

Weber, Armin

Book

Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte: Analyse des Zielsystems und des Auswahlverhaltens von oberen und obersten Führungskräften in deutschen Großunternehmen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Weber, Armin (1997) : Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte: Analyse des Zielsystems und des Auswahlverhaltens von oberen und obersten Führungskräften in deutschen Großunternehmen, ISBN 3-87988-264-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116854>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

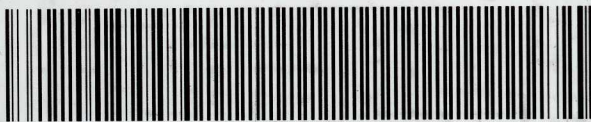
You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Armin Weber

Auswahl externer Weiterbildungs- veranstaltungen für obere Führungskräfte

A 215553



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte

Armin Weber

**Auswahl
externer Weiterbildungsveranstaltungen
für obere Führungskräfte**

Analyse des Zielsystems und
des Auswahlverhaltens
von oberen und obersten Führungskräften
in deutschen Großunternehmen

784458

A 215553



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Weber, Armin:

Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere
Führungskräfte : Analyse des Zielsystems und des Auswahlverhaltens
von oberen und obersten Führungskräften in deutschen Großunternehmen
/ Armin Weber. - München ; Mering : Hampp, 1997

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-264-9

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

| | | |
|--------|------------------------|--------------------|
| © 1997 | Rainer Hampp Verlag | München und Mering |
| | Meringerzeller Str. 16 | D - 86415 Mering |

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Geleitwort

Die Qualifizierung betrieblicher Führungskräfte für ihre vielfältigen Aufgaben im betrieblichen Leistungsprozeß hat in Deutschland eine lange Tradition. Dennoch kann man bei der Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten neue Tendenzen feststellen. Während sich zwischen den beiden Weltkriegen die Qualifizierungsbemühungen vor allem auf die unteren Führungskräfte bezogen, orientieren sich die einschlägigen Aktivitäten seit einigen Jahrzehnten verstärkt auch am Qualifizierungsbedarf der mittleren und insbesondere der oberen Führungskräfte. Ferner ist zu beobachten, daß immer mehr spezialisierte Träger der beruflichen Weiterbildung externe Weiterbildungsangebote gerade für Angehörige der oberen und obersten Führungsebene unterbreiten. Mit der starken Zunahme dieser Offerten wird die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere und oberste Führungskräfte zu einem Entscheidungsproblem, das bisher in der Fachliteratur zur Qualifizierung betrieblicher Führungskräfte wenig Beachtung gefunden hat.

Angesichts der besonderen Bedeutung der Funktionen, die regelmäßig Angehörige der oberen Führungsebene wahrnehmen, für die Entwicklung und für den Erfolg eines Unternehmens ist es angebracht, in der vorliegenden Studie zu untersuchen, wie die Auswahl der extern angebotenen Aktivitäten zur Qualifizierung dieser Führungskräfte (Seminare, Trainings, Weiterbildungsprogramme, Konferenzen, Kongresse etc.) vor sich geht. Für diese Analyse wählt ihr Verfasser zwei Ansatzpunkte aus.

Zum einen erörtert die Arbeit eingehend die Ziele, die bei einer Auswahl unter extern angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen relevant sein können. Dabei entwickelt der Verfasser nicht nur ein Zielsystem für die entsprechenden Auswahlentscheidungen; er zeigt außerdem auch Beziehungen zwischen einzelnen Weiterbildungszielen auf.

Der zweite Schwerpunkt der Studie bezieht sich auf das Verhalten derjenigen, die am Entscheidungsprozeß bei der Auswahl unter externen Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppe beteiligt sind. Dabei vorhandenen Konfliktpotentialen und möglichem Fehlverhalten der Entscheidungsträger weicht die Arbeit nicht aus. Die besondere Rolle, die gerade obere Führungskräfte bei der Disposition über die für sie offerierten Weiterbildungsmaßnahmen spielen, wird bei dieser Analyse deutlich sichtbar gemacht.

Die Erkenntnisse dieser Studie stützt der Verfasser auf die Auswertung einer Vielzahl von Qualifizierungsangeboten externer Weiterbildungsträger. Dadurch gibt die Arbeit nicht nur dem wissenschaftlich interessierten Leser in großer Zahl Denkanstöße; auch betriebliche Führungskräfte selbst und die externen Weiterbildungsinstitutionen können von ihr profitieren. Daher wünsche ich diesem Buch eine weite Verbreitung in den wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit der beruflichen Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte beschäftigen, und bei den dafür Verantwortlichen in den Unternehmen und bei den Weiterbildungsinstitutionen.

Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler

Vorwort

In der betrieblichen Weiterbildung gilt grundsätzlich das Prinzip der Vorgesetztenverantwortung. D.h. vorrangig der direkte Vorgesetzte trägt die Verantwortung für die Planung der betriebsnotwendigen Weiterbildung der ihm unterstellten Mitarbeiter. Augenscheinlich erscheint dieses Prinzip auf die Weiterbildung oberer Führungskräfte in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nicht anwendbar. Vielmehr legt ihre hohe Entscheidungskompetenz und -autonomie in ihrem betrieblichen Tätigkeitsfeld die Vermutung nahe, daß sie auch bei diesen, sie selbst betreffenden Entscheidungen weitgehende Autonomie genießen.

Andererseits gehört zu den spezifischen Aufgaben der Unternehmensleitung, in den betrachteten Unternehmen meist repräsentiert durch einen der Topmanager, zweifelsohne die Mitarbeiterführung dieser ihr direkt unterstellten Führungskräfte einschließlich der dazu gehörenden Personalentscheidungen und damit auch die permanente Sorge um die bestmögliche Qualifizierung der Führungskräfte des Unternehmens.

Deshalb kann angenommen werden, daß zumindest nicht undifferenziert alle Entscheidungen in der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen generell, d.h. ohne Berücksichtigung der besonderen Umstände, von der Unternehmensleitung an die obere Führungskraft delegiert werden bzw. von oberen Führungskräften autonom entschieden werden können.

Dieses Szenario hat mich angeregt, zwei zentrale Komponenten des betrieblichen Entscheidungsprozesses in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte einer wissenschaftlichen Analyse zu unterziehen: das Zielsystem und das Auswahlverhalten oberer und oberster Führungskräfte.

Die Untersuchung entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim. Die Arbeit wurde im Juli 1997 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim als Dissertation angenommen.

Ich danke meinen Eltern, die mir den Weg für meine wissenschaftliche Ausbildung geebnet haben. Mein herzlicher Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler, der durch seine vielfältigen Anregungen und konstruktive Kritik entscheidend zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen hat. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Peter Albrecht für die Übernahme des Korreferates sowie meinen Gesprächspartnern in der Wirtschaft. Ihre Anregungen waren für mich eine große Hilfe im Bemühen um eine praxisorientierte Ausrichtung meiner wissenschaftlichen Analyse. Mein besonderer Dank aber gilt meiner Frau Christine, die mich während meiner wissenschaftlichen Arbeit unermüdlich motiviert und unterstützt hat. Ihr widme ich diese Arbeit.

Armin Weber

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|--|-----------|
| Darstellungsverzeichnis | VIII |
| Anhangverzeichnis | IX |
| Abkürzungsverzeichnis | X |
| 1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit | 1 |
| 2 Abgrenzung der Zielgruppe „obere Führungskräfte“ | 5 |
| 3 Betriebliche Weiterbildung oberer Führungskräfte | 8 |
| 3.1 Personalentwicklung und Weiterbildung | 8 |
| 3.2 Interne vs. externe Weiterbildung | 9 |
| 3.3 Organisation der Weiterbildung | 11 |
| 3.4 Formen externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte | 13 |
| 4 Ableitung eines Zielsystems für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte | 17 |
| 4.1 Bildung von Zielsystemen als Basis einer Auswahl | 17 |
| 4.1.1 Zielbegriff, Anspruchsniveau und zeitlicher Bezug von Weiterbildungszielen | 17 |
| 4.1.2 Fundamental- und Instrumentalziele | 19 |
| 4.1.3 Zielhierarchien | 21 |
| 4.1.4 Ableitung von Entscheidungskriterien | 24 |
| 4.2 Ableitung eines Systems von Zielen betrieblicher Weiterbildung für obere Führungskräfte | 27 |
| 4.2.1 Anforderungen an obere Führungskräfte als Basis für Qualifizierungsziele | 28 |
| 4.2.2 Ziele betrieblicher Weiterbildung | 35 |
| 4.2.2.1 Einzelziele aus Unternehmenssicht | 35 |
| 4.2.2.2 Einzelziele aus Mitarbeitersicht | 40 |
| 4.2.2.3 Einzelziele in der Weiterbildung von Führungskräften | 43 |
| 4.2.2.4 Ableitung von Weiterbildungszielen aus Auswahlkriterien | 45 |
| 4.2.2.5 Bildung eines Zielsystems in der Führungskräfte- weiterbildung aus Sicht des Unternehmens | 50 |
| 4.2.3 Relevanz von Weiterbildungszielen für obere Führungskräfte | 53 |
| 4.2.3.1 Fundamentalziele | 53 |
| 4.2.3.2 Zwischen- und Einzelziele | 54 |

| | Seite |
|--|-----------|
| 4.2.3.3 Zielinhalte für die Auswahl externer Weiterbildungs- veranstaltungen für obere Führungskräfte | 59 |
| 4.2.3.4 Konfliktpotentiale von Weiterbildungszielen | 61 |
| 4.2.4 Zieloperationalisierung und Auswahlkriterien | 62 |
| 4.2.4.1 Erörterung von Auswahlkriterien | 62 |
| 4.2.4.2 Mehrdeutigkeit von Auswahlkriterien | 68 |
| 4.2.4.3 Gewichtung von Auswahlkriterien | 69 |
| 4.3 Entscheidungspolitische Ziele | 71 |
| 4.3.1 Nicht-quantitative Zielinhalte | 71 |
| 4.3.2 System entscheidungspolitischer Ziele | 73 |
| 5 Verhalten der Entscheidungsträger in der Auswahlentscheidung | 75 |
| 5.1 Auswahltypen | 75 |
| 5.1.1 Notwendigkeit und Probleme der Bildung von Auswahltypen | 75 |
| 5.1.2 Determinanten des Auswahlproblems und des Auswahlverhaltens | 78 |
| 5.1.3 Modell einer Bildung von Auswahltypen | 88 |
| 5.1.3.1 Alltags- vs. Führungsentscheidungen | 88 |
| 5.1.3.2 Differenzierung von Führungsentscheidungen | 91 |
| 5.1.3.3 Auswahltypen und Veranstaltungsdauer | 93 |
| 5.2 Verhalten in verschiedenen Auswahl-situationen | 96 |
| 5.2.1 Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen als Prozeß | 97 |
| 5.2.1.1 Phasen des Auswahlprozesses | 97 |
| 5.2.1.2 Auslösung des Auswahlprozesses und Analyse des Auswahlproblems | 99 |
| 5.2.1.2.1 Weiterbildungsmotivation | 99 |
| 5.2.1.2.2 Initiierung des Auswahlprozesses | 100 |
| 5.2.1.2.3 Definition des Auswahlproblems | 105 |
| 5.2.1.2.4 Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs oberer Führungskräfte | 106 |
| 5.2.1.3 Informationsaktivitäten und -verhalten | 107 |
| 5.2.1.3.1 Informationsverhalten | 107 |
| 5.2.1.3.2 Determinanten des Informationsverhaltens | 110 |
| 5.2.1.3.3 Grenzen der Informationsaufnahme | 112 |
| 5.2.1.4 Suche nach Weiterbildungsangeboten | 113 |
| 5.2.1.4.1 Phasen des Suchprozesses | 113 |
| 5.2.1.4.2 Informationsquellen | 115 |
| 5.2.1.5 Zielbildung und Bewertung der Angebote | 118 |
| 5.2.1.5.1 Zielbildung | 118 |
| 5.2.1.5.2 Quellen der Zielbildung | 119 |

