriterien filtern (Anbieter-Kursmerkmale: 2, Vorgesetzter-Unterstützung: 3, Kursgruppe-Austausch: 1,

Firma-Firmenkultur/ -politik: 1, Teilnehmer-Motivation: 2, Teilnehmer-Persönlichkeitsmerkmale: 3).

„EINEN MITARBEITER MIT POTENTIAL UND MOTIVATION SOLL MAN UNBEDINGT FÖRDERN!“

(GESCHICHTE DES VORGESETZTEN)

Wenn man das Ziel hat sich zu verändern, dann muss man auch die passenden Möglichkeiten dazu haben. Bei uns hat sich so eine Möglichkeit für den Teilnehmer ergeben. Ein Mitarbeiter aus der Finanzierung hat sich letztes Jahr weiterorientiert und die Filiale verlassen. Diese Stelle musste nun wieder besetzt werden. Bei der Laufbahnberatung des Teilnehmers war es dann eine Option, die vakante Stelle durch ihn zu besetzen.

Die Massnahme ist recht zufrieden stellend abgelaufen. Man sieht Fortschritte, z.T. markante Fortschritte, wenn man den Erfolg z.B. an den Geschäftstellen misst, wie z.B. ob er sich die richtigen Überlegungen macht und wie lange er braucht, um ein Geschäft abzuwickeln. Harte Zahlen liefert dann das MBO, wo das Verkäuferische gefragt ist. Man merkt den Erfolg auch an den Feedbacks, die der Teilnehmer mir gibt. Z.B. dass er froh ist, es gemacht zu haben, dass er Zusammenhänge sieht, und einen erweiterten Horizont bekommen hat. Man merkt, dass er ein kompetenterer Berater ist, kompetenter auftreten kann und selbstsicherer ist. Allerdings gab es ungeplante Absenzen, die das Ganze negativ tangiert haben und weswegen er einen Kurs erst jetzt - ungefähr ein Jahr nach Beginn der Weiterbildungsmassnahme - machen konnte; aber da kann er nichts dafür.

Entscheidend für das Gelingen ist die gute Zusammenarbeit im Büro. Es ist ein sehr offenes Büro, die Türen zu den Zimmern stehen meistens offen. Daher hat man Blickkontakt mit anderen Mitarbeitern, hört sie reden und bekommt alles mit. Dadurch kann man auch gleich nachfragen, wenn man das Gefühl hat, da läuft was in die verkehrte Richtung. Es ist ein sehr vernetztes Denken, das entwickelt werden muss; jeder Fall ist wieder neu. Da brauchts berufliche Routine. Wichtig für den Erfolg ist auch das Grundinteresse des Teilnehmers. Er muss wollen. Der Teilnehmer hat auch die nötigen Möglichkeiten in die Massnahme mitgebracht, sonst wären wir ja auch gar nicht proaktiv auf ihn zugegangen. Die Fortschritte sieht der Teilnehmer auch selber durch die Zusammenhänge, die sich bilden. Z.B. hat er gerade einen 3-tägigen Immobilien-Kurs gemacht, durch den sich wieder mehr Vernetzungen gebildet haben. Diese Vernetzungen sind Erfolgserlebnisse für ihn. Solche Kurse schliessen die Lücken. Der Teilnehmer konnte so auch den Quervergleich mit anderen aus dem Kurs machen. Es hat ihm gezeigt, dass er auf dem richtigen Weg ist.

Wir haben zum ersten Mal in unserer Filiale eine Massnahme wie diese (für einen Mitarbeiter ohne Know-how im entsprechenden Bereich) durchgeführt. Wir werden das auf alle Fälle wieder tun, wenn sich die Möglichkeit ergibt. Ich würde das Ganze das nächste Mal etwas strukturierter angehen. Z.B. Zwischenziele setzen und regelmässige Sit-

zungstermine festsetzen. Wenn man einen Mitarbeiter hat, der Potential hat und motiviert ist, sich weiterzubilden, dann soll man es unbedingt machen! Da wir einen Mitarbeiter haben, der nun kompetenter und erfolgreicher auftreten kann, bringt das Profit für ihn selbst, für das Team und das Geschäft.

**„INITIATIV SEIN UND WOLLEN!“
(GESCHICHTE DES TEILNEHMERS)**

Im Anlagengebiet gibt es Berater wie Sand am Meer; das bedeutet, dass ich mit nur diesem Know-how relativ schnell hätte abgeschossen werden können. Und da ich auch meine Beraterkompetenz erweitern, den Kunden vollumfänglicher beraten wollte, war dies ausschlaggebend, die ganze Finanzierungsseite kennenzulernen.

Die verschiedenen Coaching-Massnahmen habe ich gespürt, allerdings wurde ich direkt mit Kundenanliegen konfrontiert, sozusagen ohne Schutz, was dann positive und negative Erlebnisse mit sich gebracht hat. Auch hatte ich dieselben Zielvorgaben, wie einer, der schon seit Jahren in diesem Gebiet arbeitet, was mir einen Druck auferlegt hat sofort erfolgreich zu sein. Das habe ich enorm verspürt. Diesen Erfolgsdruck kann mir niemand wegnehmen, aber das Coaching hat mir die Angst ein wenig genommen. Frust habe ich vor allem bei den Misserfolgen gespürt, da hatte ich auch mal das Gefühl, dass das Ganze ein absolut falscher Entscheid gewesen ist. Das wäre etwas, was man hätte besser machen können: mehr auf diese Frusterlebnisse eingehen; z.B. indem man regelmässige Besprechungen vereinbart, bei welchen ich die Möglichkeit habe, meine positiven und negativen Eindrücke zu schildern. Ich finde, dass man das zwingend machen sollte. Es ist schwierig für den Vorgesetzten, in mich hineinzusehen, das kann ich nicht von ihm erwarten. Ich muss also auf ihn zugehen und das kommunizieren. Das mache ich jetzt immer von Anfang an. Ich gehe gleich zu ihm und bespreche zu meinem eigenen Schutz jeden Fall mit ihm, der von den Geschäften abweicht, die ich bis jetzt gemacht habe. Bei uns im Büro herrscht offene Kommunikation. Mein Vorgesetzter lässt mir auch Spielraum; er kommt nicht morgens, mittags und abends vorbei und fragt „wie geht’s“; ich kann meine Zeit einteilen wie ich will. Er ist eher der Typ, wenn ich nicht zu ihm gehe, geht er davon aus, dass es passt. Daher hat sich das so jetzt bei mir eingependelt, dass ich ihm meine Schwierigkeiten und wie ich sie lösen möchte von Anfang an aufzeige. Das hat schon seine Vorteile!

Ich weiss auch, dass er sich jederzeit die Zeit nehmen würde, wenn ich ein Anliegen hätte; egal was für ein Problem da ist, es wird eine Lösung gefunden.

Enorm wichtig für die Weiterbildungsmassnahme war der sechs-tägige Theoriekurs, den ich leider erst kürzlich absolvieren konnte. Vor allem auch, man ist ja eine ganze Gruppe von Leuten, weniger, was einem gesagt wurde, sondern der Austausch untereinander, der Gold wert ist; das war enorm hilfreich. Man hat da Kontakt zu anderen in ähnlicher Situation mit ähnlichen Problemen. Unsere Bank achtet auch darauf, dass die Teilnehmer des Kurses aus unterschiedlichen Geschäftseinheiten

und unterschiedlichen Alters sind; das ist gut; wenn Du ein Problem aus einem anderen Bereich hast, kannst Du da schnell anrufen. Das ist etwas, was sich später auszahlt. Dieser Kurs ist für mich das „A und O“. Ein Kurs erleichtert einem auch, sich das entsprechende Know-how anzueignen.

Das Team im Büro ist als solches auch nicht zu unterschätzen. Ich habe das Glück, dass das Team unheimlich aufgeschlossen ist und der „Mensch“ angeschaut wird. Das ist hilfreich. Wichtig für das Gelingen der Massnahme war auch das Vertrauen des Vorgesetzten; er hat ja auch Geld in mich investiert, das hätte er nicht getan, wenn er die Möglichkeiten nicht in mir gesehen hätte. Aber ausschlaggebend ist, dass man selber Erfolg haben will. Das ganze Umfeld könnte perfekt sein, aber wenn's bei einem drin nicht stimmt, dann ist die Chance, dass die Weiterbildung gelingt, relativ gering...man kann noch so viel wissen und können; der Wille muss da sein! Ich denke, da zeigt sich auch meine positive Einstellung...Der Arbeitgeber bietet Dir viel an, wenn er Dir nicht viel anbietet, musst Du es Dir selber holen, aber am Ende musst Du es selber wollen!

8.4 Weiterbildungsmassnahme einer Apotheke

Die Weiterbildungsmassnahme fand im Tessin statt. Die Teilnehmerin – eine Pharmazieassistentin – wollte eine Berufsprüfung machen, die es jedoch im Tessin nicht gab.

Die Analyse nach Erfolgskriterien ergab folgendes Bild:

- Beim Vorgesetzten fanden wir nebst anderen Erfolgsfaktoren folgende sieben Springboard-Erfolgsfaktoren (Vorgesetzter-Unterstützung: 2, Firma-Umsetzungsmöglichkeiten: 1, Teilnehmer-Risiko eingehen/Investition: 1, Teilnehmer-Persönlichkeitsmerkmale: 3).
- Wir entdeckten acht Springboard-Erfolgsfaktoren bei der Teilnehmerin (Umfeld-Unterstützung: 1, Anbieter-Praxisnähe: 1, Anbieter-Kursmerkmale: 1, Kursgruppe-Atmosphäre: 1, Kursgruppe-Austausch: 1, Teilnehmer-Risiko eingehen/Investition: 1, Teilnehmerin-Persönlichkeitsmerkmale: 1, Teilnehmerin-Motivation: 1).

Die Geschichten liegen in deutscher und italienischer Sprache vor. Nachfolgend sind die deutsch Geschichten abgedruckt. Die italienischen Geschichten befinden sich in Anhang A.

„DIE KUNDEN BRAUCHEN MEIN FACHWISSEN, NICHT MEINE BÜROARBEIT.“

(GESCHICHTE DES VORGESETZTEN)

Es war eigentlich meine Angestellte, die diesen Kurs ins Tessin geholt hat. Sie hat ihren Ehrgeiz, war nicht zufrieden nur mit einer Grundbildung. Nach einigen Jahren Praxis stand für sie fest, dass sie mehr wollte. Dabei habe ich sie nach Kräften unterstützt und das aus geschäftlichen wie aus

persönlichen Gründen.

Die Administration interessiert mich eigentlich nicht sehr. Wir werden heutzutage ja geradezu davon zugedeckt. Es muss aber erledigt sein und dies perfekt. Ich stellte fest, dass ich einen immer grösseren Zeitanteil hinten im Büro mit dem Papierkram verbrachte, statt vorne mit den Kunden. Wenn man aber die Entwicklungen in der Schweiz bei den Apotheken, wie auch ganz allgemein im Gesundheitswesen ansieht, so ist die Qualität und die Sicherheit der Therapien ein ganz zentrales Thema. Und da nimmt der Apotheker einen ganz wichtigen Platz ein, denn er ist in erster Linie in Kontakt mit dem Patienten und kann verfolgen, ob eine Therapie in der erwarteten Richtung verläuft, er kann beraten, kann auch vorbeugend wirken, zum Beispiel dem Missbrauch entgegenwirken. Der Apotheker sollte viel Zeit für die Patienten und Kunden haben, ähnlich wie der Arzt. Dafür ist er ausgebildet, hierfür hat er sein Fachwissen. Er sollte davon nicht durch Bürokratie abgehalten werden.

Als ich zum ersten Mal das Ausbildungsprogramm sah, viel mir sofort auf, dass diese genau auf die Arbeiten abzielte, die ich eigentlich gerne abgeben würde. Jemand mit einer solchen Ausbildung würde sie auf dem erforderlichen Niveau erledigen können. Ich hatte also ein geschäftliches und persönliches Motiv, meine Angestellte zu unterstützen.

An einer Teamsitzung habe ich dann erklärt, dass meine Angestellte eine Vorgesetztenposition einnehme und dass sie sich hierfür ausbilde. Das wurde auch gut akzeptiert, wir haben ein gutes Klima. Sie hatte in der Apotheke die Position, für die sie sich ausbildete. Auch finanziell hat sie einen schönen Zustupf bekommen. Wer etwas leistet, soll auch recht entlohnt werden, sage ich immer.

Die Ausbildung war aus meiner Sicht erfolgreich. Ich sehe es ja am Resultat. Die Arbeitsorganisation, die Administration, alles klappt. Wir stehen kurz vor der ISO-Zertifizierung, dafür war gerade in diesen Bereichen sehr viel zu tun. Ich denke aber schon, dass die Ausbildung nicht bei allen unseren Assistentinnen gleich viel gebracht hätte. Meine Angestellte hat sich wirklich sehr eingesetzt. Ich kann es auch nicht für die anderen Kursteilnehmerinnen sagen. Nicht alle erhielten die dem Kurs entsprechenden Aufgaben, die machten es eher für sich selber. Manche Apotheker haben halt Angst, Aufgaben abzugeben. Es braucht beides, die richtige Umgebung und den persönlichen Einsatz.

Ich halte es für wichtig, dass Weiterbildungen in dieser Art im Tessin angeboten werden. Nach einigen Jahren als Assistentin ist alles Routine. Man ist dann nicht mehr so motiviert, schaut dass der Tag vorübergeht und dann „guten Abend“. Es muss Möglichkeiten für Leute geben, die etwas mehr wollen, die sich entwickeln wollen. Es gibt zwar Apotheker, die nicht wollen, dass andere ihre Nase in die Zahlen stecken, die Angst davor haben, Aufgaben abzugeben. Die sehen die Notwendigkeit einer solchen Weiterbildung nicht ein. Dabei gibt es so vieles, das sie stattdessen

neu anpacken könnten. Ich habe hier zum Beispiel neu ein Labor für chinesische Medizin eingerichtet, importiere als Grossist Pflanzen direkt aus China, arbeite mit einem Analyseinstitut zusammen. Ich habe auch wieder mehr Zeit, mich berufspolitisch zu engagieren. Mit Freunden gebe ich eine Zeitschrift heraus, 120'000 Exemplare für den Tessin. Da gibt es sehr viele spannende Dinge zu tun! Deshalb habe ich meine Angestellte auch bei ihrer Initiative unterstützt, dieses Weiterbildungsangebot, das sie in Genf gefunden hatte, auch in den Tessin zu holen.

„EIN JAHR, IN DEM ICH VIELES OFFERN MUSSTE – ABER DAS HOLE ICH JETZT ALLES NACH.“

(GESCHICHTE DER TEILNEHMERIN)

In den Apothekerzeitschriften sah ich, dass es in der Deutschschweiz und der Romandie Kurse für die Erlangung des Diploms als Betriebsassistentin Apotheke gab. Ich wollte das unbedingt auch machen.

So fragte ich beim Kanton nach, und sagte man mir „ja, wir haben einen Koordinator der Kurse für Erwachsene“. Den haben wir angefragt, und dieser sagte „es ist machbar, probieren wir’s“, und dann sind wir zusammen nach Genf gefahren und haben uns mit den Verantwortlichen des französisch-sprachigen Kurses getroffen. Ja, und dann wurde der Kurs im Tessin organisiert und ausgeschrieben.

Mein Chef hasst die Buchhaltung und die Administration. Als ich ihm das Kursprogramm in die Hand drückte, hat er es sich nicht zwei Mal überlegt: Ich würde ihm ein Fuder Arbeit abnehmen, und da waren noch die Kunden, die sich beklagten, weil der Apotheker nicht persönlich im Laden anzutreffen war – aber nicht, weil er auswärts wäre, nein, sondern weil er im Büro sass und Rechnungen schrieb.

