

Inhaltsverzeichnis

I Einführung.....	1
1. Problemstellung.....	1
2. Betriebliches Verhaltenstraining für Führungskräfte.....	4
2.1. Definition.....	4
2.2. Inhalte und Formen von Verhaltenstraining.....	5
2.3. Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg.....	7
2.3.1. Motivation als Einflußfaktor.....	8
2.3.2. Transferförderung als Einflußfaktor.....	11
2.3.3. Weitere Einflußfaktoren.....	12
2.4. Konzeption von Verhaltenstraining.....	14
3. Evaluation.....	15
3.1. Definition.....	15
3.2. Evaluation und Bildungscontrolling.....	16
3.3. Klassifikationsschemata und Designs für Evaluationen.....	19
3.4. Zu berücksichtigende Faktoren bei der Erstellung eines Evaluations- designs.....	22
4. Nutzen.....	23
5. Praxis der Evaluation von Verhaltenstrainings.....	24
5.1. Bisherige empirische Untersuchungen.....	24
5.2. Exemplarische Untersuchungen im Bereich Verkaufstraining.....	27
II Zugrundeliegende Modelle und Konzepte.....	30
1. Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick.....	30
1.1. Die 4 Ebenen.....	30
1.2. Die impliziten Prämissen des Ansatzes.....	32
1.3. Korrelationen zwischen den Stufen.....	35
1.4. Vergleich zu anderen Evaluationsmodellen im Trainingsbereich.....	36
1.5. Konsequenzen für die Durchführung der empirischen Untersuchungen.....	38
2. Die Kosten-Nutzen-Analyse von Schmidt, Hunter und Pearlman als Instrument der Evaluation auf der Unternehmensebene.....	38
2.1. Die Funktionen der Kosten-Nutzen-Analyse.....	39
2.2. Allgemeine Beschreibung der Formel.....	41
2.3. Die Parameter der Kosten-Nutzen-Analyse.....	43
2.3.1. Die Kosten.....	43
2.3.2. Die Standardabweichung der Leistung (SDy).....	46
2.3.3. Die wahre Differenz der Leistung (dt).....	49
2.3.4. Der Zeitfaktor.....	50
2.4. Weiterentwicklung des Modells.....	52
2.4.1. Berücksichtigung des Zeitwertes des Geldes.....	52
2.4.2. Berücksichtigung von Steuern.....	54
2.4.3. Berücksichtigung des betroffenen Tätigkeitsbereiches.....	55
2.5. Konsequenzen für die vorliegenden empirischen Untersuchungen.....	56
3. Das Evaluationskonzept der Fünf Datenboxen von Wittmann.....	56
3.1. Allgemeine Beschreibung des Modells.....	56
3.2. Die Prädiktorbox.....	59
3.3. Die Treatmentboxen.....	59
3.3.1. Experimentelle Treatmentbox.....	59
3.3.2. Nicht-experimentelle Treatmentbox.....	60
3.4. Die Kriterienbox.....	60
3.5. Die Evaluationsbox.....	62
3.6. Konsequenzen für die vorliegenden Programmevaluationen.....	62