Darstellungsverzeichnis

| | Seite |
|---|-------|
| Darst. 1: Gegenüberstellung von empfohlenen Teilnehmerzahlen für verschiedene Veranstaltungsformen | 14 |
| Darst. 2: Kontextabhängigkeit von Fundamental- und Instrumentalzielen | 21 |
| Darst. 3: Oberziele und Unterziele betrieblicher Weiterbildung | 22 |
| Darst. 4: Fähigkeiten oberer Führungskräfte in Anlehnung an den Three-Skill-Approach von Katz | 29 |
| Darst. 5: Kompetenzdimensionen oberer Führungskräfte | 31 |
| Darst. 6: Anforderungen an obere Führungskräfte - Zusammenführung - | 34 |
| Darst. 7: Institutionelle Ziele betrieblicher Personalentwicklung | 36 |
| Darst. 8: Individuelle Ziele betrieblicher Personalentwicklung | 41 |
| Darst. 9: Einzelziele in der Führungskräfteweiterbildung | 44 |
| Darst. 10: Auswahlkriterien betrieblicher Führungskräfteweiterbildung | 46 |
| Darst. 11: System betrieblicher Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsziele für Führungskräfte | 51 |
| Darst. 12: System betrieblicher Ziele für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen oberer Führungskräfte | 59 |
| Darst. 13: Zuordnung Auswahlziele - Auswahlkriterien | 69 |
| Darst. 14: Ziele von Topmanager und oberer Führungskraft im Auswahlprozeß | 74 |
| Darst. 15: Gesamtdauer und Preise von ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte | 81 |
| Darst. 16: Proportionalität von Preis und Veranstaltungsdauer | 82 |
| Darst. 17: Kosten des Rücktritts von einer Anmeldung - Auszug aus den Vertragsbedingungen - | 84 |
| Darst. 18: Differenzierte Betrachtung der Dauer von ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen | 87 |
| Darst. 19: Dichotomisierung der typenbildenden Merkmale | 90 |
| Darst. 20: Charakteristika der Prozeßtypen einer Auswahl bezüglich Zeitraum und Handlungsspielraum | 94 |
| Darst. 21: Zuordnung von ausgewählten Weiterbildungsveran- staltungen zu Zeitintervallen der Veranstaltungsdauer | 95 |
| Darst. 22: Modell der Bildung von Prozeßtypen der Auswahlentscheidung | 96 |
| Darst. 23: Initiierung des Auswahlprozesses | 102 |
| Darst. 24: Verläufe von Auswahlprozessen in der betrieblichen Weiterbildung | 104 |
| Darst. 25: Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten | 150 |
| Darst. 26: Modellansatz für Abweichungen im Anspruchsniveau einzelner Ziele eines Zielbündels | 158 |

Anhangverzeichnis

| | Seite |
|--|-------|
| Darst. A1: Ausführliche Fassung von | |
| Darst. 11: System betrieblicher Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsziele für Führungskräfte | 166 |
| Darst. A2: Realtypologie von Führungsentscheidungen | 169 |
| Darst. A3: Vollständiger Name und Ort der Anbieter in | |
| Darst. 21: Zuordnung von ausgewählten Weiter- bildungsveranstaltungen zu Zeitinter- vallen der Veranstaltungsdauer | 170 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---------------------------|
| Aufl. | Auflage |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| Darst. | Darstellung |
| Diss. | Dissertation |
| m.E. | meines Erachtens |
| o. Jg. | ohne Jahrgangsangabe |
| o. V. | ohne Verfasserangabe |
| TN | Teilnehmer |

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Nach der jüngsten Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln haben deutsche Unternehmen im Jahr 1992 36,5 Mrd. DM für die betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ausgegeben, 5,7 Mrd. DM flossen davon in externe Lehrgänge und Seminare.¹ Ein großer Teil dieser Aufwendungen in außerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen entfällt auf die Weiterbildung von betrieblichen Führungskräften der mittleren und oberen Führungsebenen, während Weiterbildung auf der Ebene der Mitarbeiter bzw. der unteren Führungskräfte mindestens in größeren Unternehmen weitgehend innerbetrieblich durchgeführt wird.²

Die zunehmende Bereitschaft der Unternehmen, die Aktivitäten in der Aus- und Weiterbildung vor allem ihrer Führungskräfte zu verstärken,³ und das Fehlen quasi jeglicher Marktzutrittsbarrieren auf dem Weiterbildungsmarkt haben insbesondere im letzten Jahrzehnt eine verstärkte Expansion des Angebotes von externen Trainings und Seminaren bewirkt.⁴ Dieser Boom hat dazu geführt, daß neben den großen etablierten und renommierten Weiterbildungsinstitutionen zahlreiche mittlere und vor allem kleine privatwirtschaftliche Anbieter als Spezialisten bzw. Nischenanbieter entstanden sind.⁵ Die systematische Auswahl eines geeigneten, d.h. bedarfsgerechten, Angebotes wird durch die bei dieser Vielfalt oftmals fehlende Vergleichbarkeit der einzelnen Veranstaltungen und die eingeschränkte Markttransparenz erschwert.⁶

Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene erhalten regelmäßig von einer Vielzahl dieser Anbieter von Weiterbildungsleistungen direkt Angebote gleichen oder ähnlichen Inhaltes zugesandt. Gleichzeitig können sie aber nicht immer auf eine umfassende systematische betriebliche Auswertung zurückgreifen, und es darf angenommen werden, daß sie sich selbst nicht so regelmäßig mit für sie eventuell in Frage kommenden Angeboten befassen, daß sie in diesem Segment über einen ausreichenden Marktüberblick verfügen. Im Bedarfsfall wird eine solche Auswahlentscheidung, die ohne systematische Entscheidungsunterstützung auskommen muß, von vielen Zufälligkeiten bestimmt.

Diese schlaglichthaft aufgezeigten Aspekte des Szenarios, in dem sich die Entscheidungsträger in der betrieblichen Führungskräfte Weiterbildung bewegen, zeigen den Problemgehalt, der die Basis einer problemorientierten Arbeit bildet für die Beschäftigung mit der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für betriebliche Führungskräfte.

1 Vgl. Weiß 1994, S. 153 f.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 36; Gaugler/Kadel 1994, S. 600; Nork 1991, S. 6.

3 Vgl. z.B. Gebert 1991, S. 325.

4 Vgl. Messmer 1994, S. 264.

5 Vgl. Stockmann/Bardeleben 1993, S. 16; Ackermann/Rothenberger 1986, S. 28 f.

6 Vgl. Gebert 1991, S. 336.

Freilich soll nicht die Vorgehensweise zahlreicher Publikationen kopiert werden, in denen Beratungsunternehmen Checklisten für die Auswahl externer Trainer, Weiterbildungsinstitutionen und Weiterbildungsveranstaltungen durch die betrieblichen Entscheidungsträger präsentieren. Auch soll nicht den vielfältigen Vorschlägen zur Optimierung des Angebots von Weiterbildungsinstituten ein weiteres Konzept hinzugefügt werden.

Vielmehr scheinen in der bisher geführten Diskussion die innerbetrieblich ablaufenden Auswahlprozesse vernachlässigt worden zu sein, sind folglich die Komponenten des betrieblichen Entscheidungsprozesses nicht hinreichend beleuchtet worden. Deshalb greift diese Arbeit zwei wichtige Aspekte des betrieblichen Entscheidungssystems bei der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für betriebliche Führungskräfte heraus: Die Ziele der an einer Auswahl beteiligten oberen und obersten Führungskräfte und deren Verhalten im betrieblichen Auswahlprozeß.

Dabei darf von dieser Untersuchung - bei aller Bemühung um Anwendungsbezug - nicht die Genese einer generalisierbaren Anleitung zur Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen erwartet werden. Ziel dieser Arbeit ist vielmehr die sorgfältige und systematische Analyse der Problemfelder auf der Basis der reichhaltig gegebenen Primärerhebungen und der von dem Verfasser geführten, zum Teil branchenspezifischen Interviews. Gleichwohl mögen die nachfolgenden Ausführungen dem Einzelnen als systematische Entscheidungshilfe dienen, welche die Reflexion der eigenen Ziele und des eigenen Verhaltens bei der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen erleichtert. Diese Arbeit soll somit einen Beitrag liefern, der in der betrieblichen Auswahl-situation die systematische Analyse ermöglicht und als Basis für eine zufriedenstellende Lösung des angesprochenen Auswahlproblems dient.

Entscheidungstheoretische, normative wie präskriptive Überlegungen setzen in der Regel an den Komponenten des Entscheidungsproblems an:

- Dem Wertsystem des Entscheidungsträgers, in dem Ziele zu Entscheidungskriterien transformiert und sie mit Hilfe von Präferenzen in einem Zielsystem gewichtet werden;
- dem Handlungsraum, der durch die denkbaren Alternativen repräsentiert wird, primär also das Angebot außerbetrieblicher Anbieter und Institutionen an Seminaren, Trainings, Workshops, Fachtagungen, Kongressen u.a.m.;
- einem Zustandsraum, in dem Umwelteinflüsse und Probleme insbesondere des Informationsverarbeitungsprozesses erörtert werden;
- und einem Ergebnisraum, der die erwarteten positiven und negativen Konsequenzen der Auswahlentscheidung widerspiegelt.