Mein Arbeitgeber hat mich einen Arbeitstag pro Woche freigestellt und das gesamte Schulgeld bezahlt. 1 Jahr.

Der Kurs war sehr gut, und wir hatten eine gute Gruppe. Ein Pilotkurs hat immer auch eine etwas besondere Note. Wir verbrachten auch oft die Sonntage zusammen. Wir gingen jeweils nach Lugano zu unserer Mitstudentin, die ein kleines Kind hatte und deshalb nicht so mobil war. Treffen um 10, dann Mittagessen, dann Z’Vieri, Nutella und so – es war auch unterhaltsam.

Es waren ausser mir auch noch zwei andere Pharmazieassistentinnen aus unserer Region im Kurs. Wir haben viel zusammen gearbeitet und miteinander diskutiert. Das hat dann die anderen auch angesteckt. Im Kurs haben wir in der Klasse Beispiele aus unseren Betrieben diskutiert und geschaut, wo es Fehler gab, und was man verbessern könnte, z.B. in der Buchhaltung.

Ich habe gerade eben mal die Schule fertig und habe schon weiss nicht wie viele Dinge umgesetzt... Das ging schon während der Kurse los, zum Beispiel, als wir Persönlichkeitstests für die Personalsektion behandelten, fanden das meine Kolleginnen sehr unterhaltsam. Eine Apotheke ist eine Frauenwelt, wo es viele besondere Probleme gibt, und mein Chef ist nicht der Typ, der hinstehen mag und Entscheide fällen. Stattdessen mache ich das jetzt, Ferien, Freitage, Ablösungen, etc.

Meine Kolleginnen haben meine neue Rolle voll akzeptiert. Sie sehen die Vorteile genauso wie der Chef.

Und dann auch die Kunden. Leute, die früher nur „Guten Tag – guten Abend“ sagten, begannen plötzlich zu reden: „Ah, ich habe in der Zeitung gesehen, was Sie gemacht haben“, etc. Ich bekam sogar Glückwunschkarten nach Hause geschickt. Ich war beeindruckt, wie viele Leute das in der Zeitung gelesen hatten. Das hat mir enorm viel Freude gemacht. Kunden haben mir die Hand gegeben und Komplimente gemacht. Auch die Leute, die dich normalerweise von oben herab ansehen, haben Komplimente gemacht, einfach deshalb, weil eine 30-jährige Person Lust hatte, etwas zu tun, zu studieren, vorwärts zu kommen, beruflich zu wachsen. Und das haben die Leute extrem wertgeschätzt.

Die letzten drei Monate vor der Prüfung waren ein Riesenstress. Aber jetzt bin ich sehr zufrieden mit mir selber. Ich habe etwas in den Händen. Es hat mir beruflich und persönlich etwas gebracht. Ich bin besser organisiert, habe gelernt, Prioritäten zu setzen.

Ja, es ist sicher ein Jahr, in dem ich vieles opfern musste, aber ich hole das jetzt alles nach.

8.5 Weiterbildungsmassnahme eines Bauunternehmens

Aus den Interviews wählten wir drei Geschichten aus, die unten abgebildet sind.

Zwei der Geschichten betreffen eine Tessiner Baufirma: Ein Bauunternehmer baut einen seiner Angestellten als Nachfolger auf. Dieser macht Weiterbildung. Der Bauunternehmer erzählt auch seinen eigenen Werdegang. Er erhielt (in der Nachkriegszeit) eine Chance, nun gibt er seinem Angestellten eine Chance.

Die dritte Geschichte betrifft einen weiteren Teilnehmer, der im Bauunternehmen seines Vaters Karriere gemacht hat.

Die Analyse nach Erfolgsfaktoren dieser drei Geschichten zeigte folgende Springboard-Erfolgsfaktoren:

- Beim Vorgesetzten liessen sich nebst andern Erfolgsfaktoren sechs Springboard-Erfolgsfaktoren herausfiltern (Anbieter-Kursmerkmale: 1, Vorgesetzter-Unterstützung: 2, Teilnehmer-Risiko eingehen/Investition: 1, Teilnehmer-Motivation: 2).
- Auch beim Teilnehmer derselben Firma wie der Vorgesetzte fanden wir sechs Springboard-Erfolgsfaktoren (Umfeld-Unterstützung: 1, Kursgruppe-Austausch: 1, Firma-Umsetzungsmöglichkeiten: 2, Teilnehmer-Risiko eingehen/Investition: 2)
- Beim Teilnehmer der dritten Geschichte fanden wir 11 Springboard-Erfolgsfaktoren (Teilnehmer-Motivation: 2, Teilnehmer-Risiko eingehen/Investition: 1, Firma-Unterstützung: 1, Vorgesetzter-Unterstützung: 1, Kursgruppe-Atmosphäre: 2, Kursgruppe-Austausch: 1, Anbieter-Praxisnähe: 2, Umfeld-Unterstützung: 1)

Diese Geschichten liegen in Deutsch und in Italienisch vor. Im Folgenden sind die deutschen Geschichten abgedruckt. Die italienischen Geschichten befinden sich in Anhang A.

**KANNST DU ALLEINE WEITERMACHEN?
(GESCHICHTE DES VORGESETZTEN)**

Ich habe von der besonderen konjunkturellen Situation der Nachkriegszeit profitiert. 1960 habe ich die Maurerlehre abgeschlossen. Dann fing der Autobahnbau an, und sie suchten dringend Leute. Ab '64 arbeitete ich 10 Jahre lang als Assistent im Nationalstrassenbau und habe enorm viel gelernt im zivilen Geniebereich. Im '73 stellte mich eine Baufirma als verantwortlichen Techniker an. Da gab's den Chef, und dann kam bereits ich. Ich weiss nicht, ob das heute noch möglich wäre, so eine Position zu erhalten ohne entsprechende Bildung.

Im '75 habe ich dann mein Examen als Maurermeister gemacht. Gewissermassen als erster Schritt. Da musste ich Dinge lernen, von denen ich nicht einmal wusste, dass es sie gab. Ich habe viel davon profitiert: Von da an konnte ich viel besser mit einem Partner reden, der mehr Bildung hatte. Im Militär war ich mit einem Ingenieur zusammen, und er sagte: „komm zu mir, dann reden wir ein bisschen und ich lehre Dir etwas.“

Mein Arbeitgeber hat mich voll unterstützt. Wir haben eng zusammengearbeitet, und eines Tages hat er mir vorgeschlagen, zusammen eine neue Firma zu gründen, und es hat funktioniert. Ah, nein, Moment, damit es funktionieren konnte, musste ich noch einmal zur Schule. Um öffentliche Aufträge erhalten zu können, musste ich mindestens den Titel eines Eidg. dipl. Bauunternehmers haben. Im '82 war ich soweit.

Meine berufliche Bildung hat also von 1957 bis 1982 gedauert. Das Schönste an dieser ganzen Zeit war für mich, dass ich dank der Weiterbildung mit der Tessiner Wirtschaft mitwachsen konnte. Es war eine Zeitperiode, wo man die Gelegenheit hatte, Erfolg zu haben, wenn man sich bildete. Heute gibt es nicht mehr so viele Gelegenheiten, Erfolg zu haben, aber es gibt viel mehr Gelegenheiten für Weiterbildung. Das ist gut für all jene, die nicht die Möglichkeit hatten zu studieren, sich dann aber als ausreichend intelligent erwiesen, dieses Niveau zu haben. Also warum sollten sie nicht?!

Damals gab es einen Boom, und die Motivation zu lernen war nicht philosophischer Art, sondern es ging darum, sich finanziell zu verbessern. Man war sehr praktisch orientiert. Mein Arbeitgeber hat mich angetrieben, weil er eine gemeinsame Firma eröffnen wollte. Er hat mich auch finanziell unterstützt. Wir hatten eine wunderbare Beziehung. An seiner Beerdigung habe ich geweint, wie wenn es mein Vater gewesen wäre.

Die Weiterbildung war schon immer da für all jene, die mehr lernen wollen als normal ist, die über den üblichen Rahmen hinaus wollen, über das Obligatorische, über das familiär Vorgegebene. Die Weiterbildung muss der Praxis dienen. Oft ist die Praxis einfacher als die Theorie. Natürlich reicht die Praxis allein nicht, weil sie gewöhnlich nicht alle Aspekte eines Problems einbezieht. Ich bin nicht gegen die Theorie. Ich

bin dafür, dass man die beiden zusammen tut, miteinander. Die Theorie als solche ist gut für den Unterricht und basta. Die Weiterbildung muss praxisorientiert sein, und sie ist nützlich weil sagen wir, mein Bürochef sagt „Hör Mal, mach diese drei Kurse hier, wir haben diese Maschine angeschafft und ich brauche jemanden, der fähig ist, sich um sie zu kümmern.“ Der Angestellte wird in diesem Fall motivierter sein, weil er weiss, dass er eine wichtigere Nummer sein wird, weil er eine neue Maschine führen kann.

Nun bereite ich meine Pension vor, und es gibt einen Nachfolger, den ich aufbaue. Ich unterstütze ihn aktiv, ich betrachte es als Investition. Er macht zur Zeit die Weiterbildung zum Eidg. dipl. Bauunternehmer. Er ist 25 Jahre jünger als ich, er hat andere Methoden, und seine unternehmerischen Konzepte sind moderner als meine. Die Qualität der Bauarbeiten wird er nicht verbessern, aber die Präsentation der Firma. Er wollte den Titel, weil er ihn braucht wie ich damals, und weil es sein persönlicher Wunsch ist.

Er wird sagen können: „Mit diesem Diplom, mit dieser Weiterbildung kann ich ein Bauunternehmen leiten, muss ich nicht mehr als Techniker Arbeit suchen, sondern ich kann mich als Direktor bewerben.“ Er kann sagen: „Ich kann eine Firma leiten, weil mich dieses Diplom dazu befähigt.“ „Dieses Diplom gibt mir die Möglichkeit, Direktor zu sein.“

Und wenn er dadurch seine finanzielle Situation und seine Position innerhalb seiner sozialen Gruppe verbessern kann, umso besser.

EINEN SCHRITT NACH DEM ANDEREN (GESCHICHTE DES TEILNEHMERS)

Nein, meine Initiative war es eigentlich nicht, diesen Kurs zu machen und die Prüfung abzulegen. Ich musste ihn machen. Vor allem bei öffentlichen Aufträgen muss ein Eidg. Dipl. Baumeister unterschreiben.

Ich wurde von Freunden angefragt, die ich schon von der Technikerschule her kannte. So ein Prüfungsvorbereitungskurs ist keine leichte Sache wenn man daneben arbeitet und im Betrieb Verantwortung trägt. Man geht nach der Arbeit noch zur Schule, oder am Samstag, wenn man sonst zu Hause sein könnte, wirklich keine leichte Sache. Ich bin ja schon als Baumeister angestellt, die Arbeit mache ich, die Verantwortung trage ich schon, nur kann ich noch nicht unterschreiben, so ist das Gesetz.

Ehrlich gesagt war am Anfang nicht der Wunsch zu lernen. Ist ja schon eine Weile her die Schule und da musste ich vieles Repetieren, die Ordner wieder hervor nehmen, die Buchhaltung wieder anschauen, all die Dinge wiederholen, die ich ehrlich gesagt 10 Jahre nicht mehr angeschaut hatte. Das war sicher schwer. Da war aber die Motivation der Freunde. Man hat auch gesehen, dass da ganz unterschiedliche Leute im Kurs waren und man hat sich gesagt, was die können, kann ich auch. Das gibt einem sicher einen Kick. Und dann habe ich ja die Gelegenheit, einen Betrieb zu führen. Mein Chef geht im Juni in Pension und mit 35 Jahren haben nicht alle die Chance, einen Betrieb zu führen. Er ist nicht gross, bloss 25 Mitarbeiter, doch deswegen nicht minder interessant. Da trägt man

eine ziemliche Verantwortung und ohne diese Ausbildung hätte ich diese Position nicht einnehmen können. Ich hätte es machen können, ich bin ja schon lange Vorgesetzter, aber, dass ich alleine für alles verantwortlich bin, das ist hier neu.

Aber der Initialzündler kam eigentlich von den Freunden. In der Firma konnte ich dann einiges direkt anwenden und da wuchs dann das Interesse. Im Technischen wusste ich schon alles, das habe ich ja lange genug gemacht. Hingegen die Administration, Informatik, Personalführung, da gab es viel zu lernen. Nur schon die Buchhaltung, da einmal die grundlegenden Konzepte verstehen, um dann einen Betrieb zum funktionieren zu bringen.

Schon in der vorherigen Firma wollten sie, dass ich den Baumeister mache. Dort war ich verantwortlicher Direktor der Firma, konnte auch unterschreiben, da die Firma nicht für den Staat arbeitete. Es wäre aber schwierig gewesen, so viel zu fehlen. Hier hat es jemanden, dem ich Arbeiten delegieren kann. Das macht es einfacher. Ich werde unterstützt, auch von Kollegen.

Ich bin nicht verheiratet, also habe ich mehr Zeit für das Studium. Wenn man verheiratet ist, Kinder hat, wird es hart. Sagt die Frau „bist du schon wieder weg“. Ich sage mir zuerst dies, dann das andere.

Die Gruppe war wichtig. Wenn einer sagte „ich schmeisse das ganze hin, der Betrieb, die Schule, ich bringe das nicht mehr auf die Reihe“, dann hat man miteinander geredet, hat sich geholfen und die Moral wieder gehoben. Das hat funktioniert. Die Gruppe war bunt gemischt, Leute von 30-35 Jahren wie ich, auch ältere, ganz unterschiedliche Mentalitäten, unterschiedliche Sichtweisen, Lernstile. Wir waren nicht immer einig, ich meine ich bin nicht einer der aufs Maul hockt. Ich hatte schon meine Auseinandersetzungen, auch mit den Dozenten und dem Zentrum. Da mussten schon ein paar Dinge gesagt werden. Das geht einfach nicht, dass die uns Dozenten in Ausbildung vor die Nase setzen, bloss weil zu wenig Lehrpersonal da sei oder jemand kurzfristig abgesagt habe. Dann muss man halt gute Dozenten suchen, Geld ist ja vorhanden. Das sage ich nicht für mich, ich habe meine Zeit mit inkompetenten Dozenten bereits verloren. Das sage ich für alle die, die den Kurs noch besuchen werden. Es ist wirklich schwer auszuhalten, jemanden zuzuhören, der gar nicht versteht, was er da erzählt, wenn du abends um 7 nach der Arbeit noch in den Kurs kommst oder am Samstag früh aufgestanden bist statt auszuschlafen.

Zur Qualität des Kurses gäbe es einiges zu sagen. Eine Dozentin sagte, also ich verstehe, dass Ihr alle staunend dasitzt wie Fische mit offenem Mund. Aber ich muss euch in den 10 Lektionen auf dieses Niveau bringen. Ich hatte Mühe zu folgen und als ich sah, dass es allen anderen ähnlich ging musste ich mir sagen, dass da etwas nicht funktionierte. Ein Kurs auf zu hohem Niveau, das bringt nichts, das ist vergeudete Zeit. Da waren Inhalte, die man in der Praxis kaum braucht, die aber im Kurs viel Zeit in Anspruch nahmen. Und genauso umgekehrt. Ich werde nochmals Buchhaltungskurse besuchen, damit ich das besser verstehe.