III Empirische Untersuchungen	63
1. Statistische Grundüberlegungen	63
1.1. Behandlung von Missing Data.....	63
1.2. Prüfung statistischer Voraussetzungen.....	64
1.3. Faktorenanalyse.....	65
1.4. Test- und Effektstärken.....	65
2. Empirische Untersuchung I: Erfolgskontrollen für Führungskräfte- training	67
2.1. Vorüberlegungen und Vorgehen.....	67
2.2. Durchführung der Untersuchung.....	68
2.2.1. Wahl der Untersuchungsmethode.....	68
2.2.2. Grundgesamtheit und Stichprobe.....	69
2.2.3. Vorstudie.....	70
2.2.3.1. Expertenbefragung.....	70
2.2.3.2. Hypothesen.....	71
2.2.3.3. Erstellung des Fragebogens.....	72
2.2.3.4. Pretest.....	74
2.2.4. Durchführung der Befragung und Rücklaufquote.....	75
2.2.5. Probleme bei der Befragung.....	75
2.3. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	76
2.3.1. Demographische Daten.....	76
2.3.2. Einflußfaktoren auf den Erfolg des Trainings.....	81
2.3.3. Praxis des Führungskräfte- trainings.....	84
2.3.4. Praxis der Trainingsevaluation.....	87
2.3.4.1. Häufigkeit der Durchführung.....	87
2.3.4.2. Art der Durchführung.....	89
2.3.4.3. Gründe der Nicht-Durchführung quantitativer Analysen.....	90
2.3.4.4. Erfahrungen mit Weiterbildungserfolgskontrollen.....	92
2.3.5. Bewertung der Erfolgskontrollen.....	94
2.3.5.1. Beschreibung der Bewertungsdaten.....	94
2.3.5.2. MAUT (Multiattributive Utility Theory).....	103
2.3.5.3. Empirischer Wertbaum.....	108
2.3.5.4. Gesamtbewertung.....	110
2.3.5.5. Bewertung durch Teilgruppen.....	114
2.3.6. Hypothesenprüfung.....	123
2.3.6.1. Anwendung und Bewertung.....	124
2.3.6.2. Akzeptanz und Bewertung.....	125
2.3.6.3. Wirtschaftliche Ausbildung und Bewertung der Unternehmenserfolgskontrolle.....	126
2.3.6.4. Nutzen.....	127
2.3.6.5. Aufklärung der Globalbewertung.....	128
2.3.7. Kosten-Nutzen-Analyse.....	130
2.3.7.1. Beschreibung der Nutzenvariablen.....	130
2.3.7.2. Nutzenberechnungen.....	134
2.4. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	138
3. Empirische Untersuchung II: Evaluation eines Methodenseminars	141
3.1. Fehler-Möglichkeits-Einfluß-Analyse (FMEA).....	141
3.1.1. Inhalte des Seminars und Bedeutung für das Unternehmen.....	143
3.1.2. Zielsetzung der Untersuchung.....	144
3.1.3. Vorgehen.....	145
3.2. Durchführung der Untersuchung.....	146
3.2.1. Anwendung des Datenbox-Modells.....	146
3.2.1.1. Evaluations-Box.....	146
3.2.1.2. Kriterien-Box.....	148
	149

4.3. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	217
4.3.1. Prädiktorbox	217
4.3.1.1. Demographische Daten	217
4.3.1.2. Einstellungen	219
4.3.1.3. Motivation nach Vroom	220
4.3.1.4. Vorkenntnisse	225
4.3.1.5. Leistung vorher	226
4.3.2. Treatmentbox	229
4.3.2.1. Ablauf des Trainings	229
4.3.2.2. Bewertung des Trainings durch die Teilnehmer (Zufriedenheit)	230
4.3.2.3. Bewertung des Trainers durch die Teilnehmer	232
4.3.2.4. Kritik/Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer	234
4.3.3. Kriterienbox	235
4.3.3.1. Ergebnisse auf der Lernerfolgsebene	235
4.3.3.1.1. Lerntest am Seminarende	235
4.3.3.1.2. Rollenspiele	236
4.3.3.2. Ergebnisse auf der Transferebene	237
4.3.3.2.1. Erzielter Transfererfolg	237
4.3.3.2.2. Einstellungen zum Training	240
4.3.3.2.3. Transferförderung	242
4.3.3.2.4. Weitere Ergebnisse	242
4.3.3.3. Ergebnisse auf der Unternehmenserfolgsebene	243
4.3.3.3.1. Leistungsbewertung nach dem Seminar und deren Aufklärung	244
4.3.3.3.2. Wahre Differenz der Leistung	249
4.3.3.3.3. Standardabweichung der Leistung	251
4.3.3.3.4. Kosten	253
4.3.3.3.5. Dauer des Effektes	254
4.3.3.3.6. Gesamtnutzen und Sensitivitätsanalysen	254
4.3.4. Hypothesen	259
4.3.4.1. Trainerqualität und Trainingserfolg	259
4.3.4.2. Akzeptanz und Trainingserfolg	260
4.3.4.3. Aktualität und Trainingserfolg	261
4.3.4.4. Motivation und Trainingserfolg	262
4.3.4.5. Hierarchische Ebenen nach Kirkpatrick	264
4.3.4.6. Training und Leistung/Nutzen	264
4.4. Ergebnisse der COS-Untersuchung	265
4.4.1. Welchen Nutzen hat das Training?	265
4.4.2. Wovon hängt der Trainingserfolg ab?	266
IV Zusammenfassung und Diskussion	269
1. Praxis der Evaluation von Führungskräfte training in Unternehmen	269
2. Bewertung der Weiterbildungserfolgskontrollen durch Personalentwickler	271
3. Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg	272
4. Nutzen des Trainings	275
V Resümee	277
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Anhangverzeichnis	280
Literaturverzeichnis	328