Die besondere Bedeutung des Wertsystems für betriebliche Auswahlprozesse in der Weiterbildung von Führungskräften macht die folgende Aussage deutlich:

„Solange man nicht weiß wohin man will, ist jeder Weg der richtige. Sobald sich aber klärt, wohin man gelangen müßte, erweisen sich viele Wege als falsch.“¹ Ohne Klarheit über die Ziele, welche die betrieblichen Entscheidungsträger jeweils mit der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung erreichen wollen, ist eine vernünftige, rationale Entscheidung nicht möglich.² Die Ermittlung bzw. Klärung der verfolgten Ziele, insbesondere der Lernziele, ist folglich eine wichtige Voraussetzung für die Suche und Bewertung von Weiterbildungsangeboten sowie ihre Evaluierung nach einer Teilnahme.

Bei der Durchsicht einschlägiger Beiträge aus der Praxis fällt allerdings auf, daß relativ viel über Fragen der Gestaltung der Weiterbildung, der Auswahl von Instrumenten und der organisatorischen Eingliederung der damit befaßten Stellen geschrieben wird, eher wenig jedoch über Ziele der Weiterbildung und Zielbeziehungen.³

In der wissenschaftlichen Literatur finden zwar Zielinhalte Beachtung, die Beziehungen zwischen diesen Inhalten treten jedoch in den Hintergrund.⁴ Vielmehr stellen die in der einschlägigen Literatur vertretenen Zielkataloge lediglich eine Sammlung von in Befragungen gewonnenen Weiterbildungszielen dar, deren Validität zum Teil angezweifelt werden kann.⁵ Zum Teil ist aufgrund der Erhebungsmethodik nicht hinreichend sicher, wer in den befragten Unternehmen den jeweiligen Fragebogen ausgefüllt hat, ob also im Ergebnis tatsächlich die Ziele der betrachteten Zielgruppe abgebildet werden. Die mangelnde Beachtung von hierarchischen Zielbeziehungen führt nicht selten zu ungenauer Interpretation der von den befragten Führungskräften vorgenommenen Zielgewichtungen.

Beziehungen zwischen Zielinhalten werden kaum explizit angesprochen, sondern allenfalls implizit durch die Auswahl und die damit vorgenommene Abgrenzung von Inhalten, die für relevant gehalten werden. So spielen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis oft nur die Inhalte einer Veranstaltung nicht aber die damit verbundenen Kosten explizit eine Rolle. Beziehungen zwischen Zielen müssen daher in den meisten Fällen rekonstruiert werden.⁶ In Kapitel 4 soll deshalb nicht nur ein System von Zielen für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen der betrachteten Zielgruppe gebildet werden, sondern es soll auch an ausgewählten Zielinhalten aufgezeigt werden, wie Beziehungen zwischen Zielen interpretiert werden können.

Als Basis hierfür soll eine kritische Bestandsaufnahme und Analyse bestehender Zielkataloge dienen. Die Gewichtung der einzelnen Ziele muß dabei im Einzelfall individuell vorgenommen werden, im Rahmen der folgenden Ausführungen sind dazu nur wenige Tendenzaussagen möglich.

1 Bronner/Schröder 1983, S. 130.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 51.

3 Vgl. Neudecker 1987, S. 91.

4 Vgl. z.B. Sauter 1991; Schwuchow 1992.

5 Vgl. dazu Martin 1994, S. 164.

6 Vgl. Neudecker 1987, S. 93.

Aber erst die Betrachtung der Entscheidungsprozesse und somit des Verhaltens der Entscheidungspersonen stellt einen Bezug zwischen der rationalen Systemwelt betrieblicher Entscheidungen und der betrieblichen Realität her. Ziel der Ausführungen in Kapitel 5 ist es deshalb, das Verhalten der betrieblichen Entscheidungspersonen in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen strukturiert zu beschreiben und im Hinblick auf individuelle Fehler und Konfliktpotentiale zu hinterfragen.

Das beschriebene Auswahlproblem tritt besonders deutlich zu Tage bei oberen Führungskräften größerer und großer Unternehmen, bei denen regelmäßig ein erhebliches Mitspracherecht bei sie selbst betreffenden Weiterbildungsentscheidungen bzw. auch eine mehr oder minder weitgehende Autonomie in diesen Entscheidungen angenommen werden kann. Die exponierte Stellung oberer Führungskräfte in der Unternehmenshierarchie und die wirtschaftliche Bedeutung ihrer betrieblichen Handlungen lassen gleichzeitig zielgruppenspezifische Besonderheiten in der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen vermuten. Zudem deuten die eingangs ausgeführten Aspekte eines Weiterbildungsszenarios das Gewicht des Auswahlproblems in diesem exklusiven Weiterbildungssegment an. Deshalb sollen sich die weiteren Überlegungen auf diese Zielgruppe konzentrieren. Dazu ist in Kapitel 2 die genaue Charakterisierung der Gruppe oberer Führungskräfte erforderlich.

2 Abgrenzung der Zielgruppe „obere Führungskräfte“

Führungskräfte unterscheiden sich von Geführten durch ihre hierarchische Position, durch ihren Vorgesetztenstatus, d.h. ihr Recht, anderen Mitarbeitern gegenüber weisungsberechtigt, aber auch -verpflichtet zu sein, durch das Ausmaß an Entscheidungs- bzw. Weisungsbefugnis sowie durch ihren tatsächlichen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen. Die zahlreichen, in der personalwirtschaftlichen Literatur vertretenen Definitionen des Begriffes Führungskraft unterscheiden sich durch die Kriterien, die sie jeweils in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen.¹

Der Begriff Führungskraft ist damit weit gefaßt. Diese Gruppe wird weiter differenziert in Unternehmer (Unternehmensorgane, oberste Führungskräfte), obere, mittlere und untere Führungskräfte.²

Die oberste Führungsebene bilden Unternehmer bzw. Unternehmensorgane, ihre Mitglieder können daher de jure nicht den Mitarbeitern eines Unternehmens zugerechnet werden. Obere Führungskräfte entsprechen dann Mitarbeitern, die unterhalb der obersten Unternehmensleitung dieser unmittelbar berichten und als Mitglieder den oberen Leitungsgremien angehören.³ Hierzu werden in großen Unternehmen die Angehörigen der zweiten, teilweise auch noch der dritten Führungsebene gezählt.⁴

Pack charakterisiert obere Führungskräfte in Anlehnung an ein Programm der Harvard Business School als Persönlichkeiten, die entweder bereits im Topmanagement sind oder kurz vor der Übernahme einer Stellung im Topmanagement stehen. Sie verfügen bereits über ausgiebige Erfahrungen in der Leitung einzelner Funktionsbereiche bzw. Abteilungen und rücken nunmehr in das oberste Entscheidungsgremium eines Betriebes vor. Ihnen stellt sich die Aufgabe, die Betriebspolitik langfristig zu planen und festzulegen und finanzielle Entscheidungen von erheblicher Bedeutung zu fällen.⁵ Entscheidend ist nach Pack, daß von diesen Führungskräften der Betrieb als eine Einheit,

1 Vgl. etwa die Gegenüberstellung von Personalverantwortung und Sachverantwortung bei Meier/Schindler 1992, Sp. 510; Weber 1987, Sp. 316; Schwuchow 1992, S. 39; Welge 1992, Sp. 937.

2 Vgl. z.B. Weber 1987, Sp. 316; Faßbender/Vassen/Wippermann 1977, S. 2 ff.
Häufig wird - insbesondere unter dem Aspekt der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften - diese Gliederung ergänzt durch Führungsnachwuchskräfte, die als potentielle Führungskräfte im Unternehmen spezifische Ausbildungsprogramme durchlaufen; vgl. Wirth 1992, S. 80; auch Leupold 1987.
Gebräuchlich ist auch in Anlehnung an die angelsächsische Managementliteratur die Unterscheidung in nur drei Führungsebenen (management levels): obere, mittlere und untere Führungskräfte (top/chief, middle/senior, lower/junior managers). Im Unterschied zu der hier vertretenen Auffassung werden dabei oberste und obere Führungsebene zu einer oberen Führungsebene zusammengefaßt; vgl. Gaugler 1984, S. 106.

3 Vgl. Gaugler 1993, S. 69; auch Witte/Kallmann/Sachs. 1981, S. 2; Weber 1987, Sp. 316.

4 Vgl. Gaugler, 1993, S. 69.

5 Vgl. Pack 1969, S. 69 f.

als Ganzes gesehen wird und nicht mehr die einzelnen Betriebsteile - die Funktionsbereiche - im Vordergrund stehen (Gesichtspunkt des General Management).

Diesen letzten Aspekt der Definition Packs greift Richter auf, wenn er obere Führungskräfte, die er synonym auch als „Senior Manager“, „Executives“ und „Topmanager“ bezeichnet, als Führungskräfte beschreibt, „die General Management-Aufgaben wahrnehmen“¹. Während dies in kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel die oberste Führungsebene ist, finden sich derartige Positionen in großen und Konzernunternehmen auch auf weiteren Führungsebenen. Hinzu kommen Führungskräfte, so Richter, die in Großunternehmen an der Spitze großer funktionaler Bereiche stehen und so in das Unternehmensganze eingebunden sind, daß sie wesentlichen Anteil an Entwicklung und Erfolg des Unternehmens haben.² Dazu sind auch zu rechnen die Leiter von Profit-Centern oder die Geschäftsführer von Tochtergesellschaften eines Konzernunternehmens, die unmittelbar der Konzernleitung gegenüber berichtspflichtig sind. Die oberen Führungskräfte stellen somit die Spitzengruppe innerhalb des durch § 5 Abs. 3 BetrVG definierten Kreises der leitenden Angestellten eines Unternehmens dar.

In den Definitionen von Pack und Richter ist der zentrale Aspekt der Aufgabe oberer Führungskräfte auch in funktional verschiedenen Bereichen die Ausrichtung auf das Unternehmensganze (General Management-Aufgabe).³ Diese strategische Ausrichtung der Aufgaben, welche die Anforderungen an die Aufgabenträger und damit auch die Ausrichtung auf ein entsprechendes Weiterbildungsangebot determiniert, ist grundsätzlich allen oberen Führungskräften gemein. Diese grundsätzlich strategische Ausrichtung betrieblicher Aufgaben charakterisiert obere Führungskräfte als hinreichend homogene Gruppe, um eine Abgrenzung des extern am Markt gegebenen Weiterbildungsangebots zu ermöglichen.