Aber die Gruppe, das war phantastisch. Wir hatten viel Austausch, jeder

gibt jedem, da lernte man viel und zusammen hatten wir vier Köpfe. Auch lesen hilft sehr.

Ich konnte vom Gelernten sehr viel profitieren. Eine solche Chance hat man nicht oft. Es gab so viel anzupacken und zu ändern in der Firma. Dadurch konnte ich vieles in verantwortungsvoller Position anwenden, nicht wie viele andere, die das Diplom machen und dann doch Techniker bleiben.

Eine Lehre und dann eine Weiterbildung, das bietet sehr gute Möglichkeiten. Manche werden von den Eltern geradezu ins Gymnasium gestossen, obwohl sie in einer Lehre viel besser aufgehoben wären. Dann studieren sie, aber bringen es zu nichts, hängen zu Hause herum, werden depressiv und haben im Grunde nichts in der Tasche. Ich habe eine Maurerlehre gemacht, habe lange auf Baustellen gearbeitet und viel Erfahrung gesammelt, habe die Technikerschule gemacht mit Praktika, habe an mehreren Orten gearbeitet und einen riesigen Erfahrungsschatz gesammelt.

"ICH HABE DAMIT MEIN MAXIMALZIEL ERREICHT." (GESCHICHTE DES TEILNEHMERS)

Mein Werdegang ist eher atypisch. Ich wusste nicht von Anfang an, was ich werden sollte. Mein Vater hatte eine Baufirma und aus Faulheit versuchte ich den kürzesten Weg zu nehmen, der sich dann doch als länger entpuppte. Ich hatte nicht von Anfang an die Motivation zur Weiterbildung. Die kam erst langsam, je mehr Bildung ich hatte. Ich fing als Maurer an, da ist man an der frischen Luft, dachte ich mir. Nach einer Weile, ich hatte auch in der Innerschweiz gearbeitet, bekam ich Rückenprobleme. Ausserdem reute es mich, mir die Firma meines Vaters entgehen zu lassen. Also machte ich zunächst eine Ausbildung als technischer Assistent, während mein Vater die Firma weiterführte. Danach war es mehr Notwendigkeit als Motivation, dass ich die Ausbildung zum Bauleiter machte. Aber es ist gesetzlich vorgeschrieben, da man sonst nicht unterzeichnen kann. Das Jahr Weiterbildung hat mir sehr gut getan, ich habe Aspekte meines Berufes gesehen und gelernt, denen ich sonst nie begegnet wäre. Meine Frau hatte viel Verständnis für meinen Wunsch nach Weiterbildung, auch sie hatte gerade eine Weiterbildung als Dolmetscherin hinter sich. Die Kinder waren schon gross, so stand dem nichts im Wege. Auch mein Vater und meine Arbeitskollegen haben mich sehr unterstützt. Zum Glück gabs bei uns keinen Konkurrenzkampf, so etwas ist mir erspart geblieben. Etwas sehr Positives an dieser Weiterbildung war die Zielstrebigkeit innerhalb der Klasse, alle wussten genau, was sie erreichen wollten, hatten keine Zeit zu verschwenden, und opferten alle ihre Freizeit dafür. Die Organisation der Kurse könnte man kritisieren. Vor allem zwei Dozenten waren ziemlich ungenügend vorbereitet. Ansonsten war ich aber zufrieden mit den Lehrern, es waren die meisten bedeutende Persönlichkeiten, die die Materie aus dem ff kennen und denen man Fragen stellen konnte. Zum Teil waren sie schon 40 Jahre im Geschäft, gewisse Sachen waren veraltet, aber es war trotzdem interessant. Es ist schliesslich an uns, die für uns wichtigen Informationen aus dem Unterricht ziehen zu können. Und aus so trockenen Fächern wie

Rechnungswesen kann niemand ein belebtes Fach machen. Ein richtiger Dialog entstand eigentlich nie, der Unterricht war eher unidirektional. Die Atmosphäre in der Klasse war jedoch gut, das Problem war nur, dass so viel Material am Ende des Jahres zusammenkam. Für uns, die nicht so viel Zeit haben, ist es aber besser so. Wir schlossen uns zu Lerngruppen zusammen, haben uns ausgetauscht und zusammen gearbeitet. Solche Gruppen sind sehr wichtig, man darf da keine falsche Arroganz zeigen. Niemand ist besser als der andere, auch wenn nicht alle die gleiche berufliche Position haben. Wir haben uns gesagt „Wir arbeiten zusammen, nur so können wir an alle Informationen gelangen.“ Ich finde das eine gute Methode, alleine rudert man schon sehr viel mehr. Am Arbeitsplatz erhielt ich ebenfalls grosse Unterstützung. Zum Glück hat die Weiterbildung nicht sehr viel Arbeitszeit in Anspruch genommen. Der Kurs ist sehr gut organisiert, am Anfang und am Ende des Jahres, wenn beruflich nicht so viel läuft, finden sie an halben Tagen unter der Woche statt und sonst an den Samstagen und an einem Abend in der Woche. Im Beruf das Gelernte umzusetzen finde ich manchmal etwas schwierig. Man müsste schon die Zeit haben für solche strukturellen Analysen oder Valuationssysteme. Wenn ich Zeit dafür hätte, würde ich dies schon tun. Aber das Wichtigste in der Baubranche ist immer, woher und ob das Geld kommt. Wenn ich aber eines Tages die Firma vergrössern will, käme mir das Gelernte sehr wohl zugute. Genützt haben mir bisher vor allem Fächer wie Steuerrecht und Preisberechnung. Auf persönlicher Ebene hat mir sicher der persönliche Kontakt etwas gebracht. Zum Beispiel ging ich früher nur ungern an Versammlungen der Gesellschaft für Bauunternehmer. Jetzt finde ich dieses gesellschaftliche Leben interessant, eine Realität, die es zu entdecken gilt. Ich bin auch deutlich leistungsfähiger geworden. Zur Bedeutung dieser Ausbildung kann ich sagen: Ich habe damit mein Maximalziel erreicht, diese Ausbildung öffnet mir jetzt viele Türen. In punkto Zufriedenheit würde ich 8 Punkte vergeben. Ich konnte die Informationen, die mir vermittelt wurden, aneignen und gebrauchen, um die Prüfung zu bestehen. Wichtig für eine erfolgreiche Weiterbildung ist sicher der Praxisbezug, die Orientierung an dem, was in der Arbeit gebraucht wird, muss sicher da sein. Auch eine gute Lerngruppe ist wichtig, wenn nicht sogar fundamental. Man hat vielleicht 80 Prozent Rendite, was die Effektivität angeht, aber man kommt sicher zu Informationen, die man sonst nie erfahren hätte. Wir haben zum Beispiel in unserer Gruppe über die Reihenfolge der Wichtigkeit von Verträgen gesprochen und tac... haben sie mich das an der Prüfung gefragt. Da hatte wahrscheinlich einer von uns gerade einen Konsortienvertrag gemacht und erinnerte sich daran, wir anderen jedoch nicht. Gruppenarbeit ist daher fundamental. Wichtig ist auch die Art des Unterrichts. Es gibt nicht sehr viele, die die Schüler motivieren können, aber das wäre der Weg. Ausserdem könnten die Kurse ruhig etwas billiger sein! Ich scherze, aber 10'000 Franken habe ich schon investiert. Selber bezahlt. Da hätte ich mit der ganzen Familie in die Ferien fahren können. Die Motivation zur Weiterbildung, das Self, ist fundamental. Mit der Weiterbildung verbinde ich berufliches Vorwärtkommen, soziale Anerkennung, finanzielles Entgegenkommen und mehr Verantwortlichkeit.

9 Weiterbildungserfolg – worauf kommt es an? Eine subjektive Zusammenfassung.

Wir haben rund 50 Interviews geführt, deren Ergebnisse in ebenso viele Geschichten gefasst und diese Geschichten wiederum ausgewertet und in vielen Sitzungen diskutiert. Insbesondere die Geschichten tragen eine Botschaft in sich, die unseres Erachtens zunächst einmal keiner Interpretation bedarf. Jede Leserin und jeder Leser wird sich daraus die für sie oder ihn passenden Anregungen nehmen können.

Wenn wir an dieser Stelle als Autorenteam über unsere Projektergebnisse nachdenken und die Frage zu beantworten versuchen, worauf es bei der betrieblichen Weiterbildung wirklich ankommt, so betonen wir gleichzeitig, dass dies keinen Objektivitätsanspruch haben kann. Wir stellen hier unsere Sicht dar und gehen davon aus, dass auch andere Interpretationen möglich sind. Eigentlich sollte ein solcher Abschnitt, damit daraus Handlungen erfolgen, gemeinsam mit den Interviewten oder mit Leserinnen und Lesern geschrieben werden.

9.1 Das Dreieck Arbeitgeber – Teilnehmende – Anbieter

In vielen Geschichten ergab sich der Erfolg daraus, dass Arbeitgeber, Teilnehmende und Kursanbieter je ihren Beitrag dazu geleistet, und dass sich diese Beiträge synergetisch unterstützt und ergänzt hatten.

Arbeitgeber und Vorgesetzte

Die Personalpolitik einer Firma kann begünstigend auf den Erfolg einer Weiterbildung wirken. Jede Politik benötigt aber Personen, und das sind in diesem Falle die Vorgesetzten oder andere Bezugspersonen in der Firma, die diese Politik sichtbar vertreten und im Einzelfall umsetzen.

Einige der interviewten Vorgesetzten sind sich durchaus bewusst, dass die Weiterbildung von Mitarbeitenden auch ein Risiko in sich birgt. Man weiss nicht, ob die Massnahme gelingt. Die Weiterbildung erhöht die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und ist auch Arbeitsmarkt, denn man kann in Weiterbildungen und Kursen von interessanten Stellenangeboten erfahren. Die Mitarbeitende werden durch die Weiterbildung anspruchsvoller, da sie ihre neu erworbenen Kompetenzen anwenden möchten. Das alles kann als Risiko gesehen werden. In den von uns untersuchten erfolgreichen Massnahmen stellten wir eher eine „unternehmerische“ Sicht fest, es wurde von einer Investition in den Mitarbeiter und damit auch in den Betrieb gesprochen, die gepflegt werden muss.

Aufgrund der Interviews lässt sich die Rolle der Vorgesetzten, damit

sie den Weiterbildungserfolg begünstigt, wie folgt beschreiben: Vorgesetzte interessieren sich aktiv für die Inhalte einer Weiterbildung, für die Fortschritte der/des Teilnehmenden und vor allem dafür, Anwendungsmöglichkeiten im Betrieb zu schaffen. Sie haben eine klare und optimistische Vorstellung über den Stellenwert der Weiterbildung für den Betrieb, respektive die Abteilung. Sie betrachten die Weiterbildung der Mitarbeitenden als Investition, die mit Risiken verbunden ist. Entsprechend tragen Sie der Investition Sorge.

Aufgrund dieser Überlegung setzen sie Ziele, die auch der/dem Mitarbeiter/in bekannt sind. Sie stellen ein Praxisfeld zur Verfügung, welches die Anwendung des Gelernten erfordert. Sie geben darüber hinaus Unterstützung fachlicher und motivationaler Art. Sie stellen zudem sicher, dass die Teilnahme an einer Weiterbildung und die Konsequenzen daraus (neue Position der Teilnehmenden, vorübergehende Reduktion und Umverteilung des Arbeitspensums, etc.) im Team gut kommuniziert und von der Führung sanktioniert werden.

Teilnehmende

Diese investieren auf jeden Fall in die Weiterbildung; selbst dann, wenn die Kosten vom Arbeitgeber übernommen werden. Der zu leistende Aufwand wurde von unseren Interviewpartner/innen anfänglich in der Regel unterschätzt, dann aber mit der Zeit realistisch eingeschätzt und in unseren Erfolgsbeispielen auch bewältigt, dies oft mit Unterstützung von der Kursgruppe und dem persönlichen Umfeld. Vielleicht ist diese anfängliche Unterschätzung des Aufwandes sogar eine Art von „Erfolgsfaktor“, da ansonsten einige gar nicht erst in die Weiterbildung eingestiegen wären, wenn sie von Anfang an den Aufwand richtig eingeschätzt hätten.

Parallel zur realistischeren Neueinschätzung des Aufwandes beschrieben viele Interviewpartner eine Veränderung ihrer Ziele respektive ihrer Motivation, die Weiterbildung überhaupt zu absolvieren. Zu Beginn stand bei vielen eine äussere Notwendigkeit, z.B. Das Vorweisen eines bestimmten Diploms, Vorschreiben der Weiterbildung durch den Arbeitgeber, etc. Im Verlaufe des Bildungsprozesses wurden aber neue, und nun vor allem eigene Ziele gefunden und eine intrinsische Motivation aufgebaut. Die Teilnehmenden wurden neugierig, empfinden Theorie nicht mehr als trocken, sondern als spannende Erklärung dessen, was sie im Alltag dauernd machen. Sie finden Anwendungsmöglichkeiten, können beispielsweise Mitarbeitenden Aufgaben besser erklären oder finden in Problemsituationen leichter Lösungen. Während zu Beginn eines Kurses die Notwendigkeit einer Weiterbildung noch eher im fachlichen Kontext festgemacht wird, entdeckten viele Interviewpartner im weiteren Verlauf, dass die Veränderungen im persönlichen Bereich ebenso wesentlich sind: mehr Selbstvertrauen und Sicherheit, umfassendere Problemwahrnehmung, andere Arbeitshaltung, etc.

Einige Interviewpartner berichten von Lernstrategien und in diesem

Zusammenhang von einer Ritualisierung des Lernens: abends noch eine Stunde, am Sonntagnachmittag während zwei Stunden Marketing, zweistündiges Lerngruppentreffen am Samstag mit anschliessendem Kaffee und Kuchen. Neben der Ritualisierung werden auch Belohnungssysteme aufgebaut.

Teilnehmende geben sich zunächst einmal einen Ruck und beginnen mit der Weiterbildung. Beispiele anderer zeigen, dass die Erfolgchancen vielversprechend sind. Sie reflektieren wiederholt ihre Weiterbildungsziele wie auch den zu leistenden Aufwand. Sie suchen aktiv nach Möglichkeiten, wie sie durch Ritualisierung, durch Bildung von Lerngruppen und durch Lernzusammenkünfte am Arbeitsplatz Unterstützung erhalten können. Sie bauen persönliche Lernstrategien auf. Sie betrachten die Weiterbildung als Investition mit entsprechendem Risiko. Sie stellen sich darauf ein, dass der Ertrag aus dieser Investition auf unerwartete Weise und an anderen Orten eintreten kann, als zunächst erwartet. Sie sind offen dafür, dass sich hinter den zuerst angestrebten Zielen neue auftun.

Anbieter

Anbieter spielten auf ganz unterschiedliche Weisen eine wichtige Rolle. Sie haben bei innerbetrieblichen Kursen die Vorabklärungen durchgeführt, die Massnahme besprochen und haben auch die Transfermöglichkeiten mit den Linienvorgesetzten abgeklärt. Auch leisteten sie die Konzeptarbeit.

Die Dozenten von erfolgreichen Massnahmen sind als Fachleute respektiert, zeichnen sich darüber hinaus durch ihre Methodenkompetenz im Didaktischen sowie durch ihre Nähe zu den Teilnehmenden und durch ihre fordernde und gleichzeitig unterstützende Haltung aus. Sie stehen zwar im Zentrum der Weiterbildungsmassnahme, stellen sich aber nicht über die Teilnehmenden.

Anbieter gestalten Seminare und Kurse nach allen Regeln der Kunst. Bei der Vorbereitung und während der Durchführung findet eine Auseinandersetzung mit der Praxis der Teilnehmenden statt.