Abbildungsverzeichnis

	Seite	
Abb. I/1	Schematische Darstellung der Inhalte der Dissertation	3
Abb. I/2	Instrumentalitäts-Theorie von Vroom	9
Abb. II/1	Die 4 Evaluationsebenen nach Kirkpatrick	30
Abb. II/2	Zusammenhänge zwischen den Kirkpatrick-Stufen nach Alliger und Janak	37
Abb. II/3	Vergessensrate von unterschiedlichen Trainingsinhalten im Zeitablauf	51
Abb. II/4	Aufbau einer Datenbox	57
Abb. II/5	Fünf-Datenbox-Modell von Wittmann	57
Abb. II/6	Mögliche Varianten der Asymmetrie von Prädiktor und Kriterium	58
Abb. III/1	Branche	77
Abb. III/2	Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen	77
Abb. III/3	Alter der Befragten	78
Abb. III/4	Studienrichtung der Befragten	79
Abb. III/5	Berufserfahrung im Bildungsbereich	80
Abb. III/6	Aufgabenbereich der Befragten	81
Abb. III/7	Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg	83
Abb. III/8	Praxis des Führungskräfte trainings	85
Abb. III/9	Praxis des Führungskräfte trainings nach Unternehmensgröße	86
Abb. III/10	Häufigkeit der Durchführung von Erfolgskontrollen	88
Abb. III/11	Methoden der Erfolgsmessung	89
Abb. III/12	Gründe für Nicht-Quantifizierung	91
Abb. III/13	Erfahrung mit Erfolgskontrollen	92
Abb. III/14	Quelle der Erfahrung mit Erfolgskontrollen	93
Abb. III/15	Gewichte der Faktoren für die Bewertung	95
Abb. III/16	Akzeptanz	100
Abb. III/17	Globalbewertung	103
Abb. III/18	Wertbaum für MAUT	104
Abb. III/19	Wertbaum mit Variablenbezeichnungen	105
Abb. III/20	Empirischer Wertbaum	109
Abb. III/21	Bewertung der Erfolgskontrollen durch die Gesamtstichprobe	111
Abb. III/22	Gewichtungsprofil nach Branche	115
Abb. III/23	Bewertung nach Branche (Lern- und Unternehmenserfolgskontrolle)	116
Abb. III/24	Gewichtungsprofil nach Unternehmensgröße	117
Abb. III/25	Bewertung nach Unternehmensgröße (Transfer- und Unt.erfolgskontrolle)	118
Abb. III/26	Gewichtungsprofil nach Studiengang	120
Abb. III/27	Bewertung der Transfererfolgskontrolle nach Studiengang	121
Abb. III/28	Bewertung der Unternehmenserfolgskontrolle nach Studiengang	122
Abb. III/29	Teilnehmer pro Seminar	130
Abb. III/30	Effektdauer der Seminare	131
Abb. III/31	Leistungsänderung	132
Abb. III/32	Kosten pro Teilnehmer pro Seminar	133
Abb. III/33	Seminarnutzen in Abhängigkeit von der Effektdauer	136
Abb. III/34	Seminarnutzen in Abhängigkeit von der Leistungssteigerung	137
Abb. III/35	Seminarnutzen in Abhängigkeit von den Kosten	137
Abb. III/36	Nutzenbestandteile des FMEA-Seminars	144
Abb. III/37	Schematische Darstellung der Untersuchungsfragestellung	147
Abb. III/38	FMEA-Datenbox-Modell	149
Abb. III/39	Hierarchische Zusammensetzung der Befragten	154
Abb. III/40	Erwarteter Nutzen für die berufliche Praxis	156
Abb. III/41	Ergebnis im Lernetest nach Hierarchie (vor dem Seminar)	157
Abb. III/42	Bewertung nach Hierarchie	160
Abb. III/43	Gesamtbewertung der Trainer	162