Im Einzelfall unterschiedliche Weiterbildungsbedarfe, die sich aus funktional verschiedenen Aufgabenfeldern oder individuellen Eignungsdefiziten bzw. Entwicklungspotentialen ergeben, erfordern dagegen keine weitere Eingrenzung der Zielgruppe im Hinblick auf die untersuchte Auswahlproblematik. Sie sind vielmehr Basis des Differenzierungsbedarfs innerhalb des Auswahlprozesses einerseits und der Inhalte von Weiterbildungszielen andererseits.

Diese Abgrenzung der Zielgruppe setzt implizit eine gefestigte Organisationsstruktur und Unternehmenskultur voraus, wie sie in der Regel in größeren und großen, arbeitsteiligen Unternehmen der Industrie und in etwa auch der Dienstleistungsbranche zu beobachten ist. Dagegen erscheint die direkte Übertragbarkeit auf Unternehmen beispielsweise der Softwarebranche oder auf große Beratungsunternehmen wegen ihrer

1 Richter 1992, S. 124.

2 Vgl. Richter 1992, S. 124.

3 Ebenso Wirth 1992, S. 80; von Worriescheck/Deller 1994, S. 137 auch als „Allround-Manager“ bezeichnet.

strukturellen Besonderheiten und Dynamik fraglich. Unternehmen wie die letztgenannten bleiben für diese Arbeit daher außer Betracht.

In dieser Arbeit wird also im folgenden die Gruppe oberer Führungskräfte betrachtet, die in größeren und großen Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen General Management-Aufgaben wahrnehmen. Darunter werden Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene verstanden, die unterhalb der obersten Führungsebene als Leiter großer funktionaler Bereiche bzw. Sparten oder als Geschäftsführer bzw. Topmanager von Tochterunternehmen den obersten Leitungsgremien der Konzernmutter angehören und wesentlichen Anteil an Entwicklung und Erfolg des Gesamtunternehmens haben.

3 Betriebliche Weiterbildung oberer Führungskräfte

3.1 Personalentwicklung und Weiterbildung

Gelegentlich wird betriebliche Weiterbildung mit Personalentwicklung gleichgesetzt.¹ Nach herrschender Auffassung wird unter Personalentwicklung jedoch ein umfassendes Konzept zur Förderung und Nutzung der personellen Ressourcen eines Unternehmens verstanden.²

Führungskräfteentwicklung³ stellt demnach einen auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichteten Teilbereich der Personalentwicklung dar, der auf eine Verbesserung von Qualifikationen und Leistungen von Führungskräften und auch Führungsnachwuchskräften in einem Unternehmen mittels Versetzung, Aufgabenstrukturierung und/oder Weiterbildung abzielt.⁴ Führungskräfteentwicklung umfaßt demnach nicht nur die Entwicklung von Führungskräften, sondern auch die Entwicklung (Ausbildung) zu Führungskräften.⁵

Betriebliche Weiterbildung⁶ ist dann als Komponente eines solch umfassenden Konzeptes zu verstehen.⁷

-
- 1 Vgl. Weber 1987, Sp. 317; Hentze 1991, S. 314; Gaugler/Kadel 1994, S. 599; Kirsch/Bruder/Gabele 1976, Vorwort. Zur Abgrenzung von betrieblicher gegenüber außerbetrieblicher Weiterbildung vgl. Gaugler/Kadel 1994, S. 599; Betriebliche Weiterbildung beschränkt sich in der Regel auf berufliche im Gegensatz zu nicht-beruflich orientierter Weiterbildung; vgl. Schwuchow 1992, S. 7; Staehle 1991, S. 812.
 - 2 Vgl. u.a. Weber 1987, Sp. 317 und die dort angeführte Literatur; Ciupka 1991, S. 155 f.; Scholz 1993, S. 251.
 - 3 Diesem Begriff werden in der Literatur häufig die Begriffe Management Development, Executive Development und Supervisory Development gleichgesetzt; vgl. z.B. Ciupka 1991, S. 155; Weber 1987, Sp. 317; Gaugler 1993, S. 75; Nork 1991, S. 20.
 - 4 Vgl. Berthel 1987, Sp. 591; Ciupka 1991, S. 155 f.; Nork 1991, S. 20; zur Abgrenzung von Personal- und Führungskräfteentwicklung vgl. auch Staufenbiel/Ferring 1986, S. 63; Laske 1987, Sp. 1658.
 - 5 Vgl. Berthel 1987, Sp. 591; Ciupka 1991, S. 158; Over/Kadow 1995, S. 499; Nork 1991, S. 20 und die dort angeführte Literatur.
 - 6 Die synonyme Verwendung der Begriffe Fort- und Weiterbildung hat sich im wissenschaftlichen und betrieblichen Sprachgebrauch weitgehend durchgesetzt; vgl. u.a. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland 1994, S. 4; auch bereits Deutscher Bildungsrat 1972, S. 197; Weber 1987, Sp. 317; Marr/Stitzel 1979, S. 335; Nork 1991, S. 4; Berthel 1992b, Sp. 884; Gaugler/Kadel 1994, S. 599; Meier 1995, S. 9; Thom 1987, S. 43 f.; Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 238; Staehle 1991, S. 812; Hölterhoff/Becker 1986, S. 17; anderer Ansicht sind u.a. Mag 1992, Sp. 690; Litzenberg 1987, S. 214; Bunge/Kreklaue/Schlaffke 1983, S. 7; Schwuchow 1992, S. 8 f.; Sauter 1991, S. 6 ff.
 - 7 Vgl. Weber 1987, Sp. 317; ebenso Gaugler/Kadel 1994, S. 599; Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 13.

Der Begriff Weiterbildung wird in Übereinstimmung mit dem herrschenden Sprachgebrauch im folgenden weit gefaßt.¹ Somit wird unter Weiterbildung von oberen Führungskräften die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen verstanden, mit der ihre Ist-Qualifikation erhalten oder verbessert werden soll.²

3.2 Interne vs. externe Weiterbildung

Für die Unterscheidung zwischen interner und externer Weiterbildung ist allein der Charakter der Einrichtung entscheidend; der Ort der Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme ist belanglos. Ist Träger einer Weiterbildungseinrichtung nicht das auftraggebende Unternehmen selbst, spricht man von externer Weiterbildung, auch wenn der externe Anbieter eine Maßnahme für die Bedürfnisse eines Unternehmens maßschneidert und die Schulung ausschließlich für Mitarbeiter dieses Unternehmens und in dessen Räumen erfolgt. Wichtig ist jedoch, daß Planung, Organisation und insbesondere Verantwortung außerhalb des nachfragenden Unternehmens liegen.³ Es reicht also nicht, einen externen Trainer oder Berater hinzuzuziehen, um eine Weiterbildungsmaßnahme als extern charakterisieren zu können.

Vor- und Nachteile interner bzw. externer Führungskräfteweiterbildung sollen hier nicht ausführlich erörtert werden.⁴ Zwei Argumente, die beide für eine externe Durchführung sprechen, erscheinen jedoch für die betrachtete Zielgruppe oberer Führungskräfte von besonderer Relevanz: Zum einen wird die Teilnehmerzahl für die interne und dabei trotzdem noch wirtschaftliche Entwicklung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen für den individuellen Weiterbildungsbedarf nur in sehr großen Konzernen ausreichen.⁵ Zum anderen spielt in der Weiterbildung oberer Führungskräfte

1 Vgl. Weber 1987, Sp. 316.

2 Vgl. Berthel 1992b, S. 884; Schwuchow 1992, S. 7 f.; zur Unterscheidung zwischen Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung vgl. Marr/Stitzel 1979, S. 341; Berthel 1992b, Sp. 884; Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 238; Nork 1991, S. 3.

3 Vgl. Schwuchow 1992, S. 27 f.; zu sogenannten In-House-Seminaren vgl. Piontkowski 1986, S. 76.

4 Vgl. dazu ausführlich die zentrale Untersuchung von Faßbender/Vassen/Wippermann 1977, S. 25 ff.; ebenso Berthel 1992b, Sp. 890 f. und die dort angeführte Literatur; Meier/Schindler 1992, Sp. 518 f.; Griesinger 1976, S. 20 f.; Bornträger 1981, S. 104 f.; Ladendorf 1974, S. 162 ff.

5 Vgl. Meier/Schindler 1992, Sp. 518; Mentzel 1992, S. 198; Piontkowski 1986, S. 76; eine Ausnahme hiervon bildet das unternehmensinterne Angebot von Vortragsreihen zu aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen für alle oberen Führungskräfte durch zahlreiche Großunternehmen; vgl. Richter 1992, S. 125 für Bayer; Bartscher/Hammerschmidt 1995, S. 156 f. für ABB; Hermann 1994, S. 1140 für BMW; Wirth 1992, S. 78 f. für Siemens.

der gedankliche Input in das Unternehmen durch den Kontakt mit Führungskräften anderer Unternehmen eine besondere Rolle.¹

Für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sind in dieser Arbeit nur offene Veranstaltungen unternehmensexterner Weiterbildungssträger Gegenstand der Untersuchung.² Betrachtet werden dementsprechend nur vom Arbeitsplatz losgelöste Lernformen bzw. Weiterbildungsveranstaltungen, wie Seminare, Trainings, Symposien, Konferenzen, Fachtagungen usw. Nicht Gegenstand der Untersuchung sind folglich Maßnahmen des Training-parallel-to-the-job³ (Formen der Einzelberatung), die den einzelnen Manager am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsalltag begleiten wie beispielsweise Coaching⁴, Supervision⁵, Counseling⁶ oder Sparring⁷. In die weiteren Überlegungen werden - entsprechend der eingangs ausgeführten Problemstellung und der Beschränkung auf offene Weiterbildungsveranstaltungen - nur solche Veranstaltungen einbezogen, die als Produkte auf dem Markt für externe Führungskräfteweiterbildung angeboten werden.

In der für die Weiterbildung von oberen Führungskräften typischen Kombination von on-the-job-Training (intern) und off-the-job-Training (intern oder extern)⁸ kommt den vom Arbeitsplatz gelösten Lernformen (Seminar, Symposien, Konferenzen usw.) die Aufgabe zu, einen systematischen Überblick über bestimmte Gebiete und Entwicklungen zu vermitteln, Anregungen und Denkanstöße zu geben, Verhalten zu trainieren und Rückmeldung über Wirkungen gewohnheitsmäßiger Verhaltensweisen zu liefern.⁹ Ladendorf hält die Weiterbildung von oberen Führungskräften durch Lehrveranstaltungen zusätzlich zur individuellen Schulung am Arbeitsplatz für besonders dringlich, um über neue Entwicklungen zu informieren und sich aktuell eröffnende Qualifikationslücken zu schließen.¹⁰ Zudem dient die externe Management-Weiterbildung „als Brush-up für Manager, die neue Dimensionen suchen, oder als Unterstützung bei einem Wechsel von nationaler zu internationaler Tätigkeit“¹¹.