Das Lehrpersonal beherrscht die Materie, versteht es, Lehrveranstaltungen didaktisch sinnvoll zu gestalten und findet einen guten Draht zu den Teilnehmenden. Es spricht ihre Sprache.

Es steht den Lernenden nicht nur wissensvermittelnd, sondern vor allem auch unterstützend, als Coach und Facilitator, zur Verfügung.

9.2 Lernprozesse

Finger (1989) beschreibt in seiner Arbeit über Lernbiografien einige sehr allgemeine lernbiografische Prozesse. Unsere Interviews betrafen zwar meistens einen wesentlich kürzeren Zeitabschnitt der individuellen Lernbiografie, trotzdem haben einige der Interviewten diesen

Abschnitt in den grösseren Zusammenhang ihrer Biografie gestellt. An dieser Stelle sollen einige kürzerfristige Prozesse dargestellt werden, wie sie in unseren Interviews immer wieder bei Weiterbildungen geschildert werden, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Von aussengesteuert zu innengesteuert (Motivation)

Es gab in einigen Geschichten deutliche Zeichen, dass es zu Beginn der Weiterbildung Impulse von aussen gab, damit die/der Teilnehmende überhaupt eine Weiterbildung besuchte: Freunde überzeugten sie/ihn; der Chef wollte, dass sie/er einen Kurs besuche, z.B. um grössere Projekte übernehmen zu können oder um Lehrlinge einstellen zu können; usw. Die Motivation für den Einstieg in eine Weiterbildung wurde also oft als ein "Müssen" beschrieben.

Im Verlaufe der Weiterbildung machten aber einige eine für sie folgenreiche Entdeckung: Durch die Bildung veränderte sich etwas in ihrem Leben, das wesentlich weiter ging, als ursprünglich erwartet. Inhalte entpuppten sich als spannend und weckten Neugier. Die Anwendung von Gelerntem ermöglichte es, besser mit Kunden, mit Kolleginnen und Kollegen, mit Lehrlingen, mit Vorgesetzten, ganz allgemein mit Menschen, mit denen man professionell zu tun hatte, zu reden. Oft blieb diese Wirkung nicht auf den beruflichen Bereich beschränkt, sondern betraf auch den privaten.

Im Verlauf der Weiterbildung verlagerte sich also die Motivation bei einigen Geschichten sehr deutlich: Aus der extrinsischen wurde immer mehr eine intrinsische Motivation.

Into to big wide open (Öffnung während des Bildungsprozesses)

Zu Beginn sahen einige der Interviewten die Weiterbildung gewissermassen als Tunnel, durch den man hindurch müsse. Danach würde man – das ging eher implizit aus den Geschichten hervor – wieder zum „normalen Leben“ zurückkehren. Der Blick war gewissermassen auf diesen Zeitpunkt gerichtet.

War die für Bildung vorgesehene Lebensspanne ursprünglich zeitlich beschränkt, wurde diese Beschränkung schon im Laufe des Kurses fallengelassen. So erstaunt es nicht, dass die „Rückkehr zum normalen Leben“ oft gar nicht stattfand. Stattdessen wurden neue Weiterbildungsziele anvisiert und mehrmals wurde geäussert, dass die Bildung kein Ende nähme und auch keines nehmen dürfe, denn sie gehöre ganz einfach zum Leben dazu.

Vom Einzelkämpfer zum Teammitglied

Es wurde oft berichtet, dass die Kursgruppe eine wichtige Unterstützung war. Diese Unterstützung äusserte sich beispielsweise wie folgt:

- „Mach doch auch mit“
- „Schlappmachen gilt nicht, wir stehen das gemeinsam durch“
- „Komm ich erklär's dir nochmal“

Es bildeten sich fast in jedem Kurs Lerngruppen. Oftmals waren es auch Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz, die ihre Unterstützung anboten.

Diese unterstützenden Netzwerke bildeten sich während der Weiterbildungen. Einzelne Interviewte gingen von der Vorstellung aus, dass sie die Kursziele eigentlich allein schaffen müssten. Sie gingen von der Vorstellung eines Einzelkämpfers aus. Erst allmählich wurden sie zu Teamplayern. Die Vorteile des gemeinsamen Lernens mussten erst erkannt und persönlich nutzbar gemacht werden. Solche Entdeckungen konnten beispielsweise sein:

- Jemandem etwas erklären führt dazu, dass man selbst besser versteht.
- Gemeinsame Lernzeiten sind eine Form von Ritualisierung. Es ist wesentlich wahrscheinlicher, dass dann gelernt wird, als wenn man alleine wäre.
- Kolleginnen und Kollegen erklären einem zwar dasselbe wie die Kursleitung, aber mit anderen Worten. Das erleichtert oftmals das Verstehen.
- Auch wenn man viel zusammen lacht, kann man viel zusammen lernen.

Durch die Krise hindurch

Die meisten Geschichten enthalten in irgendeiner Form eine Krise. Die Krise ist oftmals gleichbedeutend mit einer Umorientierung. Man fragt sich nochmals, ob man die Weiterbildung wirklich beenden soll, zieht den zu leistenden Aufwand nochmals kritisch in Erwägung oder stellt die eigenen Fähigkeiten nochmals in Frage. Es ist wie ein nochmaliger Entscheid für die Weiterbildung, wobei nun die Frage anders gestellt wird. Zu Beginn lautete sie vielleicht wie oben beschrieben: „Brauche ich dieses Papier wirklich?“, jetzt lautet sie: „Will ich diese Weiterbildung wirklich abschliessen?“

Die Krise ist also eng verknüpft mit den oben geschilderten Entwicklungen und Lernprozessen. Interessant ist, dass diese Entwicklungen nicht allmählich und gleichmässig verliefen, sondern dazu führten, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt die „Gretchenfrage“ an sich selbst gestellt wurde.

9.3 Tessin

Der italienische Sprachraum in der Schweiz ist kleiner als der deutsche oder französische. Die Folge ist, dass es oftmals eines besonderen Efforts bedarf, Weiterbildungsangebote, die in Genf, Lausanne, Bern oder Zürich dank eines genügend grossen Marktes existieren, in den Tessin zu holen. Und wenn eine Weiterbildung im Tessin angeboten wird, so bedarf es einer zusätzlichen Anstrengung, Dozenten, Prüfungsexperten und Kursunterlagen italienischer Sprache zu finden, respektive bereitzustellen.

Dieser Effort kommt in mehreren Geschichten zum Ausdruck. Er wurde von allen Akteuren geleistet. Ein Betrieb finanziert seinem Mitarbeiter

zunächst einen Deutschkurs, damit dieser eine nur in der deutschen Schweiz angebotene Weiterbildung besuchen und anschliessend sein erworbenes Wissen firmenintern weitergeben kann. Kursteilnehmende fahren für die Prüfung in die Innerschweiz. In der Kursgruppe unterstützt man sich gegenseitig dabei, Lehrmaterial, das nur in deutscher Sprache vorliegt, zu übersetzen und zu verstehen. Was wir eingangs zum Dreieck Arbeitgeber – Teilnehmende – Anbieter gesagt haben, trifft im Tessin in besonderem Masse zu.

Es kommt hier aber noch ein weiterer Akteur hinzu: der Kanton, der dazu beiträgt, Angebote in den Tessin zu holen. Beispielsweise hätte die Geschichte aus der Apotheke (Kap. 8.4) vielleicht einen anderen Verlauf genommen, wenn der kantonale Koordinator der Kurse für Erwachsene nicht gesagt hätte: „Es ist machbar, probieren wir’s“, und dem nicht auch hätte Taten folgen lassen. Der Vorbereitungskurs für die Berufsprüfung wurde erstmalig und erfolgreich im Tessin durchgeführt.

9.4 Hindernisse

Im Vorwort schrieben wir, dass wir in diesem Projekt nicht an Hindernissen interessiert seien, sondern vielmehr an Lösungen. Wenn wir uns trotzdem zum Abschluss die Frage stellen, welchen Hindernissen wir in den Interviews begegnet sind, so gelangen wir zu einem vielleicht etwas überraschenden Kommentar. Hindernisse gab es in vielen Geschichten. Einige der Interviewten haben sogar Hindernisse angetroffen, angesichts derer wir erstaunt sind, dass sie überhaupt überwunden werden konnten. Vielleicht wäre auch dies eines der Fazits, die aus unserem Projekt zu ziehen sind: Hindernisse, eine Weiterbildung zu besuchen, gibt es immer. Man kann sie nicht beseitigen. Hingegen kann man Mittel, Wege und die Kraft finden, sie zu überwinden – und dies finden viele in der Weiterbildung. Wichtig ist also, den Einstieg zu finden. Und hier könnte das Motto lauten: „Versteck dich nicht, komm einfach mal raus, zeig was du kannst und ernte Applaus“ – und vor allem: "Fang einfach mal an!"

10 Methodenreflexion

10.1 Erhebung

Konzeption der Erhebungsinstrumente (Interviewleitfaden, Nachbearbeitung, Logblatt)

Wichtig ist, wie bei jeder wissenschaftlichen Untersuchung, dass man vor der Erhebung genau weiss, welche Fragestellung man untersuchen will und auf welche Fragen man Antworten finden will. Unser Ziel war es, Geschichten zu bekommen, welche Wissen in geeigneter Form transferieren und welche den Lesern einen Nutzen erbringen können. Bevor man das Untersuchungsdesign und die Erhebungsinstrumente zu konzipieren beginnt, sollte man wissen, welche Art von Geschichten man finden will. In welcher Form sollen sie beschaffen sein, wie definiert man eine gute Geschichte? Will man eine Geschichte nacherzählen, sie anhand des Interviewmaterials erfinden oder will man eine Metageschichte anhand mehrerer Interviews erstellen? Erst wenn man weiss, was für eine Geschichte man erhalten will, kann man anfangen den Interviewleitfaden so zu konzipieren, dass die Fragen auf das richtige Ziel hinführen. Ebenso die Interviewführung: Nur wenn man weiss, was die Geschichte enthalten soll, kann man das Interview entsprechend führen.

Da bei uns erst im Verlaufe der Interview- und Erstellphase durch die Gespräche im Team und mit Herrn Prof. Wehner klar geworden ist, was für uns eine gute Geschichte ausmacht, hatte dies Einfluss auf die noch zu führenden Interviews und das Schreiben der Geschichten (siehe Kapitel 8). Wir gehen davon aus, dass die Geschichten, die am Anfang erstellt wurden, mit dem Wissen und der Erfahrung, die wir jetzt am Ende der Untersuchung haben, anders geschrieben worden wären.

Ein wesentlicher Punkt bei der Konzeption des Interviewleitfadens ist auch, ob man als Geschichte die Verdichtung des Interviewmaterials ansieht (wie das bei uns der Fall ist) oder ob man in sich geschlossene Geschichten von den InterviewpartnerInnen erzählt bekommen möchte. Dementsprechend muss man die Fragen anders stellen. Je mehr und je geschlossener die Interviewfragen sind, desto weniger werden die InterviewpartnerInnen in sich geschlossene Geschichten erzählen.

Während der Interviewphase merkten wir, dass es nicht möglich war, nebst der Führung der Notizen noch das Logblatt vollständig auszufüllen und den InterviewpartnerInnen aufmerksam zuzuhören. Für die Interviewführung ist es wichtig, dass man so wenig und so einfaches Material wie möglich auszufüllen hat, damit man den InterviewpartnerInnen die entsprechende Aufmerksamkeit widmen und auf die Dynamik des Gesprächs angemessen reagieren kann.

Durchführung des Interviews

Ursprünglich war in unserem geplanten Interviewablauf ein Zeitrahmen für die unterschiedlichen Interviewphasen (Einleitung, halbstandardisiertes Interview, strukturiertes Raster, Ausklang) vorgegeben. Er wurde so gut wie nie eingehalten. Eine Grobplanung war sinnvoll, doch war die tatsächliche Interviewdauer von der/dem Interviewpartner/in und der Weiterbildungsthematik abhängig. Hier spielte es auch eine Rolle, ob wir vorgängig Informationen über die Weiterbildungsmassnahme hatten oder nicht. Je nachdem, wie gut wir uns vorbereiten konnten, brauchten wir mehr oder weniger Zeit für Vorinformationen während des Interviews. Die Vorbereitung auf das Interview brachte auch den Vorteil, dass das Interview zielgerichteter geführt und besser eingegriffen werden konnte. Es vereinfachte das Auslösen des Geschichtenerzählens beim Interviewpartner.

Es ist sinnvoll, nebst dem halbstandardisierten Interview ein strukturiertes Raster als Erhebungsinstrument zu konzipieren, damit man auch quantitative Daten auswerten und die einzelnen Interviews miteinander vergleichen kann. Bei uns brauchte das Ausfüllen des Rasters nur wenig Zeit während des Interviews, da die meisten Fragen bereits durch das halbstandardisierte Interview beantwortet worden waren.

10.2 Verarbeitung

Vorgehen beim Erstellen der Geschichten

Idealerweise sollten die Interviews vollständig transkribiert werden, bevor sie zu Geschichten verarbeitet werden. Der Vorteil liegt darin, dass dadurch keine Informationen verloren gehen und auch eine andere Person als der/die InterviewerIn die Geschichte schreiben kann. Der Nachteil liegt in der Aufwendigkeit des Transkribierens. Bei uns wurden die Italienischen Interviews transkribiert. Sind die Ressourcen dafür zu knapp, wie das bei uns bei den Deutschen Interviews der Fall war, dann kann man die Geschichten auch ohne Transkript aus dem Gedächtnis und mit Hilfe des Interviewleitfadens schreiben. Allerdings sollte dann der/die InterviewerIn selbst die Geschichte erstellen und dies möglichst bald nach dem Interview. Je mehr Zeit vergeht, desto weniger genau kann man sich an das Interview und die Sprache der InterviewpartnerInnen erinnern und desto mehr Informationen gehen verloren. Die Wahrscheinlichkeit, dass man die Aussagen oder ihre Bedeutung verfälscht, wächst zudem.

Ebenso sollte die Validierung der Geschichten durch die InterviewpartnerInnen so bald als möglich stattfinden. Bei uns klaffte die Zeitspanne zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten bis die (Deutschschweizer) InterviewpartnerInnen ihre Geschichte zu lesen bekamen. Es ist möglich, dass mit dem Verstreichen der Zeit auch die Distanz zwischen InterviewpartnerIn und Geschichte immer grösser wird. Wir haben unseren InterviewpartnerInnen der Deutschschweiz ihre Geschichten per E-Mail zur Validierung zugeschickt. Idealer wäre es, wenn

man – wie von Herrn Prof. Wehner geraten - mit den Personen einen weiteren Termin ausmacht und die Reaktionen der Personen auf die Geschichten festhält. Oft kommen die wirklich interessanten und wichtigen Erzählkerne erst in diesem zweiten Interview hervor. Es ist deswegen auch wichtig, dass man sich auf dieses „Interview über das Interview“ gut vorbereitet und sich wieder einige wenige Fragen überlegt, um auf die interessanten Erzählkerne zu stossen.

Filter, welche das Geschichtschreiben beeinflussen

Wenn man aus einem Interview eine Geschichte schreibt, bedeutet das eine Verdichtung und Strukturierung des Materials. Nach welchen Kriterien haben wir die Informationen und Zitate ausgewählt, die Eingang in die Geschichte gefunden haben? Welche Filter waren bei uns aktiv, die aussortierten, was nun in die Geschichte gelangt und was nicht? Wir haben uns zusammen mit Herrn Prof. Wehner einige Gedanken darüber gemacht, um uns des Prozesses des Geschichtschreibens bewusster zu werden und die Vergleichbarkeit der Geschichten zu beurteilen. Wir gehen von folgenden vier Filtern aus:

1. *Filter:* Der/die InterviewerIn merkte, was den InterviewpartnerInnen wichtig ist. Diese Punkte wurden in der Geschichte berücksichtigt.