3.2.3.	Untersuchungsdesign und Datenerhebungsmethoden	150
3.2.4.	Erstellung der Fragebogen	151
3.2.5.	Durchführung der Befragung	153
3.2.6.	Probleme bei der Befragung	153
3.3.	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	154
3.3.1.	Prädiktorbox	154
3.3.1.1.	Demographische Daten	154
3.3.1.2.	Nutzererwartung vor dem Seminar	155
3.3.1.3.	Lerntest	156
3.3.2.	Treatmentbox	158
3.3.2.1.	Ablauf des Trainings	158
3.3.2.2.	Bewertung des Trainings durch die Teilnehmer/ Zufriedenheit	158
3.3.2.3.	Bewertung der Trainer durch die Teilnehmer	161
3.3.2.4.	Bewertung von FMEA	164
3.3.2.5.	Nutzererwartung nach dem Seminar	165
3.3.3.	Kriterienbox	166
3.3.3.1.	Ergebnisse auf der Lernerfolgsebene	166
3.3.3.1.1.	Erzielter Lernerfolg	166
3.3.3.1.2.	Überprüfung der Hypothesen	169
3.3.3.1.3.	Einflußfaktoren auf den Lernerfolg	173
3.3.3.2.	Ergebnisse auf der Transferebene	173
3.3.3.2.1.	Erzielter Transfererfolg	174
3.3.3.2.2.	Trainerqualität und Trainingserfolg	176
3.3.3.2.3.	Akzeptanz und Trainingserfolg	178
3.3.3.2.4.	Aktualität/Erfahrung und Trainingserfolg	179
3.3.3.2.5.	Motivation und Trainingserfolg	181
3.3.3.2.6.	Hierarchische Ebenen nach Kirkpatrick	183
3.3.3.2.7.	Aufklärung des Transfers	184
3.3.3.3.	Ergebnisse auf der Unternehmenserfolgsebene	185
3.3.3.3.1.	Daten zur Expertengruppe	186
3.3.3.3.2.	Kosten	188
3.3.3.3.3.	Effektdauer	188
3.3.3.3.4.	Unterschiede zwischen Seminarteilnehmern und Nicht-Teilnehmern	189
3.3.3.3.5.	Nutzenberechnung	193
3.3.3.3.6.	Sensitivitätsanalyse	196
3.3.4.	Ergebnisse der FMEA-Untersuchung	199
3.3.4.1.	Welchen Nutzen hat das Training?	199
3.3.4.2.	Wovon hängt der Trainingserfolg ab?	200
4.	Empirische Untersuchung III: Evaluation eines Verkaufstrainings	202
4.1.	Consumer Oriented Selling (COS)	202
4.1.1.	Inhalte des Seminars und Einbindung in die Unternehmens- strategie	203
4.1.2.	Zielsetzung der Untersuchung	204
4.1.3.	Vorgehen	205
4.2.	Durchführung der Untersuchung	206
4.2.1.	Anwendung des Datenbox-Modells	206
4.2.1.1.	Evaluations-Box	206
4.2.1.2.	Kriterien-Box	208
4.2.2.	Stichprobe und Kontrollgruppe	209
4.2.3.	Untersuchungsdesign und Datenerhebungsmethoden	210
4.2.4.	Erstellung der Fragebogen	211
4.2.5.	Durchführung der Befragung	215
4.2.6.	Probleme bei der Befragung	216