1 Vgl. Schwuchow 1992, S. 31; Stähli 1993, S. 35; Weber 1987, Sp. 318; Berthel 1992b, Sp. 891; Kahr 1994, S. 74; Richter 1992, S. 125 spricht in diesem Zusammenhang von dem „Blick über den Zaun“.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 27.

3 Vgl. Meier/Schindler 1992, Sp. 519 f.; Remer 1978; Mentzel 1992.

4 Vgl. z.B. Kuhlmann 1989, S. 592 ff.; Tracey 1988, S. 264 ff.; Loos 1992; Klein 1991, S. 32 ff.; Sattelberger 1990, S. 364 ff.; Doormann/Metzner 1992, S. 160 ff.

5 Vgl. Heinevetter 1991, S. 14 ff.

6 Vgl. z.B. Schmitz 1993, S. 122; Sauter 1991, S. 166; Tracey 1988, S. 283.

7 Von Freimuth/Elfers 1993, S. 142 ff. als personenzentrierte Beratung beschrieben.

8 Zur Gegenüberstellung von Weiterbildung off- und on-the-job vgl. Meier/Schindler 1992, Sp. 519 f.

9 Vgl. Weber 1987, Sp. 318.

10 Vgl. Ladendorf 1974, S. 158; ebenso Richter 1992, S. 125.

11 Kahr 1994, S. 74.

3.3 Organisation der Weiterbildung

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung schließt grundsätzlich die Aufbauorganisation als die Art und Weise der Einordnung der Weiterbildung in das organisatorische Gesamtgefüge des Unternehmens und die Ablauforganisation als die zweckmäßige Gestaltung von Arbeitsabläufen und Informationen innerhalb der Weiterbildung ein.¹ Während die Beschäftigung mit der Aufbauorganisation der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte in diesem Abschnitt aufzeigen soll, vor welchem organisatorischen Hintergrund sich die an der untersuchten Auswahlentscheidung Beteiligten bewegen, dient die Auseinandersetzung mit der Ablauforganisation dieses Auswahlprozesses in Abschnitt 5.2 dazu, Rolle und Entscheidungsverhalten bzw. Beitrag zum Problemlösungsprozeß dieser Beteiligten zu durchleuchten.

In größeren und großen Unternehmen faßt regelmäßig eine besondere Stelle bzw. eine Abteilung „Führungskräfteentwicklung“² als Funktion der Weiterbildung alle Trainingsmaßnahmen zusammen, die sich an die Adressatengruppe Führungskräfte wenden. Innerhalb dieser Abteilung zeichnet in der Regel ein Bereich für die Betreuung der nationalen wie internationalen Weiterbildung von oberen Führungskräften verantwortlich.³ Damit dominiert nach einhelliger Meinung die funktionale Gliederung der Weiterbildung von Führungskräften, wenn auch in der Praxis, abhängig von Unternehmensgröße und -struktur sowie häufig der historischen Entwicklung der Personalabteilung, zahlreiche Abweichungen bzw. Mischformen zu beobachten sind.⁴ Bei solcher Organisation ist die Weiterbildung oberer Führungskräfte funktional dem Leiter der Zentralen Weiterbildung und damit dem Leiter der Zentralen Personalabteilung des Unternehmens zugeordnet.⁵

In einer anderen, oft zitierten Variante ist die Weiterbildung von oberen Führungskräften als eigenständige organisatorische Einheit bzw. Stabsstelle nicht in die Weiterbildungs- bzw. Personalabteilung eingegliedert, sondern direkt einem Mitglied der Unternehmensleitung zugeordnet.

Damit ist - entgegen der aktuellen Dezentralisierungstendenzen - diese Funktion für den betrachteten, exklusiven Adressatenkreis zentral in häufig auch lokaler Nähe zum Topmanagement des Unternehmens angesiedelt.

Im weiteren soll vereinfachend von der „Weiterbildungsabteilung“ die Rede sein, unabhängig davon, ob diese als eigene Abteilung, als Abteilung innerhalb einer Haupt-

1 Vgl. Hölterhoff/Becker 1986, S. 225; Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 241 ff.

2 In der betrieblichen Praxis variieren die Bezeichnungen hierfür, ohne jedoch inhaltlich grundsätzlich einander zu widersprechen.

3 Vgl. Hölterhoff/Becker 1986, S. 231 f.

4 Vgl. Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 241 f.; Hölterhoff/Becker 1986, S. 225 ff.; Kirsch 1988, S. 161 f.

5 Vgl. Hölterhoff/Becker 1986, S. 231.

abteilung Personal oder als direkt dem Topmanagement unterstellte Stabsstelle organisiert ist.

3.4 Formen externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte

Der Markt für die externe Weiterbildung von oberen Führungskräften wird grundsätzlich in die Leistungssegmente Kongresse, Konferenzen und Seminare unterteilt.¹ Allerdings ist die Abgrenzung der verwendeten Begriffe in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion keineswegs klar. So versteht Scholz unter „Weiterbildungsmaßnahmen“ off-the-job undifferenziert „Methoden“ wie beispielsweise Konferenzmethode, Seminar, Fallstudie und Sensitivitätstraining.² Ähnlich unterscheidet Wittenzellner, die Konferenz, Diskussionsgruppe, Kongreß, Workshop usw. pauschal als „Kommunikationsformen“ bzw. „-mittel“ bezeichnet.³ Zwar wird die enge Verknüpfung von Lehrmethode und Veranstaltungsform offensichtlich, weil bestimmte Lehrmethoden zur Erreichung festgelegter Weiterbildungsziele die Wahl einer korrespondierenden Veranstaltungsform determinieren bzw. ausschließen.⁴ So verlangt beispielsweise die Durchführung eines Rollenspiels die Beschränkung auf einen überschaubaren Teilnehmerkreis, der die Veranstaltung eines Kongresses ausschließt.⁵ Diese enge Beziehung rechtfertigt jedoch nicht die Gleichsetzung von Lernumwelt und der darin angewandten Lehrmethode. Staehle unterteilt daher differenzierter nach Lernumwelt, in die er Weiterbildungsveranstaltungen wie Seminare, Kurse und Programme einordnet, während er z.B. Fallmethode, Rollenspiel oder Sensitivity Training den Lehrmethoden zuordnet.⁶

Häufig wird zur Abgrenzung der verschiedenen Veranstaltungsformen die Teilnehmerzahl herangezogen.⁷ Allerdings herrscht keine völlige Übereinstimmung, nach welchen Veranstaltungsformen der Markt zu segmentieren ist. So trennt eine Untersuchung des Tagungsmarktes in Kongresse, Tagungen, Seminare und Konferenzen,⁸ wohingegen andere Autoren Kongreß und Tagung als zwei synonyme Begriffe für eine Veranstaltungsform ansehen.⁹ Auch bei der Empfehlung von Teilnehmerzahlen für die einzelnen Formen widersprechen die oben zitierten Untersuchungen einander zum Teil erheblich (siehe Darst. 1).

1 Vgl. o.V. 1994, S. 14.

2 Vgl. Scholz 1993, S. 255; ähnlich Remer 1978, S. 376; Meier/Schindler 1992, Sp. 520; Heymann/Seiwert 1986, S. 61.

3 Vgl. Wittenzellner 1993, S. 34.

4 Vgl. Berthel 1995, S. 264.

5 Vgl. Volk 1978, S. 328; zur Auswahl von Trainingsmethoden vgl. Döring 1977, S. 151; Tracey 1974, Crane 1972, S. 26 ff.; Berthel 1992c, S. 71 f.; Bunk 1992, S. 77.

6 Vgl. Staehle 1991, S. 818; Dubs 1987, Sp. 965 ff.; Gaugler/Kadel 1994, S. 602; Berthel 1987, Sp. 599.

7 Vgl. z.B. Wittenzellner 1993, S. 34; o.V. 1994, S. 14; Lawrenz 1995, S. 42.

8 Vgl. Lawrenz 1995, S. 42.

9 Vgl. Wittenzellner 1993, S. 34; o.V. 1994, S. 14.

Darst. 1: Gegenüberstellung von empfohlenen Teilnehmerzahlen für verschiedene Veranstaltungsformen

| Quelle/ Veranstaltungsform | Lawrenz (mittlere TN-Zahl) | Wittenzellner (max. TN-Zahl) | Faulstich/ Lindecke |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Kongreß | 99 | 3000 (1) | über 1000 (3) |
| Tagung | 40 | | |
| Seminar | 22 | | |
| Konferenz | 15 | 10 | --- |

(1) „Kongreß/Tagung“

(2) „Diskussionsgruppe“ bzw. „Workshop“

(3) „Tagungen, Kongresse und Symposien“

(4) bis 15 TN: 45%, bis 25 TN: 38% der Veranstaltungen.

Quelle: Lawrenz 1995, S. 42; Wittenzellner 1993, S. 34; Faulstich/Lindecke 1994, S. 35.

Angesichts der in Seminaren für obere Führungskräfte vorherrschenden aktiven Lehrmethoden,¹ die Erfolg nur bei einer geringen Gruppengröße versprechen,² erscheint eine Zahl von 50 Seminarteilnehmern, wie von Schnelle und Pourroy empfohlen, zu hoch angesetzt und wenig sinnvoll zu sein.

In dieser Arbeit wird deshalb, Sauter folgend, von folgendem Begriffsverständnis ausgegangen.³

Seminare zielen primär auf die Vermittlung von Fachwissen und das Einüben fachbezogener Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ihre Dauer beträgt in der Regel ein bis fünf Tage. Je nach Thema, Lehrmethode und Infrastruktur bestehen Seminare aus 15 bis 40 Teilnehmern. Gegenstand von Seminaren sind unternehmensbezogene Problembereiche wie z.B. Funktionsbereiche, Brancheneigenheiten sowie Entwicklungen der Unternehmensumwelt. Lehrkräfte sind Hochschuldozenten und Praktiker aus Industrie und Politik.⁴

Trainings stellen das Erlernen und Einüben („trainieren“) von bestimmten Fähigkeiten, welche Verhaltensänderungen bewirken sollen, in den Vordergrund, meist unter Anwendung einer bestimmten Trainingsmethode wie z.B. Sensitivity Training.⁵ Eine solche Förderung bestimmter vorwiegend sozialer Fähigkeiten erfordert die aktive Beteiligung der Teilnehmer. Aus diesem Grund sind die Trainingsgruppen selten größer als

1 Vgl. Griesinger 1976, S. 21.

2 Vgl. Volk 1978, S. 328.

3 Vgl. Sauter 1991, S. 76 f.; ebenso Mahari/Schade 1989, S. 13; zur ausführlichen Betrachtung des untersuchten Marktsegmentes vgl. Abschnitt 5.1.