2. *Filter:* Was war es, das die InterviewpartnerInnen kompetent machte? Damit ist nicht nur fachliches Wissen angesprochen, sondern auch die Sozialkompetenz und Persönlichkeitsentwicklung. Was waren die Gründe für das Gelingen der Weiterbildung? Welches waren die Anpassungsprozesse, welche eine wichtige Rolle in der individuellen Geschichte eingenommen haben?

3. *Filter:* Die vorangegangenen Interviews/Geschichten beeinflussen mit, was in einer Geschichte erwähnt oder nicht mehr erwähnt wurde. Damit eine Geschichte gelesen wird, muss sie einen gewissen Grad an Spannung mitbringen. Dies kann durch das Einbringen von etwas Neuem erreicht werden (siehe auch Dennings Kriterium für eine Springboard Story Kapitel 4.3). D.h. wenn bereits eine Aussage wie z.B. „Der Dozent trat beratend und nicht lehrend auf.“ mehrmals aufgetaucht war, dann haben wir sie auch nicht in jede Geschichte integrieren (Anmerkung: In unsere Auswertung der Erfolgskriterien gelangten solche Wiederholungen trotzdem, da wir nicht nur die Geschichten, sondern auch die Interviewleitfäden ausgewertet haben.) Als Gegenstück dazu wurden bewusst jene Aussagen integriert, die etwas anekdotisches oder bildhaftes enthielten.

4. *Filter:* Ein weiterer Filter, der mitbeeinflusst hat, was in die Geschichten kommt, ist der „Fluss einer Geschichte“. Eine Geschichte erstellen bedeutet nicht nur, die relevanten und interessanten Informationen herauszufiltern, und diese aneinanderzureihen, sondern auch, ihr eine gewisse Struktur zu verleihen und so weit wie möglich einen roten Faden zu geben.

Ob diese Filter die Geschichten der InterviewpartnerInnen stark verzerrt haben, sollte bei der Validierung rausgefunden werden. Elf von dreizehn Interviewpartner/innen der Deutschschweiz waren mit der vorliegenden Fassung der Geschichten einverstanden; die anderen beiden schickten uns eine überarbeitete Geschichte zurück. Nach unserem Empfinden waren es lediglich sprachliche Überarbeitungen und einige inhaltliche Präzisionen; es ist aber denkbar, dass dies die InterviewpartnerInnen anders sehen und diese Änderungen für sie entscheidend war und "ihre" Geschichte ausmachte.

10.3 Analyse

Erfolgskriterien

Für den Aufbau eines guten Kategorisierungssystems der Erfolgskriterien braucht es viel Zeit und viele Gespräche im Team. Der Austausch im Sinne des 2. und 6. Gütekriteriums nach Mayring, der Argumentativen Interpretationsabsicherung und Triangulation (siehe Kapitel 4.1; Mayring, 2002, S. 142, zitiert in Thier, 2004), ist wichtig für ein schlüssiges und verallgemeinbares Kategorisierungssystem. Dieser Prozess der Entwicklung eines Kategorisierungssystems nimmt viel Zeit in Anspruch - ist aber notwendig für eine klare Kategorisierung.

Man sollte sich schon während der Auseinandersetzung mit der Theorie eine grobe Vorstellung der Kategorien machen. Nachdem die Interviews durchgeführt und die Geschichten erstellt sind, ist der geeignete Zeitpunkt, um in Diskussion und in Beachtung der Gütekriterien nach Mayring ein gutes Kategorisierungssystem aufzubauen.

Wichtig bei der Analyse der Erfolgskriterien ist das Verwenden einer geeigneten Software. Sie muss einerseits die Erfolgsfaktoren der zweiten Dimension und die Erfolgsfaktoren pro Geschichte samt der entsprechenden Textstellen erfassen und auswerten können.

Erfolgsgeschichten

Bevor man die erste Geschichte schreibt, sollten klare Vorstellungen bezüglich der formalen Aspekte der Geschichte bestehen: Wie lange soll sie sein? Wie soll sie strukturiert sein? In welcher Person soll sie geschrieben werden? etc. Es spart Zeit und Ressourcen, wenn man die Geschichten für die Analyse nicht mehr aufarbeiten muss. Nur wenn sie ungefähr auf dem gleichen Stand sind, können sie miteinander verglichen werden.

10.4 Verbesserungsvorschläge zum Projektablauf

Unser gesamter Projektablauf wurde nicht in einem Zug durchgeführt. Bedingt durch äussere Umstände fand ein Teamwechsel statt, der Einfluss auf die Untersuchung hatte. Trotz dieser Bedingungen konnte unser Projekt im gesetzten Zeitrahmen und mit den geplanten Ressourcen durchgeführt werden.

Besser ist es dennoch zweifelsohne, wenn an einem solchen Projekt nicht etappenweise, sondern kontinuierlich mit dem gleichen Team gearbeitet wird. Es ist wichtig, dass jeder Schritt im Ablauf festgehalten und dokumentiert wird. Die Transparenz des Entwicklungsprozesses ist wichtig; sie entspricht dem Gütekriterium der Verfahrensdokumentation von Mayring, (2002, S. 142, zitiert in Thier, 2004).

Ebenso sollten sich die verschiedenen Phasen des Projektes wenn möglich nicht überschneiden. Z.B. wurden bei uns noch Geschichten geschrieben, währenddem ein Teil bereits kategorisiert, respektive ausgewertet wurde. Auch sollte das Kategorisierungssystem stehen, bevor man mit dem Auswerten der Geschichten beginnt. Grobe Anpassungen sollten im Laufe der Kategorisierung nicht mehr nötig sein.

Bei uns überlappte das Konzipieren der Auswertungsmethode noch mit der Interviewphase. Bei den letzten Interviews hatten die InterviewerInnen eine viel konkretere Vorstellung davon, was aus dem Material resultieren sollte. D.h. das die letzten Interviews, wie auch die letzten Geschichten, anders geführt, respektive anders erstellt und analysiert wurden, als die ersteren. Es fand eine Entwicklung statt, die womöglich nicht nur den Inhalt, sondern auch die Qualität der Geschichten beeinflusst hat.

11 Ausblick

Während unseres Weiterbildungsprojektes ist ein grosser Fundus an Material entstanden, den wir weiterverarbeiten und gerne einem breiten Publikum zur Verfügung stellen möchten.

Erfolgsfaktoren

Wir haben viele Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Es lohnt sich, sich weiterhin damit auseinanderzusetzen. Beispielsweise möchten wir folgende Fragen beantworten können:

Lassen sich die Erfolgsfaktoren in weiteren Projekten bestätigen? Müssen sie differenziert werden? Gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren?

Unser Datenmaterial liesse sich darüber hinaus auch noch mit anderen Fragestellungen als der Suche nach Erfolgsfaktoren auswerten.

Methode

Im Laufe des Projekts haben wir uns intensiv mit der Entwicklung einer geeigneten Methode für erfolgreiche Weiterbildungsgeschichten auseinandergesetzt. Ausgehend von narrativen Interviews, vom Storytelling-Ansatz nach Kleiner und Roth (z.B. 1997; 2000), von Weiterentwicklungen dieses Ansatzes (z.B. Thier, 2004) sowie Denning's Arbeit mit Springboard Stories (2001) haben wir eine Methode entwickelt, die sich auch auf andere Projekte übertragen lässt.

Aktuell konzipieren wir zwei nächste Weiterbildungsprojekte, in denen wir unsere Geschichtenmethode anwenden und weiter verfeinern möchten. Zudem planen wir, unsere Methode auch in anderen Projekten, z.B. in Evaluationen, zu verwenden.

Geschichten

Es wurden uns viele Weiterbildungsgeschichten erzählt, die wir verschriftlicht haben. Eine Auswahl dieser Geschichten ist in Kapitel 8 dieses Berichtes abgedruckt. Diese und andere Geschichten werden wir in Publikationen und Workshops benutzen, da sie Erfolgsfaktoren der Weiterbildung besonders gut weitergeben.

Kurse

Ein Ergebnis aus unserem Geschichtenprojekt ist, dass die Unterstützung und das Interesse des Vorgesetzten an der Weiterbildung seiner Mitarbeitenden entscheidend zum Erfolg beitragen. Aktuell fokussieren wir dieses Resultat und entwickeln Kurse und Publikationen zu diesem Thema.

Einen ersten Kurs haben wir bereits für Vorgesetzte konzipiert. Es geht darum das Bewusstsein von Vorgesetzten zu schärfen, wie wichtig seine Rolle für den Erfolg der Weiterbildung ist. Mit Erkenntnissen und Geschichten aus unserem Projekt und mit spezifischen Übungen können Vorgesetzte ihre Rolle und ihren Einfluss auf den Erfolg einer Bildungsmaßnahme kennenlernen und verbessern.

Publikationen

Es sind diverse Publikationen in Fachzeitschriften geplant, in denen wir unsere Ergebnisse und unsere Methode vorstellen wollen.

Aktuell stecken wir mitten in der Erarbeitung eines Manuskripts für eine zweite Publikation, die im HEP-Verlag herausgegeben wird. Es handelt sich um ein Arbeitsmittel für Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden in die Weiterbildung schicken. Es soll aufzeigt werden, wie Vorgesetzte die Investition in eine Weiterbildung schützen können. Es wird erklärt und gezeigt, wie sie den Transfer der Weiterbildung fördern und wie sie dazu beitragen können, dass sowohl der/die Mitarbeiter/in als auch das ganze Unternehmen von der Weiterbildung profitieren. Kurz: wie sie eine erfolgreiche Weiterbildungsgeschichte in ihrem Betrieb (mit)schreiben können.

12 Literaturverzeichnis

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading/Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arnold, Rolf. (1992) Evaluierungsansätze in der betrieblichen Weiterbildung. In: Gonon, Ph. (Hrsg.): *Evaluation in der Berufsbildung*. Aarau: Sauerländer.
- Bundesamt für Statistik: Rückgang der beruflichen Weiterbildung. Pressemitteilung vom 22.3.2004 [on-line]. Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/bildung_und_wissenschaft/bildung/weiterbildung/medienmitteilungen.html [27.12.2005].
- Denning, S. (2001). *The Springboard. How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Fielding, N. & Schreier M. (2001). Introduction: on the compatibility between qualitative and quantitative research methods. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [on-line]. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01hrsg-e.htm> [10.12.2005].
- Finger, M. (1989). *Apprendre une issue*. Lausanne: Editions L.E.P.
- Flanagan, J.C.: The Critical Incident Technique. In: *Psychological Bulletin*, 51/4, Juli 1954, 327-358.
- Geissler, H. (1993). *Bildungsmarketing: Betriebliche Bildung, Erfahrungen und Visionen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Gonon, Ph. & Schläfli A. (1998). *Weiterbildung in der Schweiz: Situation und Empfehlungen (Bericht an das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie und das Bundesamt für Kultur)*. Zürich: Schweizerischen Vereinigung für Erwachsenenbildung (SVEB).
- Kleiner, A. & Roth, G. (1997). Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action, (May 9, 1997) (To be published in the *Harvard Business Review*, 75th Anniversary Edition, Sept/Oct 1997) [on-line]. Verfügbar unter: <http://ccs.mit.edu/lh/overview.html> [27.12.05].
- Loebbert, M. (2003). *Storymanagement – Der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Preskill, H. & Coghlan, A.T. (2003). *Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, Publication of the American Evaluation Association, Nr. 100.
- Mayring, Philipp (2001). Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse [31 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 2(1). Verfügbar unter: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> [27.12.05].
- Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mruck, K. unter Mitarbeit von May, G. (2000). Qualitative Sozialforschung in Deutschland. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*. [On-line Journal], 1 (1). Verfügbar unter: <http://qualitative-research.net/fqs> [27.12.05].
- Reinmann-Rothmeier, G., Erlach, C., Neubauer, A. & Thier K. (2003). Warum Geschichten für Unternehmen interessant sind. [on-line]. Verfügbar unter: www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml#1 [30.11.2005].
- Roth, G. & Kleiner, A. (2000). *Car Launch. The Human Side of Managing Change*. New York: Oxford University Press.
- Schräder-Naef, R. (1997). *Warum Erwachsene (nicht) lernen*. Chur: Rüegger.
- Simmons, A. (2002). *Story Factor: Mit guten Geschichten Menschen gewinnen*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Skinner, B.F. (2002). *Walden Two. Die Vision einer besseren Gesellschaftsform*. München: FiFa.
- Stangl, W. (2005). Psychotherapeutische Schulen. [on-line]. Verfügbar unter: www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/WISSENSCHAFTPSYCHOLOGIE/PsychotherapieSchulen.html [27.12.05].
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Thier, K. (2004). *Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen: Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode*. Hamburg: Dr. Kovac.
- zur Bonsen, M. & Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim: Beltz.

Anhang

A1 Italienische Zusammenfassung

A2 Italienisch übersetzte Geschichten

B1 Interviewleitfaden für Teilnehmer

B2 Interviewleitfaden für Vorgesetzte

B3 Interviewleitfaden für Anbieter/Ausbildner

C1 Logblatt

C2 Nachbereitungsfragebogen

Anhang A1: Italienische Zusammenfassung

Il successo è contagioso. Storie di successo nella formazione aziendale.

Sono state condotte 50 interviste, articolate in 14 parametri, con

- superiori
- responsabili del personale e della formazione
- partecipanti ai corsi.

In ciascuna delle interviste è stata esaminata – dal punto di vista dell'intervistato – un'attività formativa di successo, stabilita in anticipo. Abbiamo strutturato le interviste in modo che, in una prima fase, potessimo elaborarne delle storie inerenti la formazione stessa e i suoi effetti. Storie che

- motivino l'interessato a migliorare dal punto di vista professionale
- incentivino i gestori a sostenere i collaboratori che vogliono formarsi ulteriormente
- aiutino i responsabili del personale e della formazione a legittimare le spese di questo processo di sviluppo dei lavoratori e del contesto organizzativo.

In una seconda fase abbiamo verificato l'autenticità delle storie con l'intervistato e di seguito le abbiamo analizzate, identificandone i fattori di successo. Attraverso queste si è potuto constatare che sovente non è un solo fattore, ma la cooperazione di più fattori a condizionare il successo medesimo. Nella formazione professionale ogni elemento del triangolo "partecipanti – datori di lavoro/dirigenti – offerenti (di mezzi formativi)" deve svolgere attivamente il proprio ruolo. Analizziamo i tre elementi del triangolo.

Datori di lavoro e dirigenti

La politica di gestione del personale di un'azienda può sicuramente influenzare positivamente la formazione. Ogni politica ha bisogno di persone – in questo caso i superiori o altri referenti dell'azienda – che la sostengano chiaramente e la applichino conseguentemente ad ogni singolo caso.

Alcuni dei superiori intervistati sono assolutamente consapevoli che la formazione del collaboratore comporta dei rischi. Non è garantito che il corso di formazione raggiunga gli obiettivi sperati. I collaboratori, con le nuove competenze acquisite, diventano più esigenti vedendo aumentare le loro opportunità. La formazione stessa rientra nel mercato del lavoro perché attraverso i corsi di aggiornamento, si

ricevono informazioni su eventuali nuovi posti di lavoro. Tali rischi non inficiano d'altro canto, il bisogno di coltivare una prospettiva imprenditoriale basata sulla gestione quali-quantitativa dell'organismo personale.