	Seite	
Abb. III/44	Bewertungen in Abhängigkeit vom Trainerteam	163
Abb. III/45	Nutzenerwartung in Abhängigkeit von der Hierarchieebene	165
Abb. III/46	Lernerfolg Gesamtstichprobe	167
Abb. III/47	Lernerfolg nach Hierarchie	168
Abb. III/48	Transfererfolg Gesamtstichprobe	175
Abb. III/49	Transfer nach Hierarchie	176
Abb. III/50	Transfer in Abhängigkeit vom Trainerteam	177
Abb. III/51	Veränderung der Nutzeneinschätzung im Zeitablauf	181
Abb. III/52	Unterschiede zwischen Trainierten und Nicht-Trainierten	192
Abb. III/53	Seminarnutzen in Abhängigkeit von den FMEA's pro Jahr	197
Abb. III/54	Seminarnutzen in Abhängigkeit von den gefundenen Fehlern	198
Abb. III/55	Seminarnutzen in Abhängigkeit von den Fehlerkosten	198
Abb. III/56	Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg des FMEA-Seminars	200
Abb. III/57	Schematische Darstellung der Untersuchungsfragestellung	207
Abb. III/58	COS-Datenbox-Modell	209
Abb. III/59	Zusammensetzung der TN	218
Abb. III/60	Zusammensetzung der KG	218
Abb. III/61	Eigeninitiative zur Seminarteilnahme	219
Abb. III/62	Umsetzung der Instrumentalitäts-Theorie von Vroom	222
Abb. III/63	Valenzen der Handlungsfolgen	222
Abb. III/64	Leistung der TN vor dem Seminar nach Funktion	227
Abb. III/65	Zufriedenheit mit dem Seminar	231
Abb. III/66	Zufriedenheit mit dem Trainer	233
Abb. III/67	Lernergebnisse	235
Abb. III/68	Transfererfolg - Gesamt und nach Funktion	238
Abb. III/69	Wahrgenommene Effizienz und Arbeitsvereinfachung durch COS	241
Abb. III/70	Leistungsunterschied Seminar-/Kontrollgruppe vor und nach dem Seminar	244
Abb. III/71	Fremd- und Selbsteinschätzung der Teilnehmerleistung nach dem Seminar	246
Abb. III/72	Leistungszuwächse nach Funktion (TN)	247
Abb. III/73	Seminarnutzen in Abhängigkeit von der Leistungsänderung	257
Abb. III/74	Seminarnutzen in Abhängigkeit von der Effektdauer	257
Abb. III/75	Seminarnutzen in Abhängigkeit von den Kosten	258
Abb. III/76	Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg des COS-Seminars	266