4 Vgl. Mahari/Schade 1990, S. 104.

5 Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon 1988b, Sp. 1464.

zehn bis zwölf Personen.¹ Die Trainingsdauer ist regelmäßig auf wenige Tage beschränkt. Lehrkräfte sind in der Regel hauptberufliche Trainer bzw. Psychologen.²

Damit legen sowohl Seminar als auch Training ihr Hauptaugenmerk auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten an die Teilnehmer, entsprechend sind die Übergänge zwischen diesen beiden Veranstaltungsformen in der Praxis fließend; im Sprachgebrauch werden beide Begriffe deshalb häufig auch synonym gebraucht.³ Widersprüchlich muß es allerdings erscheinen, wenn etwa Nork zwar der Trainingsbegriff aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum⁴ als „Einüben festgelegter Verhaltensmuster“⁵ übernimmt und folgerichtig unter Managementtrainings entsprechende Veranstaltungen für Manager im Sinne des hier gebrauchten Begriffsverständnisses versteht, gleichzeitig aber der Begriff Training synonym mit dem Oberbegriff Weiterbildung verwendet.⁶

Weiterbildungsprogramme für obere Führungskräfte sind längere Veranstaltungen wie beispielsweise General Management-Programme, die mehrere aufeinander aufbauende Themen aus den verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung behandeln. Dabei können prinzipiell sowohl rein fachbezogene als auch verhaltensorientierte Komponenten in das Programm integriert werden. Sie erstrecken sich üblicherweise über mehrere Wochen am Stück, können prinzipiell jedoch auch auf mehrere Blockveranstaltungen verteilt werden. Lehrkräfte sind Hochschuldozenten und Praktiker in leitenden Positionen, die jeweils einzelne Themenblöcke betreuen. Im Vordergrund stehen Themen, die sich mit der ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmensführung befassen, z.B. in General Management-Programmen Probleme auf strategischer Ebene und die Förderung konzeptioneller Fähigkeiten, in Management-Programmen Führungsprobleme eines betrieblichen Funktionsbereiches.⁷

Konferenzen sind in gleichmäßigem Turnus wiederkehrende oder aus besonderem Anlaß anberaumte Sitzungen zum allgemeinen Erfahrungsaustausch oder zwecks Diskussion über ein bestimmtes Problem.⁸ Kurzer Informationsaustausch und rasche dispositive Entscheidungen prägen den Ablauf; Thema sind meist Probleme relativ geringer Komplexität.⁹ Konferenzen sind private Weiterbildungsangebote und werden von den Ausrichtern, zu 80% Unternehmen und zu 20% Kammern und Verbände, als unternehmensbezogene Dienstleistung verstanden.¹⁰

1 Vgl. auch Volk 1978, S. 328.

2 Vgl. Sauter 1991, S. 76 f.

3 Munson 1984, S. 5 spricht beispielsweise von „training seminars“.

4 Vgl. z.B. Hawrylyshyn 1975, S. 170; Watson 1979, S. 4.

5 Nork 1991, S. 4; ebenso Schwuchow 1992, S. 9.

6 Vgl. Nork 1991, S. 4, 20.

7 Vgl. Sauter 1991, S. 77 f.; Moulton/Fickel 1993, S. 106 f.

8 Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon 1988a, Sp. 2886.

9 Vgl. Wittenzellner 1993, S. 34; Heymann/Seiwert 1986, S. 61; Goossens 1983, S. 427 f.

10 Vgl. o.V. 1994, S. 14.

Kongresse sind ursprünglich berufsständische Versammlungen etwa von Juristen, Medizinern oder Architekten, inzwischen aber genauso branchenbezogene Fachtagungen, die vorrangig der Information über spezifische aktuelle Entwicklungen und dem persönlichen Erfahrungsaustausch dienen.¹ Entsprechend finden primär Kommunikationsmethoden wie beispielsweise Vorträge und Podiumsdiskussionen Anwendung.² Die Anbieter sind hier in der Regel im Besitz von öffentlicher Hand oder von Verbänden.³

Die hier skizzierten Arten externer Weiterbildungsveranstaltungen differieren hinsichtlich ihres Weiterbildungsanteils und -charakters deutlich. Die erfaßten Veranstaltungen können von typischen Verhaltenstrainings und umfassenden General Management-Kursen, die primär der Vermittlung von Kenntnissen und Verhaltensweisen dienen, bis zu Fachtagungen reichen, bei denen noch mehr als die Vermittlung der Kenntnis aktueller Entwicklungen der Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Unternehmen im Vordergrund steht. Da all diese verschiedenen Arten von Weiterbildungsveranstaltungen jedoch in der Auswahlentscheidung für eine bestimmte Veranstaltung oder ein Set von korrespondierenden Veranstaltungen miteinander konkurrieren können, weil sie beispielsweise verschiedenen Zielen in unterschiedlicher Weise dienen, soll im weiteren von einer weiten Fassung des Begriffs der externen Weiterbildungsveranstaltung ausgegangen werden, die alle genannten Veranstaltungsarten unabhängig von Weiterbildungscharakter und -inhalt einschließt.

1 Vgl. o.V. 1994, S. 14.

2 Vgl. Wittenzellner 1993, S. 34.

3 Vgl. o.V. 1994, S. 14.

4 **Ableitung eines Zielsystems für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte**

4.1 **Bildung von Zielsystemen als Basis einer Auswahl**

4.1.1 **Zielbegriff, Anspruchsniveau und zeitlicher Bezug von Weiterbildungszielen**

Weiterbildungsmaßnahmen dienen dazu, bestimmte Ziele zu erreichen. Der hier verfolgten Intention, Weiterbildungsziele in engem Bezug auf Auswahlverhalten zu betrachten, entspricht es, sich Hauschildt anzuschließen, der Ziele definiert als „Aussagen mit normativem Charakter, die einen von einem Entscheidungsträger erwünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, auf jeden Fall zukünftigen Zustand der Realität beschreiben“¹. Damit bleibt die gesamte Diskussion um das Zielsystem der Unternehmung ausgeschlossen.²

Zur vollständigen Beschreibung von Weiterbildungszielen sind drei Merkmale zu beachten. Heinen nennt die drei Dimensionen Zielinhalt, angestrebtes Ausmaß und zeitlicher Bezug der einzelnen Ziele.³

Der **Zielinhalt** stellt den materiellen Bestandteil der Zieldefinition dar.⁴ Dies sind in erster Linie die angestrebten Sollqualifikationen der Weiterbildung, die in Abschnitt 4.2 Gegenstand der Untersuchung sein sollen.

Voraussetzung für die Bewertung von Weiterbildungsangeboten mit Hilfe von Zielen ist jeweils die Angabe des **Ausmaßes der Zielerreichung**. Dem Entscheidungsträger stellt sich also die Frage, wieviel gelernt werden soll oder - allgemeiner - wie weit ein Ziel erreicht werden soll.⁵

Begrenzt man die obige Definition von Zielen nicht auf „Aussagen“ als ausdrückliche Formulierungen und setzt an deren Stelle „Vorstellungen“, so umfaßt man damit auch Anspruchsniveaus. Sie sind wie Ziele Maßstäbe zur Beurteilung und Steuerung des Auswahlverhaltens. Ihre Orientierungsfunktion basiert auf vergangenen Erfolgs- oder Mißerfolgserfahrungen, oft unbewußten und in der Regel nicht artikulierten Sollkriterien.⁶ Die im Auswahlprozeß wirksame Rationalität der Entscheidungspersonen richtet sich demnach nicht auf die Maximierung bzw. Optimierung von Zielgrößen, sondern in

1 Hauschildt 1977, S. 9.

2 Vgl. Heinen 1976.

3 Vgl. Heinen 1976, S. 59 ff.; Rehkugler/Schindel 1989, S. 43 ff.

4 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 43; Frankenreiter 1993, S. 215 spricht deshalb von „Lernobjekt“.

5 Vgl. Frankenreiter 1993, S. 215.

6 Vgl. Bronner 1993, S. 731.

der Regel lediglich auf die Befriedigung des jeweils vorherrschenden Anspruchsniveaus. Wiederholte Mißerfolge bei dem Versuch, eine befriedigende Weiterbildungsveranstaltung zu finden, führen zu einer Senkung des Anspruchsniveaus; Erfolge führen entsprechend zu einer Anhebung.

Ein Weiterbildungsziel gilt demnach als erfüllt, wenn die Qualifizierung eine Ausprägung aufweist, die der Entscheidungsträger als befriedigend ansieht. Solche begrenzt formulierten Zielausmaße bzw. Anspruchsniveaus bestehen entweder in vorgegebenen Zielwerten, Mindestzielwerten oder Höchstzielwerten oder aber in vorgegebenen Bereichen im Sinne einer Kombination von Mindest- und Höchstzielwerten.¹

Die Formulierung des Zielausmaßes hat erhebliche Auswirkungen auf die Lösung von Auswahlproblemen durch obere und oberste Führungskräfte. Bei begrenzt formulierten Weiterbildungszielen kann eine Entscheidungsperson die Suche nach und die Bewertung von Weiterbildungsangeboten dann abbrechen, wenn sie ein Angebot gefunden hat, das ihr Anspruchsniveau erfüllt. Die Orientierung an Anspruchsniveaus anstelle von unbegrenzt formulierten Zielen erscheint deshalb vernünftig, wenn man bedenkt, daß obere Führungskräfte bei Zielextremierung alle Weiterbildungsangebote (einschließlich der Nullalternative) und deren Ergebnisse auf ihre Zielerreichung bewerten und dasjenige Angebot auswählen müssen, das ihre Ziele am besten erfüllt. In der Regel erfordert die Lösung von Auswahlproblemen bei unbegrenzt formulierten Zielen somit eine deutlich zeit- und kostenintensivere Informationsbeschaffung und -verarbeitung.²

Eine vollständige Formulierung von Weiterbildungszielen erfordert neben der Bestimmung von Zielinhalt und angestrebtem Zielausmaß auch die Festlegung des **zeitlichen Bezugs der Ziele**. Mit dieser zeitlichen Dimension von Zielen wird bestimmt, zu welchem Zeitpunkt oder für welchen Zeitraum die Zielerreichung festzustellen ist.³ Beispielsweise soll der Zeitraum festgelegt werden, in dem nach Durchführung der Weiterbildung eine angestrebte Kompetenzverbesserung bzw. Verhaltensänderung erkennbar sein soll.⁴ Je länger allerdings der Zeitraum gewählt wird, nach dem die Zielerfüllung eintreten soll, desto unbestimmter sind die Auswahlentscheidungen, die sich daraus für einen bestimmten Zeitpunkt ableiten lassen, da zahlreiche weitere Einflüsse auf den Weiterbildungserfolg wirken können.⁵ Diese Problematik gewinnt besondere Bedeutung für die Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen.⁶

1 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 45.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 45.