In base alle interviste fatte si può delineare il profilo del dirigente che favorisce il successo della formazione.

Questo si interessa attivamente dei contenuti di una formazione professionale, dei progressi del/della partecipante e in particolare di creare nell'azienda delle possibilità di applicazione. Ha un'idea chiara e ottimistica dell'importanza della formazione per l'azienda e rispettivamente per il reparto. Considera la formazione dei collaboratori un investimento che naturalmente porta con sé anche dei rischi. Quindi la gestisce con cura.

Fissa obiettivi noti anche al/alla dipendente. Crea le condizioni che permettano l'applicazione delle competenze acquisite. Lo/la sostiene. Assicura oltre a ciò che la partecipazione ad una formazione e le conseguenze che ne risultano (nuova posizione del partecipante, riduzione e ridistribuzione dei compiti di lavoro, etc.) siano sancite dalla gestione aziendale e comunicate chiaramente al Team.

Partecipanti

La formazione comporta un investimento da parte del datore di lavoro ma soprattutto del partecipante. Inizialmente lo sforzo di quest'ultimo era sottovalutato e questa sottovalutazione può essere stata un "fattore di successo" per la formazione. Se le persone fossero state consapevoli dello sforzo necessario forse avrebbero rinunciato. Ora è valutato correttamente e viene affrontato, come i nostri esempi di formazione efficace dimostrano, col sostegno della classe e dell'ambito personale.

Parallelamente alla rivalutazione realistica dell'investimento, molti intervistati hanno descritto un cambiamento dei loro obiettivi e della loro motivazione ad assolvere la formazione. Per molti intervistati all'inizio esisteva una necessità esterna. Dovevano avere un diploma particolare; il datore di lavoro li ha spinti alla formazione, etc. Durante il processo di formazione si sono formati obiettivi nuovi, e soprattutto propri, e si è stabilita una motivazione intrinseca. I partecipanti diventano curiosi, e la teoria non è più qualcosa di sterile ma diventa routine sul lavoro. Trovano le possibilità di applicare le nuove conoscenze. Imparano ad esempio un miglior modo di spiegare un compito al collaboratore o trovano più facilmente la soluzione ad un problema. Mentre all'inizio del corso gli intervistati avevano visto la necessità di frequentarlo solo per ragioni puramente professionali, molti di loro scoprono durante il processo che i cambiamenti nell'ambito personale sono altrettanto importanti: più fiducia in se stessi, più sicurezza, la capacità di cogliere un problema globalmente, nuova attitudine al lavoro, etc.

Alcuni intervistati raccontano la messa in pratica di una strategia educativa e in questo contesto di uno studio rituale: ogni sera si studia un'ora; ogni domenica pomeriggio si studia marketing due ore ; il gruppo si ritrova ogni sabato due ore e poi, come premio, si beve il caffè e si mangia un dolce. A fianco del rituale si stabiliscono anche sistemi di ricompensa.

In base alle interviste fatte si può delineare il profilo del partecipante che favorisce il successo della formazione.

Dapprima, il partecipante fa uno sforzo e comincia la formazione. Esempi di altre persone mostrano che si hanno buone probabilità di successo. Riflette più volte sugli obiettivi della formazione e sullo sforzo necessario. Cerca attivamente delle possibilità per sostenersi, attraverso rituali, formazione di gruppi di studio, coalizioni sul posto di lavoro. Sviluppa delle strategie educative proprie.

Considera la formazione quale investimento con relativo rischio. Sa che il risultato dell'investimento può manifestarsi inaspettatamente e anche in altri contesti lavorativi. E' consapevole che gli obiettivi durante il processo d'apprendimento possono mutare.

Offerenti (d'opportunità formative)

Gli offerenti giocano una parte importante. Hanno studiato anticipatamente il corso all'interno dell'azienda, definendone i concetti. Hanno discusso le modalità e hanno chiarito le possibilità di trasferimento con i superiori. Finora il loro lavoro si è svolto sullo sfondo.

I docenti che svolgono questo compito formativo in modo efficace, sono rispettati come esperti. Si distinguono inoltre per la competenza didattica e per la capacità di rapportarsi con i partecipanti. Sono esigenti ma allo stesso tempo cooperano e aiutano. Sono al centro dell'attività formativa, ma non si ritengono superiori ai partecipanti.

Descrizione del ruolo che favorisce il successo.

L'offerente allestisce professionalmente i seminari e i corsi . Durante la preparazione e durante l'esecuzione si realizza una riflessione sulla realtà pratica dei partecipanti. I nuovi insegnanti sono insediati con cura e assistiti. Conoscono la materia, sanno organizzare bene la lezione e hanno un buon rapporto con gli studenti. Parlano la loro lingua. Spalleggiano i partecipanti non solo mediante le conoscenze, ma soprattutto sono i loro "coachs" che gli facilitano L'apprendimento.

Una parte essenziale del progetto è stata eseguita nel **cantone Ticino**. Questo cantone ha superato spesso delle difficoltà in un modo che fa stupire noi svizzeri tedeschi. La popolazione della Svizzera italiana è più piccola comparata a quella francese o tedesca. Di conseguenza ci vuole uno sforzo particolare per creare delle offerte di formazione, che negli altri cantoni francesi e tedeschi esistono naturalmente. Una volta creata l'offerta, diventa complicato reperire i docenti, gli esperti

per l'esame e il materiale di lingua italiana.

Tutti i tre gruppi coinvolti hanno affrontato molte volte questo problema. Un'impresa paga al collaboratore un corso di tedesco affinché questi possa frequentare una formazione nella Svizzera tedesca. L'azienda beneficerà in seguito delle competenze acquisite. Per l'esame i partecipanti del corso vanno nella Svizzera interna. In classe tutti si aiutano a tradurre e capire il materiale che esiste soltanto in tedesco. Ciò che è stato detto del triangolo datori di lavoro – partecipanti – offerenti trova la sua massima espressione in questo cantone.

Un altro fattore rilevante è pure lo sforzo che il cantone stesso fa per organizzare i corsi in Ticino. Un esempio tratto dalle nostre storie riguarda un dipendente di una farmacia che era interessato ad un corso formativo tenuto solo nella Svizzera tedesca o francese. Il coordinatore cantonale dei corsi per adulti disse: "È fattibile, dunque proviamo". Così quel corso si creò e si tenne per la prima volta in Ticino.

Con quest'elenco di fattori di successo la raffigurazione del nucleo del progetto – si tratta di un progetto Story-Telling – non è completa. Secondo noi è indispensabile leggere almeno alcune delle storie.

Anhang A2: Italienisch übersetzte Geschichten

"I CLIENTI HANNO BISOGNO DELLE MIE CONOSCENZE TECNICHE NON DEL MIO LAVORO D'UFFICIO"

(PUNTO DI VISTA DEL SUPERIORE)

„Die Kunden brauchen mein Fachwissen – nicht meine Büroarbeit“
(Geschichte des Vorgesetzten)

È stata Emmy che in pratica ha portato questo corso in Ticino. È una persona ambiziosa e non si accontentava di possedere solo una formazione di base. Dopo alcuni anni di pratica le era chiaro che voleva di più. Per questo l'ho sostenuta fermamente e questo sia per motivi professionali che personali.

L'ambito amministrativo non mi interessa granché. Oggi siamo sotterrati da questo tipo di lavoro, però deve essere eseguito e al meglio. Mi rendo conto che una parte sempre più cospicua del tempo lo passo in ufficio tra le scartoffie, invece che al banco con i clienti. Se si guarda l'evoluzione della farmacia in Svizzera e al livello della salute in generale, si nota che si punta molto sulla qualità e sulla sicurezza delle terapie. Quindi, il posto del farmacista è importante, poiché si trova in prima linea a contatto con i pazienti e può controllare che le terapie siano seguite nel modo dovuto. Può consigliare, può prevenire, per esempio cercare di evitare gli abusi dei medicinali. Il farmacista dovrebbe avere più tempo per i pazienti e i clienti, alla stessa stregua di un dottore. Ha studiato per fare questo, è in questo campo che è specializzato, quindi non dovrebbe essere ostacolato dalla burocrazia.

Quando ho visto per la prima volta il programma del corso, mi sono accorto che era esattamente mirato al tipo di lavoro che avrei delegato volentieri. Qualcuno con una tale formazione avrebbe eseguito tali compiti con la necessaria competenza. Perciò avevo anche un motivo anche aziendale, e non solo personale, per sostenere Emmy.

Durante una riunione con il personale ho spiegato che Emmy avrebbe avuto una posizione superiore alla loro e con ruoli di responsabilità diversi e che per questo sostenevo la sua formazione. Questo è stato accettato di buon grado, c'è un buon clima in farmacia. Ora lei ricopre la posizione per cui si è formata e anche finanziariamente a ricevuto un compenso, perché io dico sempre che se c'è merito questo deve essere premiato.

La formazione dal mio punto di vista è stata di successo e lo vedo dai risultati: l'organizzazione del lavoro, l'amministrazione, tutto funziona al meglio. Stiamo per ottenere la Certificazione ISO e c'era da fare molto in questo ambito. Penso che se avessi puntato su un'altra delle mie collaboratrici, non avrei ottenuto gli stessi risultati. Emmy ci ha messo anima e corpo. Non posso parlare per le altre partecipanti al corso, ma so che non tutte hanno ricevuto i compiti per cui hanno seguito il corso, alcune hanno scelto di seguirlo per se stesse. Alcuni farmacisti infatti hanno il timore di delegare alcune responsabilità. Secondo me ci vogliono

entrambe le cose, un ambiente giusto, in cui si colga questa opportunità e un impegno personale.

Trovo che sia importante che formazioni di questo tipo vengano proposte in Ticino. Dopo qualche anno come assistente tutto diventa una routine, non si è più così motivati, si lavora per arrivare a sera e basta. Bisogna dare delle possibilità alla gente che vuole di più, che vuole crescere. Come detto prima ci sono farmacisti che non vogliono che qualcuno metta il naso fra i conti e che hanno paura a delegare dei compiti. Loro non comprendono la necessità di una formazione del genere, grazie ad essa potrebbero riappropriarsi della propria professione o anche approfondire nuovi ambiti. Per esempio io ho allestito un nuovo laboratorio per la medicina cinese, poi farò il grossista per importare le piante direttamente dalla Cina, mettendomi in collaborazione con un istituto che ne eseguirà le analisi. Ho anche più tempo per la politica professionale. Con degli amici pubblichiamo una rivista che si chiama "Spazio e salute" con 120'000 esemplari per il Ticino. Ci sono tante cose interessanti da fare! È anche per questo che ho sostenuto Emmy e la sua iniziativa di portare questa proposta formativa anche in Ticino.

"SI PUÒ FARE, PROVIAMO"

(PUNTO DI VISTA DELLA PARTECIPANTE)

"Es ist machbar, probieren wir's"

(Geschichte der Teilnehmerin)

Su alcune riviste specializzate per la farmacia avevo letto che in Svizzera tedesca e in Svizzera francese, esistevano dei corsi per l'ottenimento del diploma di assistente aziendale di farmacia. Lo volevo seguire assolutamente anche io. Così mi sono informata presso il Cantone e mi hanno detto di rivolgermi al loro responsabile dei corsi per adulti. Quando mi sono messa in contatto con lui, mi ha risposto che era fattibile e che si poteva provare. Siamo quindi andati a Ginevra e abbiamo incontrato i responsabili francofoni di questo corso. Il corso in Ticino è stato poi organizzato e proposto agli interessati.

Al mio responsabile non piace la contabilità e tutto quanto riguarda l'amministrazione. Quando gli ho mostrato il programma del corso, non ci ha pensato due volte: gli avrei portato via una buona parte del lavoro burocratico, e poi c'erano anche i clienti che si lamentavano perché non potevano interagire con il farmacista, visto che non era in negozio, e non perché fosse in giro, ma perché era in ufficio a controllare fatture e preparare documenti. Il mio responsabile mi ha dato un dato un giorno libero alla settimana senza diminuirmi lo stipendio e in questo modo indirettamente mi ha pagato il corso per tutto l'anno che è durato.

Il corso era molto buono ed eravamo un bel gruppo. I primi "corsi pilota" lasciano sempre anche un'impronta particolare. Abbiamo trascorso spesso anche le domeniche insieme ai miei compagni. A volte andavamo a Lugano da una nostra compagna che aveva i bambini piccoli e non poteva spostarsi. Ci trovavamo alle 10, poi facevamo pranzo insieme e poi merenda con la Nutella o cose di questo tipo, era divertente.

All'interno del corso eravamo in tre di Locarno e tutte provenienti da farmacie della piazza. Abbiamo spesso discusso e abbiamo collaborato molto e ciò è stato un esempio anche per gli altri. Durante il corso abbiamo portato in classe dei casi tratti dalle nostre attività e abbiamo osservato dove venivano commessi gli errori e cosa si poteva migliorare, per esempio in ambito contabile. Non avevo ancora finito il corso che avevo già applicato e cambiato non so quante cose, sia al lavoro che a casa.

Una farmacia è un mondo prevalentemente femminile, dove si è confrontati con diversi problemi particolari e il mio capo non è il tipo a cui piace immischiarsi e prendere delle decisioni. Quindi, questo ora lo faccio io: le vacanze, i giorni di libero, i turni. Le mie colleghe hanno accettato pienamente questo mio nuovo ruolo, anch'esse beneficiano di alcuni vantaggi esattamente come il capo.

Questo vale anche per i clienti. Persone che prima mi dicevano solo "buongiorno" o "buonasera", hanno cominciato a parlare con me "ho letto sul giornale ciò che ha fatto, brava!". Ho anche ricevuto dei biglietti di congratulazioni a casa. Ero molto sorpresa per la quantità di persone che avevano letto la notizia sul giornale. Ciò mi ha procurato molta gioia. I clienti mi hanno stretto la mano e fatto i complimenti. Anche le persone che di solito mi guardavano dall'alto in basso mi hanno fatto i complimenti semplicemente perché una persona di 30 anni ha dimostrato di aver voglia di fare qualcosa in più, di studiare, di andare avanti, di crescere professionalmente. Questo è stato molto apprezzato dalla gente.

Gli ultimi tre mesi prima dell'esame sono stati molto faticosi, ma ora sono molto soddisfatta di me stessa. Ho qualcosa in più in mano. Questa esperienza mi ha dato molto sia a livello professionale che a livello personale. Mi so organizzare meglio, ho imparato a fissare le priorità.

È sicuramente un anno in cui ho dovuto fare diverse rinunce, ma ora sto recuperando tutto, con gli interessi!