Tabellenverzeichnis

	Seite	
Tab. I/1	Typische Evaluationsdesigns	20
Tab. II/1	Korrelationen zwischen den Ebenen	36
Tab. II/2	Evaluationsmodelle im Vergleich	37
Tab. II/3	Kosten-Klassifikationsmatrix	45
Tab. III/1	Erfolgsfaktoren für Führungskräfte-Training	82
Tab. III/2	Gewichtung verschiedener Faktoren bei der Wahl einer Erfolgskontrolle	94
Tab. III/3	Ausprägung der verschiedenen Faktoren bei den Erfolgskontrollarten	97
Tab. III/4	Bewertungsdaten in den übergeordneten Kategorien	102
Tab. III/5	Varimax-rotierte Faktortadungsmatrix	108
Tab. III/6	t-Test und Korrelation (einseitig): Durchführung und Bewertung	124
Tab. III/7	Korrelation (einseitig): Akzeptanz und Gesamtbewertung	125
Tab. III/8	t-Test (einseitig): Ausbildung und Bewertung	127
Tab. III/9	Regressionsanalysen	128
Tab. III/10	Daten für die Nutzenberechnungen	135
Tab. III/11	Sensitivitätsanalysen	135
Tab. III/12	Hypothesen, Kriterien und Indikatoren	148
Tab. III/13	FMEA-Untersuchungsdesign	150
Tab. III/14	Untersuchte FMEA-Seminare	153
Tab. III/15	Ergebnisse auf der Zufriedenheitsebene (Summenvariablen)	159
Tab. III/16	Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Aufklärung der Gesamtzufriedenheit nach dem Seminar	160
Tab. III/17	Einfaktorielle Varianzanalyse und Tukey-HSD zur Aufdeckung von Unterschieden in Abhängigkeit vom Trainerteam	162
Tab. III/18	Bewertung der FMEA-Methode am Ende vom Seminar	164
Tab. III/19	Einfaktorielle Varianzanalyse und Tukey-HSD zur Aufdeckung des Einflusses des Trainerteams auf die FMEA-Bewertung	164
Tab. III/20	Korrelation des Nutzens mit den Lernvariablen	170
Tab. III/21	Einfluß von FMEA-Vorerfahrungen auf die Lerntestergebnisse	171
Tab. III/22	Daten der Transfermenge für die Gesamtstichprobe	175
Tab. III/23	Einfluß von Vorerfahrungen auf die Transfermenge vor dem Seminar - Ergebnis der Varianzanalyse	180
Tab. III/24	Korrelationen zwischen den Ebenen	183
Tab. III/25	Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Aufklärung des Transfererfolges	184
Tab. III/26	Erfahrung mit FMEA-Projekten	186
Tab. III/27	Notwendige Arbeitszeit für ein FMEA-Projekt	187
Tab. III/28	Aufstellung der Kosten	188
Tab. III/29	Effektdauer des Seminars ohne Projektteilnahme	189
Tab. III/30	Trainingsbedingte höhere Fehlermöglichkeitsquote	189
Tab. III/31	Fehlerkostenschätzungen	190
Tab. III/32	Subjektive Nutzenschätzung	193
Tab. III/33	Daten für die Sensitivitätsanalysen	196
Tab. III/34	Nutzen in DM	196
Tab. III/35	Inhalte des COS-Trainings	203
Tab. III/36	Hypothesen und dazugehörige Kriterien sowie Indikatoren	208
Tab. III/37	Untersuchungsdesign	211
Tab. III/38	Alter, Berufs- und Trainingserfahrung im Verkaufsbereich	218
Tab. III/39	Operationalisierung der Parameter für die Motivationsberechnung	221
Tab. III/40	Motivation - Ergebnisse der Variablen für die Gesamtstichprobe	223
Tab. III/41	Ergebnisse der Teilgruppen nach Alter und Funktion	224
Tab. III/42	Ergebnisse der Leistungsbewertung vor dem Seminar	227

	Seite
Tab. III/43 Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Aufklärung der Verkaufsaktivitäten vor dem Seminar (TN+KG)	228
Tab. III/44 Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Aufklärung der Gesamtleistung vor dem Seminar (TN+KG)	228
Tab. III/45 Ergebnisse der Zufriedenheit mit dem Seminar	231
Tab. III/46 Ergebnisse der Zufriedenheit mit dem Trainer	233
Tab. III/47 Transferdaten	239
Tab. III/48 Dauer der Vorgesetztengespräche	242
Tab. III/49 Mittelwerte und Standardabweichungen der Leistungsdaten nach dem Seminar	245
Tab. III/50 Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Aufklärung der Verkaufsaktivitäten nach dem Seminar (TN)	247
Tab. III/51 Regressionsanalyse zur Aufklärung der Gesamtleistungsbewertung der Seminarteilnehmer durch den Vorgesetzten nach dem Seminar	248
Tab. III/52 Ergebnisse der Direkten Globalen Nutzenschätzung	252
Tab. III/53 Aufstellung der Kosten	254
Tab. III/54 Nutzen bei Variation einzelner Parameter	256
Tab. III/55 Korrelation der Trainerbewertung mit dem Trainingserfolg	259
Tab. III/56 Aufklärung des Trainingserfolgs durch die Akzeptanz/Zufriedenheit mit dem Seminar - Ergebnis der Regressionsanalysen	260
Tab. III/57 Aufklärung des Trainingserfolgs durch die Aktualität des Themas für die Teilnehmer - Ergebnis der Regressionsanalysen	261
Tab. III/58 Aufklärung des Trainingserfolgs durch die Motivation der Teilnehmer - Ergebnis der Regressionsanalysen im multiplikativen Modell	262
Tab. III/59 Aufklärung des Trainingserfolgs durch die Motivation der Teilnehmer - Ergebnis der Regressionsanalysen im additiven Modell	263
Tab. III/60 Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hierarchie der Erfolgsebenen nach Kirkpatrick	264