3 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 45.

4 Vgl. Frankenreiter 1993, S. 215.

5 Vgl. Heinen 1976, S. 121.

6 Zur ausführlichen Diskussion der Evaluationsproblematik von Management-Trainings sei hier verwiesen auf Nork 1991.

In verschiedenen Zeiträumen realisierbare Weiterbildungsziele stiften für obere Führungskräfte bzw. Topmanager nicht den gleichen Nutzen. Die zeitlich spätere Zielerreichung wird von beiden niedriger bewertet als eine früher eintretende Zielerfüllung.¹ Die Erfüllung kurzfristiger Motivationsziele beispielsweise gilt gemeinhin mehr als das Verfolgen langfristiger Aufstiegsziele; nicht nur die obere Führungskraft selbst wird wahrscheinlich die Deckung von aktuellen Wissenslücken als dringlicher empfinden als die Vorbereitung auf die Übernahme einer Topmanagement-Position in fünf Jahren. Da Topmanager und obere Führungskräfte im Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeit regelmäßig auch mit Aufgaben strategischer Planung befaßt sind, kann von ihnen jedoch tendenziell erwartet werden, daß sie auch in persönlichen Planungen langfristige Ziele berücksichtigen.

4.1.2 Fundamental- und Instrumentalziele

Es ist für die Bestimmung von Weiterbildungszielen wichtig, Fundamentalziele von Instrumentalzielen zu unterscheiden. Fundamentalziele werden um ihrer selbst willen verfolgt und bedürfen für Topmanager bzw. obere Führungskräfte keiner weiteren Begründung. Von der Verfolgung eines Instrumentalziels versprechen sie sich positive Wirkungen auf die Erreichung eines fundamentalen Ziels.²

Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet gewöhnlich nicht zwischen Fundamental- und Instrumentalzielen. Aus präskriptiver Sicht ist diese Differenzierung für die systematische Auswahl einer Weiterbildungsmaßnahme jedoch unentbehrlich. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Durch das Erkennen eines Fundamentalziels können neue Weiterbildungsangebote offensichtlich werden, die diesem Ziel dienen.
- Werden in einem Zielsystem neben einem Fundamentalziel auch für dieses instrumentale Weiterbildungsziele berücksichtigt, so führt das zu Doppelzählung und damit zu einer Verfälschung des Wertsystems.
- Meist ist unsicher, ob und wie stark instrumental ein Weiterbildungsziel auf ein bestimmtes Fundamentalziel wirkt, ob also ersteres überhaupt ein geeignetes Instrument zur Erreichung von zweiterem ist. Die Instrumentalität von Weiterbildungszielen zu beurteilen, ist oft - wenn überhaupt zweifelsfrei - nur Fachleuten möglich. Fundamentalziele zu definieren ist dagegen nicht Sache von Experten, sondern desjenigen, der für sich selbst entscheidet oder ein Mandat zur Entscheidung für andere hat.
- Zudem mag ein bestimmtes Instrumentalziel geeignet für die Erreichung eines Fundamentalziels sein, gleichzeitig jedoch ungeeignet für die Erreichung eines anderen, so daß nicht eindeutig ist, inwieweit die Verfolgung dieses Instrumen-

1 Vgl. Heinen 1976, S. 122.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 54.

talziels den Präferenzen von Topmanager oder oberer Führungskraft tatsächlich entspricht.

- Mittel-Ziel-Relationen enthalten faktische Urteile, also Aussagen über vermutete Wirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen auf die Erreichung von Zielen und können der erste Schritt zur Formulierung eines quantitativen Wirkungsmodells sein.¹ Die Entscheidungsträger oder die Experten der Weiterbildungsabteilung stellen darin ihr faktisches Wissen über Wirkungszusammenhänge dar.² Diese sind wichtig für das Erarbeiten von Wirkungsmodellen und die Suche nach Weiterbildungsangeboten. Damit handelt es sich aber um faktische Urteile, die nichts zu tun haben mit Weiterbildungszielen, die aussagen sollen, was der Topmanager oder die obere Führungskraft wünscht, also Werturteile enthalten.³ In einem ausformulierten System betrieblicher Weiterbildungsziele sollen sich deshalb keine Mittel-Ziel-Relationen verbergen.

Die Unterscheidung zwischen Fundamental- und Instrumentalzielen ist relativ, weil ein Fundamentalziel immer nur in einem gegebenen Kontext fundamental ist. In einem gegebenen Kontext ist ein Ziel dann fundamental, wenn es nicht Mittel zur Erreichung eines anderen im gleichen Kontext behandelten Ziels ist.

Ein System betrieblicher Weiterbildungsziele, das absolut fundamentale Zielsetzungen des Unternehmens (z.B. Gewinnmaximierung) und der einzelnen Führungskraft (z.B. familiäre Ziele) explizit berücksichtigen wollte, wäre nur mit großem Aufwand beherrschbar und nur bedingt eine praktikable Orientierungshilfe.⁴

Die Beschränkungen an Zeit, Informationen und Ressourcen rechtfertigen es demnach, in dem hier betrachteten Entscheidungskontext Weiterbildungsziele als Fundamentalziele zu verwenden, die in einem erweiterten Zusammenhang als Instrumentalziele anzusehen sind. Dennoch sollte man sich des instrumentalen Charakters von Weiterbildungszielen bewußt sein.

Solche Weiterbildungsziele, die eigentlich Instrumentalziele sind, können im gegebenen Kontext um so eher als Fundamentalziele eingesetzt werden, je sicherer Topmanager und obere Führungskräfte sein können, daß die Verfolgung dieser Ziele jeweils eindeutig die Erreichung von Fundamentalzielen fördert.⁵ Das bei Funk genannte Fundamentalziel betrieblicher Weiterbildung ist es, das Leistungspotential der Mitarbeiter zu entwickeln.⁶ Dabei ist bei eingehenderer Betrachtung die Entwicklung des Leistungspotentials ein Mittel zur Erreichung anderer Ziele wie z.B. des Gewinnziels der Unternehmung. Dennoch kann die Entwicklung des Leistungspotentials als ein adäquates Fundamentalziel betrieblicher Weiterbildung benutzt werden, weil seine Eignung für die fundamentalen Ziele allgemein anerkannt ist.

1 Vgl. hierzu ausführlich Faßnacht 1989, Sp. 2296 ff.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 64.

3 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 55 f.; Simon 1981, S. 102.

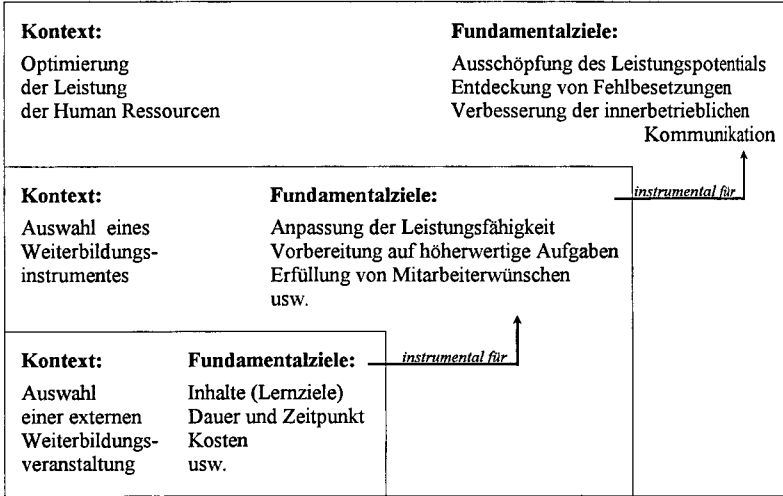
4 Vgl. ausführlicher Eisenführ/Weber 1994, S. 56.

5 Vgl. Eisenführ/Weber 1994 S. 57.

6 Vgl. Funk 1989, S. 15.

Darst. 2 illustriert beispielhaft, wie Fundamentalziele in einem engeren Entscheidungskontext Instrumentalziele in einem größeren Kontext sein können.

Darst. 2: Kontextabhängigkeit von Fundamental- und Instrumentalzielen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenführ/Weber 1994, S. 58.

Die Gesamtheit der Fundamentalziele in einer bestimmten Entscheidungssituation bildet das Zielsystem.¹

4.1.3 Zielhierarchien

Fundamentalziele können in Unterziele aufgelöst oder zu Oberzielen zusammengefaßt werden. Durch die entstehende hierarchische Struktur können die Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit eines Systems von Weiterbildungszielen besser beurteilt werden.²

Jedes Unterziel zeigt einen Aspekt des übergeordneten Weiterbildungsziels an. So läßt sich das Ziel „verbesserte Handlungskompetenz“ aufspalten in die Unterziele „verbesserte fachliche Kompetenz“, „verbesserte konzeptionelle Kompetenz“ und „verbesserte soziale Kompetenz“.³ Der Aspekt „fachliche Kompetenz“ ist wiederum in die einzelnen Aspekte „Wissen“, „Fähigkeiten“ und „Fertigkeiten“ untergliederbar

¹ Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 58.

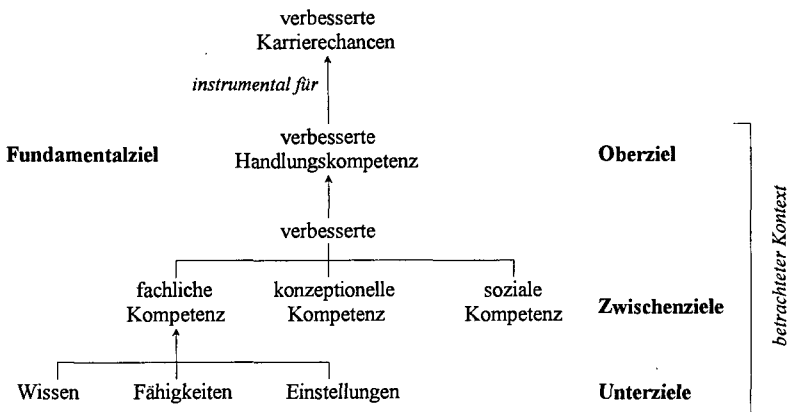
² Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 60.

³ Vgl. Katz 1974, S. 90 ff.