„IO MI RITIRO, CONTINUI TU?“
(PUNTO DI VISTA DELLA SUPERIORE)
 "Kannst du alleine weitermachen?"
 (Geschichte des Vorgesetzten)

Io ho potuto approfittare della particolare situazione congiunturale del dopo guerra. Nel 1960 ho concluso l'apprendistato come muratore. Allora cominciavano ad essere costruite le autostrade e avevano un urgente bisogno di personale. Dal 1964 ho lavorato per 10 anni come assistente per la costruzione delle strade nazionali e ho imparato moltissimo nel campo del genio civile. Nel 1973 sono stato assunto da un'impresa di costruzioni in qualità di tecnico responsabile. C'era il capo e poi c'ero io. Non so se oggi sarebbe ancora possibile ottenere una tale posizione senza un'adeguata formazione. Nel '75 ho superato gli esami per diventare capomastro che è un po' il primo scalino per fare carriera. Ho dovuto imparare cose di cui non conoscevo l'esistenza e ne ho approfittato molto. Grazie a quella esperienza potevo parlare con più competenza con dei partner che avevano più formazione. Quando ero al militare ho incontrato un ingegnere che mi ha detto: "vieni da me che parliamo un po' e ti insegno qualcosa". Il mio datore di lavoro mi ha completamente sostenuto. Abbiamo lavorato insieme e un giorno mi ha proposto di costituire insieme a lui una società e ha funzionato. Un momento, perché potesse funzionare sono dovuto tornare a scuola. Per ottenere degli appalti pubblici era necessario il diploma federale di impresario costruttore, e così nell'82 l'ho ottenuto. Se facciamo un piccolo conto la mia formazione è durata dal 1957 al 1982. Il beneficio più importante per me è stato quello di aver avuto la possibilità di formarmi e crescere perché stava crescendo l'economia del Cantone Ticino. È stato un periodo in cui c'era la possibilità di avere successo avendo la dovuta formazione. Oggi non ci sono più così tante opportunità di avere successo, ma ce ne sono molte per formarsi. Questa è una buona cosa per tutti quelli che non hanno avuto la possibilità di studiare, ma che sono sufficientemente intelligenti per raggiungere un buon livello professionale. Quindi perché non dovrebbero provarci? Allora c'era un boom e la motivazione per formarsi non era di tipo filosofico, ma si pensava anche ad un vantaggio finanziario, si era molto più orientati verso la pratica. È stato il mio datore di lavoro a spingermi perché voleva avviare una società in comune. Mi ha sostenuto anche finanziariamente. Avevamo un rapporto bellissimo, al suo funerale ho pianto come se fosse mio padre.

La formazione continua c'è sempre stata e c'è per tutti quelli che hanno tanta voglia di imparare, per quelli che vogliono qualcosa di più del solito, che non sottostanno agli obblighi o alle imposizioni sia famigliari che professionali. La formazione continua deve servire alla pratica. Spesso la pratica è più facile della teoria, ma ovviamente la pratica da sola non basta, perché abitualmente essa non considera tutti gli aspetti del problema. Allo stesso modo la teoria da sola è utile solo per le lezioni. Non sono contro la teoria, sono a favore che le si usino entrambe insieme.

La formazione continua deve essere orientata alla pratica e diventa utile quando il superiore dice: "senti fai quei 3 corsi lì, perché stiamo

acquistando la tal macchina e voglio che qualcuno sia in grado di farla funzionare e gestirla”, in questo caso il collaboratore si sente motivato, perché sa che avrà un ruolo più importante, perché sarà il responsabile di quella macchina.

Io mi sto preparando per la mia pensione e c'è un successore che sto sostenendo attivamente perché considero questo come un investimento. Ora sta seguendo la formazione per ottenere il diploma federale di impresario costruttore. Ha 25 anni in meno di me, ha altri metodi, il suo concetto aziendale è più moderno del mio. La qualità dei lavori di costruzione non potrà migliorarla, ma il modo di presentarsi dell'azienda sì. Lui voleva il titolo perché ne aveva bisogno come io ai miei tempi e perché è un suo desiderio personale. Lui potrà dire: “con questo diploma, con questa formazione posso dirigere un'impresa di costruzione, non devo più cercare lavoro come tecnico, ma posso propormi come direttore”. Potrà dire “io posso dirigere un'impresa perché sono abilitato con questo diploma”. “Questo diploma mi dà la possibilità di essere direttore”. Se poi grazie ad esso potrà migliorare sia la sua situazione finanziaria, che la sua posizione di dominio all'interno di un gruppo, ben venga.

**„PRIMA QUESTO POI IL RESTO“
(PUNTO DI VISTA DELLA PARTECIPANTE)**

"Einen Schritt nach dem anderen"
(Geschichte des Teilnehmers)

La mia iniziativa non è stata contrassegnata da un voler seguire questo corso per sostenere l'esame. Io lo dovevo fare, soprattutto per un motivo: gli appalti pubblici possono essere firmati solo da un impresario costruttore con il diploma federale.

L'iniziativa è arrivata originariamente da alcuni amici che avevo conosciuto alla scuola tecnica. Il corso di preparazione per un esame del genere non è cosa da poco, specialmente se si lavora a tempo pieno e se sul lavoro si hanno delle responsabilità. Si va a scuola anche dopo il lavoro e di sabato mattina, quando si resterebbe a casa volentieri, quindi è un impegno non indifferente. Io avevo già lavorato come impresario, il lavoro lo facevo, di responsabilità ne avevo già prima, solo che non potevo firmare, come invece prevede la legge.

Sinceramente all'inizio non avevo voglia di imparare, avevo terminato gli studi da un po' ormai e avrei dovuto ripetere molte cose, sarei dovuto andare a prendere i classeurs, riprendere la contabilità, riprendere tutte le cose che sinceramente avevo lasciato da parte per quasi 10 anni. È stato sicuramente difficile. Però c'era la motivazione di rivedere i miei amici e intraprendere questa avventura con loro.

In classe c'erano persone completamente diverse e mi sono detto che se ce la facevano loro, ce la potevo fare anch'io. Questa è stata sicuramente una spinta. Così ho avuto la possibilità di dirigere un'azienda. Il Signor Rossi tra un paio di mesi va in pensione e alla mia età, 35 anni, non è un'opportunità da tutti poter dirigere un'impresa. Non è di grandissime dimensioni, ma ha pur sempre un effettivo di 25 persone e questo è

interessante. Il peso sulle spalle è grande, ma senza questa formazione non avrei ottenuto questa posizione. Avrei potuto adempierla, in fondo è da molto che svolgo il ruolo di responsabile, ma non lo sarei stato per l'insieme dell'attività che vengono svolte all'interno di un'azienda, mentre ora sì e per me è qualcosa di nuovo.

La motivazione iniziale comunque è arrivata dagli amici. Poi ho potuto applicare qualche nuova conoscenza sul lavoro e così è nato anche l'interesse. Per quanto riguarda l'ambito tecnico sapevo già tutto, l'avevo studiato abbastanza. Al contrario, nell'ambito amministrativo, nell'informatica, nella gestione del personale avevo molto da imparare. Per esempio della contabilità abbiamo affrontato e capito i concetti basilari che sono utili per far funzionare un'impresa.

Già nella ditta precedente volevano che diventassi impresario, là ero direttore responsabile dell'azienda, potevo anche firmare visto che quell'impresa non lavorava per lo Stato. In quel caso però sarebbe stato difficile mancare sul lavoro, mentre qui ho qualcuno a cui posso delegare parte del lavoro. Questo mi ha sicuramente facilitato e poi sono stato sostenuto, anche dai colleghi.

Non sono sposato quindi ho avuto anche più tempo per lo studio. Se si ha una famiglia è dura, la moglie dice: "non ci sei stasera, non ci sei domani...", invece io posso dirmi "prima questo e poi il resto".

Il gruppo è stato importante, ogni tanto qualcuno diceva: "lascio perdere tutto, l'azienda, la scuola, non ce la faccio più!". In quei casi si parlava ci si aiutava e ci tiravamo su il morale a vicenda e tutto andava a posto.

La classe era eterogenea, c'erano persone di 30-35 anni come me, ma anche più giovani e più vecchie. Si vedevano diverse mentalità, diversi modi di studiare, diversi modi di vedere le cose.

Non eravamo sempre d'accordo e poi io sono uno che non tiene le cose dentro. Ho avuto infatti delle discussioni sia con i docenti che con la scuola, ma c'erano un paio di cose che dovevano essere dette. Non era possibile che ci assegnassero degli apprendisti insegnanti solo perché qualcuno si era ritirato improvvisamente. Bisogna cercare dei buoni docenti e i soldi non mi pare che manchino. Non lo dico per me, io ho già perso il mio tempo con dei docenti incompetenti, lo dico per tutti quelli che seguiranno questo corso in futuro. È veramente difficile stare ad ascoltare qualcuno che non sa quello che dice, specialmente quando tu dopo il lavoro alle 19 vai al corso o ti sei svegliato presto al sabato mattina invece di dormire.

Sulla qualità del corso ci sarebbe qualcosa da dire. La docente di contabilità ci disse: "io lo capisco che voi siete qua come dei pesci a bocca aperta, però ho solo 10 lezioni per portarvi al livello richiesto". Ho avuto delle difficoltà a seguirla e quando ho visto che anche per gli altri era così, mi sono detto che c'era qualcosa che non funzionava. Un corso con un livello troppo alto non serve a niente, è tempo sprecato. C'erano alcune materie che prendevano molto tempo e sapevo che le avremmo usate poco sul lavoro e c'erano altre materie più importanti a cui non veniva dato il giusto peso. Credo che seguirò dei corsi di contabilità in modo che possa capirla meglio.

Il gruppo però era fantastico, ci siamo scambiati molto, ognuno dava

qualcosa, abbiamo imparato molto e insieme avevamo 4 teste che lavoravano. Il corso mi ha anche aiutato a ricominciare a leggere, che per me è importante.

Ho potuto approfittare molto da quello che ho imparato e un'opportunità come questa non la si ha spesso. C'era tanto da fare e da cambiare all'interno dell'impresa e ho potuto applicare molto le mie nuove conoscenze avendo una posizione di completa responsabilità, non come molti altri che hanno conseguito il diploma e sono rimasti tecnici come prima.

Un apprendistato e poi una formazione continua offrono molte buone possibilità. Alcuni vengono mandati direttamente al liceo dai genitori, anche se si troverebbero meglio in un apprendistato. Così studiano, ma questo non porta loro nulla, rimangono a casa, si deprimono e alla fine non hanno niente in mano. Io ho fatto un apprendistato come muratore, ho lavorato in cantieri e accumulato molta esperienza, ho seguito la scuola tecnica facendo dei periodi di pratica, ho lavorato in molti posti e ora mi ritrovo con un bagaglio di esperienze enorme.

"HO RAGGIUNTO IL MIO OBIETTIVO MASSIMO"

(PUNTO DI VISTA DEL PARTECIPANTE)

„Ich habe damit mein Maximalziel erreicht.“

(Geschichte des Teilnehmers)

Mi ritengo un caso un po' atipico. Non ho saputo subito, che mestiere imparare. Mio padre aveva una ditta e per pigrizia presi la strada più corta che alla fine risultava essere la più lunga. Non avevo sentito subito la motivazione per la formazione continua. Ho cominciato a lavorare come muratore, un lavoro così, all'aperto mi dicevo. Dopo un po', avevo lavorato anche nella Svizzera interna, cominciai ad avere mal di schiena. E in fondo c'era questa ditta ed era un peccato lasciarla andare. Allora feci prima la scuola di assistente tecnico, mentre mio padre mandava avanti la ditta. La motivazione successiva per diventare costruttore è stata un po' dettata dall'esigenza. Non si possono prendere dei lavori cantonali, comunali, di enti pubblici di una certa importanza. Devo dire che quest'anno di formazione mi è servito molto. Ho visto e approfondito degli aspetti della professione che conoscevo solo marginalmente. Mia moglie mi capiva bene anche lei si è fatta una formazione come traduttrice e anche lei l'ha fatta in seconda battuta. I ragazzi erano già grandi quindi era un momento buono per farla. Anche da parte di mio padre e dei colleghi c'è stato un grande sostegno. Non sono mai stato in concorrenza coi colleghi, questo sforzo mi è stato risparmiato. Una delle cose positive in questi corsi in generale è che son tutte persone che vogliono raggiungere l'obiettivo, che non hanno tempo da perdere e che sacrificano il loro tempo libero. L'organizzazione del corso, praticamente si può criticare. Due esperti erano carenti, uno specialmente, perché non sapeva trasmettere il messaggio, era molto confusionario. Ma a parte questi due casi i docenti erano bravi, c'erano un paio di quelli che si possono definire delle personalità molto importanti, gente che conosceva

la materia fino in fondo e ai quali si potevano domandare delle cose. Alcuni docenti insegnavano già da 40 anni e alcune cose erano vecchie, ma era interessante lo stesso. Sta a noi cercare di contestualizzare le informazioni di tirar fuori quelle che più ci interessano. Non si può umanizzare una materia che di per sé non è umana. Non si è mai creato un dialogo, c'era piuttosto la via unidirezionale nella classe. L'ambiente in classe era relativamente positivo. Il problema di questo corso è che arriva tutta la materia alla fine, che ti crea un po' di stress. Però per gente che come noi non ha tempo penso che sia meglio fare uno sforzo concentrato intensivo e poi è finito. Mi sono trovato con tre altri e abbiamo lavorato insieme, ci siamo scambiati le informazioni. Questi gruppi sono importantissimi, bisogna metter via l'orgoglio. Ci siamo detti "lavoriamo insieme, perché solo così riusciamo a far passare tutte le informazioni". È un buon metodo trovo, quello che viaggia da solo, deve remare molto di più. Anche sul posto di lavoro mi hanno aiutato molto. Per fortuna la formazione ha preso relativamente poco tempo di lavoro. Il corso è strutturato giusto, è fatto in modo che all'inizio dell'anno quando non c'è tanto lavoro e alla fine dell'anno quando molla un po', ci sono le mezze giornate durante la settimana, ma altrimenti solo i sabati e una sera la settimana. Sfruttare delle conoscenze sul lavoro è un po' difficile. Ci vorrebbe veramente più tempo. Tutte le analisi, sistemi di valutazione, tutte cose che però richiedono molto tempo e il tempo è sempre poco. Io mi sono posto degli obiettivi, però faccio un po' fatica. Nella nostra professione poi hai sempre quella angoscia di dover "ramassare" liquidità, bisogna sempre inseguire i soldi. Se riesco magari a ingrandire l'impresa di 4 o 5 uomini, allora sì che potrei fare queste cose, avrei anche l'idea come fare. La fiscale e la contabilità le ho viste un po' meglio, mi sono servite. A livello personale queste conoscenze mi sono servite poi molto, dal punto di vista del contatto personale. Per esempio la riunione della Società di impresari costruttori, l'ho sempre presa come una cosa un po' così, mentre ora la trovo interessante, una realtà tutta da scoprire. Mi rendo conto che la mia potenzialità è aumentata, ho delle capacità specifiche sul settore. Questa formazione rappresenta per me... posso dire che è stato veramente il raggiungimento dell'obiettivo massimo. Mi apre molte porte. Sono proprio soddisfatto di aver fatto questa formazione. Le informazioni che mi sono state date sono riuscito ad assimilarle e utilizzarle per passare l'esame. Perché una formazione sia buona immagino che non deve mancare l'orientamento alla pratica, in direzione di quello che sarà poi il lavoro effettivo. Anche avere un buon gruppo è importante, se non fondamentale. La resa effettiva del lavoro di gruppo è magari non 100 ma 80 per cento, ma dall'altra parte passano delle informazioni che tu per andare a cercartele, avresti preso del tempo. Per esempio c'era l'ordine di importanza di contratto, il capitolato d'appalto, una scaletta che io non avevo visto. L'abbiamo discusso nel gruppo e tac... me l'hanno domandato all'esame. E lì probabilmente era qualcuno del gruppo che aveva appena fatto un contratto di consorzio e si ricordava e gli altri non si ricordavano. Il lavoro di gruppo è fondamentale. Poi l'insegnamento è importante. Quelli che sanno motivare gli allievi non sono tanti, ma quella è la strada. Potrebbero anche abbassare le tariffe

dei corsi. Io scherzo, però ci vogliono 10'000 franchi. Mi sono sovvenzionato da solo. Con questi soldi si farebbe una bella vacanza con tutta la famiglia. È fondamentale la motivazione, il self. Associa la formazione a un avanzamento professionale, è una forma di riuscita sociale e ti dà anche un riconoscimento sociale. Professionalmente mi aspetto un riscontro finanziario che di solito si accumula con maggiori responsabilità.

classe era relativamente positivo. Il problema di questo corso è che arriva tutta la materia alla fine, che ti crea un po' di stress. Però per gente che come noi non ha tempo penso che sia meglio fare uno sforzo concentrato intensivo e poi è finito. Mi sono trovato con tre altri e abbiamo lavorato insieme, ci siamo scambiati le informazioni. Questi gruppi sono importantissimi, bisogna metter via l'orgoglio. Ci siamo detti "lavoriamo insieme, perché solo così riusciamo a far passare tutte le informazioni". È un buon metodo trovo, quello che viaggia da solo, deve remare molto di più. Anche sul posto di lavoro mi hanno aiutato molto. Per fortuna la formazione ha preso relativamente poco tempo di lavoro. Il corso è strutturato giusto, è fatto in modo che all'inizio dell'anno quando non c'è tanto lavoro e alla fine dell'anno quando molla un po', ci sono le mezze giornate durante la settimana, ma altrimenti solo i sabati e una sera la settimana. Sfruttare delle conoscenze sul lavoro è un po' difficile. Ci vorrebbe veramente più tempo. Tutte le analisi, sistemi di valutazione, tutte cose che però richiedono molto tempo e il tempo è sempre poco. Io mi sono posto degli obiettivi, però faccio un po' fatica. Nella nostra professione poi hai sempre quella angoscia di dover "ramassare" liquidità, bisogna sempre inseguire i soldi. Se riesco magari a ingrandire l'impresa di 4 o 5 uomini, allora sì che potrei fare queste cose, avrei anche l'idea come fare. La fiscale e la contabilità le ho viste un po' meglio, mi sono servite. A livello personale queste conoscenze mi sono servite poi molto, dal punto di vista del contatto personale. Per esempio la riunione della Società di impresari costruttori, l'ho sempre presa come una cosa un po' così, mentre ora la trovo interessante, una realtà tutta da scoprire. Mi rendo conto che la mia potenzialità è aumentata, ho delle capacità specifiche sul settore. Questa formazione rappresenta per me... posso dire che è stato veramente il raggiungimento dell'obiettivo massimo. Mi apre molte porte. Sono proprio soddisfatto di aver fatto questa formazione. Le informazioni che mi sono state date sono riuscito ad assimilarle e utilizzarle per passare l'esame. Perché una formazione sia buona immagino che non deve mancare l'orientamento alla pratica, in direzione di quello che sarà poi il lavoro effettivo. Anche avere un buon gruppo è importante, se non fondamentale. La resa effettiva del lavoro di gruppo è magari non 100 ma 80 per cento, ma dall'altra parte passano delle informazioni che tu per andare a cercartele, avresti preso del tempo. Per esempio c'era l'ordine di importanza di contratto, il capitolato d'appalto, una scaletta che io non avevo visto. L'abbiamo discusso nel gruppo e tac... me l'hanno domandato all'esame. E lì probabilmente era qualcuno del gruppo che aveva appena fatto un contratto di consorzio e si ricordava e gli altri non si ricordavano. Il lavoro di gruppo è fondamentale. Poi l'insegnamento è importante. Quelli che sanno motivare gli allievi non sono tanti, ma quella è la strada. Potrebbero anche abbassare le tariffe dei

corsi. Io scherzo, però ci vogliono 10'000 franchi. Mi sono sovvenzionato da solo. Con questi soldi si farebbe una bella vacanza con tutta la famiglia. È fondamentale la motivazione, il self. Associa la formazione a un avanzamento professionale, è una forma di riuscita sociale e ti dà anche un riconoscimento sociale. Professionalmente mi aspetto un riscontro finanziario che di solito si accumula con maggiori responsabilità.

Anhang B1: Fragebogen Teilnehmer

FRAGEBOGEN FÜR TEILNEHMERIN

NR......

DATUM, ZEIT

FIRMA

THEMA, ART DER MASSNAHME

.....

ANZAHL INTERVIEWS

PERSON Name

 Funktion

WEITERE INTERVIEWS MIT

.....

.....

.....

.....

INTERVIEW DURCH:

NOTIZEN

A. Interviewfragen

[1] WIE ZUFRIEDEN SIND SIE PERSÖNLICH MIT DER MASSNAHME (1–10)?

Bemerkungen:

[2] WORAN BEMESSEN SIE DAS? (= SUBJ. KRITERIEN FÜR GELINGEN)

[3] WAS WAR ENTSCHEIDEND FÜR D. GELINGEN?(= GRÜNDE D. GELINGENS)

[Unterscheide: Person, Firma]

[4] WELCHE VERBESSERUNGEN SÄHEN SIE, DIE DEN NUTZEN ERHÖHEN WÜRDEN?

[Stichworte: In den drei Phasen, inhaltlich / im Umfeld]

- [5] **GIBT ES NOCH ETWAS, DASS WIR VERGESSEN HABEN** zum Thema „Was hat es ausgemacht, dass dies eine erfreuliche Massnahme geworden ist?

- [6] **GIBT EIN SCHLÜSSELEREIGNIS? ETWAS BESONDERES?**

Kommt Ihnen spontan irgendeine Szene in den Sinn,

- die die Massnahme auf den Punkt bringt? oder
- in der etwas unerwartetes, witziges passiert ist?

- [7] **WAS IST DIE MORAL VON DER GESCHICHT?**

Können Sie das ganze spontan in einen **SPRUCH/SLOGAN** fassen? Ev. Bsp:

„Transfer ist Charaktersache.“
„Massnahme nach Mass statt Muss.“
„Transfer ? Aber bitte gratis.“

B. Raster

VORHER: VORGESCHICHTE

[8] Haben Sie sich auf die Massnahme **gefremt**? **+** **o** **-** **?**
 Warum (nicht)?

[9-16] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Selber	11	12
Firma/Vorgesetzte(r)	9	10
KollegInnen	13	14
Anbieter	15	16

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie sich vorbereitet? Wie?

Hat der/die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Haben Ihre KollegInnen hier eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Anbieterseite etwas? Was?

WÄHREND: LERNERFOLG

[17] Wie hat Ihnen die Teilnahme **gefallen**?..... **+** **o** **-** **?**

[18-23] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
And. TeilnehmerInnen	18	19
KollegInnen	20	21
Firma/-Vorgesetzte(r)	18	19
Anbieter	22	23

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie die anderen TeilnehmerInnen hier eine Rolle gespielt? Welche?

Haben Ihre KollegInnen eine Rolle gespielt?

Hat der / die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Anbieterseite etwas besonderes?

NACHHER: UMSETZUNG

[24] Wie **zufrieden** sind Sie insgesamt mit der Umsetzung? **+** **o** **-** **?**

[25] **Was** profitieren Sie jetzt im Alltag? Was können Sie anwenden? Was hat sich verändert?

[26] **Warum** funktioniert es? Was ist entscheidend für die gelungene Umsetzung?

[27-34] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Selber	29	30
KollegInnen	29	30
Firma/- Vorgesetzte(r)	27	28
Anbieter	33	34

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier etwas besonderes gemacht? Was?

Haben Ihre KollegInnen eine Rolle gespielt?

Hat der / die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Anhang B2: Fragebogen Vorgesetzte

FRAGEBOGEN FÜR VORGESETZTE

NR.

DATUM, ZEIT

FIRMA

THEMA, ART DER MASSNAHME
.....

ANZAHL INTERVIEWS

PERSON Name
 Funktion

WEITERE INTERVIEWS MIT
.....
.....
.....
.....
.....

INTERVIEW DURCH:

NOTIZEN

A. Interviewfragen

[1] WIE **ZUFRIEDEN** SIND SIE PERSÖNLICH MIT DER MASSNAHME (1–10)?

Bemerkungen:

[2] WORAN BEMESSEN SIE DAS? (= **SUBJ. KRITERIEN FÜR GELINGEN**)

[3] WAS WAR ENTSCHEIDEND FÜR D. GELINGEN?(= **GRÜNDE D. GELINGENS**)

[Unterscheide: Person, Firma]

[4] WELCHE **VERBESSERUNGEN** SÄHEN SIE, DIE DEN NUTZEN ERHÖHEN WÜRDEN?

[Stichworte: In den drei Phasen, inhaltlich / im Umfeld]

[5] **GIBT ES NOCH ETWAS, DASS WIR VERGESSEN HABEN** zum Thema „Was hat es ausgemacht, dass dies eine erfreuliche Massnahme geworden ist?

[6] **GIBT EIN SCHLÜSSELEREIGNIS? ETWAS BESONDERES?**

Kommt Ihnen spontan irgendeine Szene in den Sinn,

- die die Massnahme auf den Punkt bringt? oder
- in der etwas unerwartetes, witziges passiert ist?

[7] **WAS IST DIE MORAL VON DER GESCHICHT?**

Können Sie das ganze spontan in einen **SPRUCH/SLOGAN** fassen? Ev. Bsp:

„Transfer ist Charaktersache.“
„Massnahme nach Mass statt Muss.“
„Transfer ? Aber bitte gratis.“

B. Raster**VORHER: VORGESCHICHTE**

[8] Haben Sie den Entscheid zur Teilnahme **begrüsst**? + 0 - ?

[9-16] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv 0 neutral - negativ X kein Einfluss ? weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	9	10
TeilnehmerIn	11	12
Personalver- antwortliche(r)	13	14
Anbieter	15	16

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier eine Rolle gespielt? (Beratung, Unterstützung des Teilnehmers, etc.) Was?

Kam die Teilnehmerin aktiv auf Sie zu? Wie?

Hat der / die Personalverantwortliche FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Anbieterseite etwas? Was?

WÄHREND: LERNERFOLG

[17] Was haben Sie während der Massnahme **mitbekommen**? **+** **o** **-** **?**

[18-23] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	18	19
Personalverantwortliche(r)	20	21
Anbieter	22	23

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier eine Rolle gespielt? (Interesse, Unterstützung des Teilnehmers, etc.)

Hat der / die Personalverantwortliche FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Anbieterseite etwas? Was?

NACHHER: UMSETZUNG

[24] Wie **zufrieden** sind Sie insgesamt mit der Umsetzung? **+** **o** **-** **?**

[25] **Was sind Ihre Kriterien?**

[26] **Warum** funktioniert es? Was ist entscheidend für die gelungene Umsetzung?

[27-34] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	27	28
TeilnehmerIn	29	30
Personalverantwörtliche(r)	31	32
Anbieter	33	34

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier eine Rolle gespielt? (Interesse, Unterstützung des Teilnehmers, etc.) Was?

Kam die Teilnehmerin aktiv auf Sie zu? Wie?

Hat der / die Personalverantwortliche FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Anbieterseite etwas? Was?

Anhang B3: Fragebogen Anbieter

FRAGEBOGEN FÜR ANBIETER/AUSBILDNER

NR.

DATUM, ZEIT

FIRMA

THEMA, ART DER MASSNAHME

.....

ANZAHL INTERVIEWS

PERSON Name

 Funktion

WEITERE INTERVIEWS MIT

.....

.....

.....

.....

.....

INTERVIEW DURCH:

NOTIZEN



A. Interviewfragen

[1] WIE **ZUFRIEDEN** SIND SIE PERSÖNLICH MIT DER MASSNAHME (1–10)?

Bemerkungen:

[2] WORAN BEMESSEN SIE DAS? (= **SUBJ. KRITERIEN FÜR GELINGEN**)

[3] WAS WAR ENTSCHEIDEND FÜR D. GELINGEN?(= **GRÜNDE D. GELINGENS**)

[Unterscheide: Person, Firma]

[4] WELCHE **VERBESSERUNGEN** SÄHEN SIE, DIE DEN NUTZEN ERHÖHEN WÜRDEN?

[Stichworte: In den drei Phasen, inhaltlich / im Umfeld]

[5] **GIBT ES NOCH ETWAS, DASS WIR VERGESSEN HABEN** zum Thema „Was hat es ausgemacht, dass dies eine erfreuliche Massnahme geworden ist?

[6] **GIBT EIN SCHLÜSSELEREIGNIS? ETWAS BESONDERES?**

Kommt Ihnen spontan irgendeine Szene in den Sinn,

- die die Massnahme auf den Punkt bringt? oder
- in der etwas unerwartetes, witziges passiert ist?

[7] **WAS IST DIE MORAL VON DER GESCHICHT?**

Können Sie das ganze spontan in einen **SPRUCH/SLOGAN** fassen? Ev. Bsp:

„Transfer ist Charaktersache.“
„Massnahme nach Mass statt Muss.“
„Transfer ? Aber bitte gratis.“

B. Raster

VORHER: VORGESCHICHTE

[8] Haben Sie den entscheid zur Durchführung **begrüsst**?..... + 0 - ?

[9-16] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv 0 neutral - negativ X kein Einfluss ? weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	9	10
TeilnehmerIn	11	12
Personalverantwörtliche(r)	13	14
Anbieter	15	16

Beispielfragen zum Anregen:

Haben die Personalverantwortlichen hier eine Rolle gespielt? (Beratung, Unterstützung des Teilnehmers, etc.) Was?

Kam die Teilnehmerin aktiv auf Sie zu? Wie?

Hat der / die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

WÄHREND: LERNERFOLG

[17] Was haben Sie während der Massnahme **mitbekommen**? **+** **o** **-** **?**

[18-23] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	18	19
Personalverantwortliche(r)	20	21
TeilnehmerInnen	22	23

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier eine Rolle gespielt? (Interesse, Unterstützung des Teilnehmers, etc.)

Hat der / die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Teilnehmerseite etwas? Was?

NACHHER: UMSETZUNG

[24] Wie **zufrieden** sind Sie insgesamt mit der Umsetzung? **+** **o** **-** **?**

[25] **Was sind Ihre Kriterien?**

[26] **Warum** funktioniert es? Was ist entscheidend für die gelungene Umsetzung?

[27-34] Wie beurteilen Sie den **Einfluss folgender Personen** in dieser Phase?

+ positiv **o** neutral **-** negativ **x** kein Einfluss **?** weiss nicht

	Einfluss	Beispiele für Auswirkungen
Vorgesetzte(r)	27	28
TeilnehmerIn	29	30
Personalverantwörtliche(r)	31	32
Anbieter	33	34

Beispielfragen zum Anregen:

Haben Sie hier eine Rolle gespielt? (Interesse, Unterstützung des Teilnehmers, etc.) Was?

Kam die Teilnehmerin aktiv auf Sie zu? Wie?

Hat der / die Vorgesetzte FÜR SIE in dieser Phase eine Rolle gespielt? Welche?

Kam von Firmenseite etwas? Was?

Anhang C1: Log-Blatt

LOG

NR......

	Anfang	Ende	Stichwort	Auslöser	Erinnerung	Rating
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

BEMERKUNGEN:

Anhang C2: Nachbereitungs-Blatt

NACHBEARBEITUNG

NR.

[101] EV. NOTIZEN ZUM INFORMELLEN AUSKLANG (falls noch etwas passiert ist)

[102] MEINE PHANTASIEN ALLGEMEIN (Über die Person, Ihre Haltung, die Firma, das Klima, etc.)

[103]

IDEEN ZU DEN GRÜNDEN DES GELINGENS?

QUELLEN DAZU?

[104] WELCHE STORIES SIND MIR GEBLIEBEN?

[105] Erst überlegen, dann im Log „Erinnerung“ markieren.

[106] Log durchsehen und (aufgrund der Einträge weitere) gute Geschichten markieren.

[107] Wie gut ist das erhobene Geschichtenmaterial insgesamt?

gut schlecht

Bemerkungen:

[108] ZU WELCHEN THEMEN HABE ICH ETWAS GEHÖRT?

...

...

...