(siehe Darst. 3).¹ Indem ein umfassendes Weiterbildungsziel in Unterziele aufgelöst wird, wird es präzisiert. Die Unterziele in ihrer Gesamtheit erklären und bestimmen im Detail die Bedeutung des übergeordneten Weiterbildungsziels und erleichtern seine Meßbarkeit.

Über- und untergeordnete Weiterbildungsziele stehen damit in Verhältnis gerichteter Komplementarität, d.h. die Erfüllung des operationalisierten (Unter-) Zieles trägt zur Erfüllung des übergeordneten Zieles bei.² In umgekehrter Richtung braucht jedoch keine Komplementarität zu bestehen.³ Zudem stehen Weiterbildungsziele einer Stufe häufig zumindest partiell in Konkurrenz miteinander.⁴ In der Regel gibt es auch nicht nur eine Möglichkeit der Untergliederung.

Darst. 3: Oberziele und Unterziele betrieblicher Weiterbildung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenführ/Weber 1994, S. 61.

Eine Hierarchie betrieblicher Weiterbildungsziele kann ihre Orientierungsfunktion nur erfüllen, wenn sie für den Entscheidungsträger überschaubar bleibt. Um die Überschaubarkeit zu wahren, soll eine Hierarchie nicht zu breit und zu tief werden. Allerdings müssen den Weiterbildungszielen Entscheidungskriterien zugeordnet sein, die mindestens ordinales Meßniveau besitzen (Operationalität). Die Unterziele sollen sämtliche Aspekte des Oberziels ausschöpfen (Vollständigkeit). Es ist nicht ausrei-

1 Vgl. Staehle 1991, S. 816.

2 Zur Unterscheidung der Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Unter- und Oberzielen einerseits und einer Mittel-Ziel-Hierarchie von Instrumental- und Fundamentaltzielen andererseits vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 64.

3 Heinen 1976, S. 91 spricht von einer asymmetrischen Beziehung zwischen über- und untergeordneten Zielen.

4 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 59 f.

chend, lediglich Lernziele zu berücksichtigen, nicht aber die Kosten, die mit der Erfüllung dieser Lernziele verbunden sind. Ein derartiges Zielsystem kann nicht zu einer vollständigen und damit befriedigenden Beurteilung von Weiterbildungsangeboten führen. Zudem sollen die Ziele einer Operationalisierungsstufe jeweils unterschiedliche Aspekte des Oberziels beschreiben (Redundanzfreiheit).

Daraus folgt, daß man ein Zielsystem nur soweit operationalisiert, wie es zur Beurteilung von zur Auswahl stehenden Angeboten notwendig ist. Wird die Zielhierarchie zu weit aufgefächert, besteht die Gefahr, daß man als Ziele formulierte einzelne Handlungsalternativen, also etwa Weiterbildungsangebote oder Lehrmethoden, aufführt.¹

Prinzipiell der Unterscheidung in Oberziel und Zwischen- sowie Unterziele gleichgesetzt werden kann die in der Literatur zu betrieblicher Weiterbildung verbreitete Unterteilung nach Zielebenen in Richtziele, Grob- und Feinziele.² Jedoch werden diese Begriffe nicht einheitlich genutzt. So setzt Neudecker Feinziele mit Lernzielen gleich und definiert Richtziele nur vage jeweils als Teil des Unternehmensziels,³ während Bronner und Schröder im Widerspruch dazu innerhalb einer Lernziel-Hierarchie Richt-, Grob- und Feinziele unterscheiden.⁴ Im weiteren soll daher an der m.E. präziseren Beschreibung von Zielsystemen durch Ober- und Unterziele festgehalten werden.

Die Bezeichnung „Lernziel“ soll oberen Führungskräften als Teilnehmer an einer Weiterbildungsveranstaltung signalisieren, daß dieses Ziel ohne eigene Lernanstrengungen nicht zu erreichen ist.⁵ Darüber hinaus geben Lernziele - sofern sie vor der Weiterbildung explizit kommuniziert werden - den Teilnehmern eine Orientierungshilfe zur Steuerung der eigenen Lernbemühungen.⁶

Bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang die Feststellung von Schwuchow, daß nicht die Beherrschung angestrebter Verhaltensweisen bei Beendigung einer Weiterbildungsveranstaltung maßgeblich sei, sondern vielmehr die Anwendung des Erlernten in der betrieblichen Wirklichkeit.⁷ Dies wird ebenso bei Frankenreiter deutlich, der von „Lern- und Transferzielen“ spricht.⁸ Lernziele geben dann erwünschtes Verhalten der oberen Führungskraft am Arbeitsplatz und in ihrem sozialen Umfeld wieder.

1 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 65 ff.

2 Vgl. Neudecker 1987, S. 92; Bronner/Schröder 1983, S. 130; Schwuchow 1992, S. 92 f.; Conradi 1983, S. 83.

3 Vgl. Neudecker 1987, S. 92, unter Berufung auf Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung im Bundesinstitut für Berufsbildung 1977, S. 163 f.; ebenso Schwuchow 1992, S. 93, unter Berufung auf Bloom 1972 und Klauer 1974.

4 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 131; ebenso Conradi 1983, S. 84.

5 Zur begrifflichen Abgrenzung von Lern- und Lehrziel vgl. Neudecker 1987, S. 103 ff. und die dort angeführte Literatur.

6 Vgl. Neudecker 1987, S. 104.

7 Vgl. Schwuchow 1992, S. 93; ebenso Bronner/Schröder 1983, S. 133.

8 Vgl. Frankenreiter 1993, S. 215.

Die von Neudecker betonte Forderung nach einer angemessenen Formulierung der Lernziele kann wohl nur als Appell für eine zielgruppenspezifische Orientierung an die Anbieter von Weiterbildungsveranstaltungen verstanden werden.¹ Für den hier betrachteten Fall, daß obere Führungskräfte bzw. Topmanager jeweils die Ziele bzw. Anforderungen an eine Veranstaltung formulieren, kann darin kein Sinn gesehen werden, da die von Neudecker thematisierten sprachlichen Verständnisschwierigkeiten hierbei keine Rolle spielen. Allenfalls ist denkbar, daß zwischen oberer Führungskraft und dem ihr vorgesetzten Topmanager zu Beginn des Auswahlprozesses Mißverständnisse bezüglich einzelner Zielinhalte auftreten. Zum einem wird dieser Fall als relativ unwahrscheinlich angesehen, weil beiden Parteien durch ihren ständigen gegenseitigen Kontakt in der Regel die sprachlichen Codes ihres Gegenübers geläufig sind. Zum anderen können solche Differenzen in den Gesprächen während des Auswahlprozesses leicht ausgeräumt werden.

Während also Weiterbildungsziele jeweils ausdrücken, was mit Weiterbildungsaktivitäten erreicht werden soll, und sich damit auf institutionelle bzw. individuelle Zielkategorien beziehen, sind Lernziele dem methodisch-didaktischen bzw. curricularen Bereich des Lernens zuzuordnen.² Lernziele sollen somit zum Ausdruck bringen, was der Lernende zu tun in der Lage sein soll, nachdem er eine Weiterbildungsmaßnahme durchlaufen hat.³

Verläuft der Prozeß der Bedarfsermittlung, der anschließenden Zielbestimmung und der darauf aufbauenden Ableitung von Lernzielen eindeutig und widerspruchsfrei, stimmen die Lernziele mit den Erwartungen, was die Teilnehmer tatsächlich umsetzen sollen, überein. Die zusätzliche Formulierung von Transferzielen, wie sie Frankenreiter zur Überwindung entsprechender Diskrepanzen fordert,⁴ ist in diesem Fall nicht notwendig. Transferziele sind dann allerdings noch geeignet, eine eventuelle Lücke zwischen den Lernzielen der betrieblichen Entscheidungsträger und den Lernzielen der besten Weiterbildungsveranstaltung zu schließen.

4.1.4 Ableitung von Entscheidungskriterien

Heinen bezeichnet Ziele als „generelle Imperative“, die nicht unmittelbar in eine Handlung übertragen werden können.⁵ Es genügt demnach nicht, ein Weiterbildungsziel zu definieren, ohne gleichzeitig festzulegen, wie und anhand welcher Kriterien der Zielerreichungsgrad zu messen ist. Vielmehr ist es notwendig, Weiterbildungsziele operationalisierbar und konsistent zu formulieren. Aus diesen allgemeinen Handlungsanweisungen sind in der hier vorliegenden konkreten Auswahl-situation deshalb

1 Vgl. Neudecker 1987, S. 105.

2 Vgl. Fritsch 1985, S. 103.

3 Vgl. Gagné 1974, S. 27.

4 Vgl. Frankenreiter 1993, S. 215 f.

5 Vgl. Heinen 1976, S. 51.

schrittweise die Kriterien abzuleiten, die sie am besten erfüllen.¹ Dazu ist es erforderlich, die Ergebnisse der zu treffenden Auswahlentscheidung im Hinblick auf die Zielerfüllung zu beschreiben. Die Entscheidungskriterien, welche die Zielerfüllung in einem konkreten Auswahlprozeß - möglichst eindeutig und treffend - beschreiben, werden als Auswahlkriterien bezeichnet.²

Auswahlkriterien können sich eindeutig aus der Formulierung eines Ziels ergeben.³ So ist etwa unstrittig, wie man die Höhe der direkten Weiterbildungskosten oder die Veranstaltungsdauer messen kann. Oft sind jedoch Auswahlkriterien nicht auf diese Weise zu finden. Zum Beispiel ist der Beitrag einer Weiterbildungsveranstaltung zur psychischen Entspannung eines Teilnehmers schwierig zu quantifizieren. Hier hat man die Möglichkeit, Auswahlkriterien zu konstruieren.⁴ Solche Auswahlkriterien werden durch die Kombination mehrerer Sub-Kriterien definiert. So kann der Beitrag zur Entspannung beurteilt werden mit Hilfe eines künstlichen Attributs, in das beispielsweise die Zahl der Seminarstunden je Tag, die Lage des Veranstaltungsortes und die Zahl und Art schulungsbegleitender Aktivitäten eingehen.

Wenn ein künstliches Attribut wie hier aus mehreren Sub-Attributen gebildet wird, so enthält es ein kleines Bewertungsmodell, in das implizit Gewichtungen der Sub-Attribute eingehen.⁵ In dem vorliegenden Beispiel wird etwa unterstellt, daß der Auswählende von bestimmten Ausprägungen der genannten Input-Kriterien (Seminarstunden, Veranstaltungsort, Aktivitäten) auf ein Output-Kriterium schließen kann. Damit wird vereinfachend davon ausgegangen, daß der den Transformationsprozeß bestimmende funktionale Zusammenhang zwischen Output und Input auf diese Weise abschließend beschrieben werden kann. Bewirken externe Faktoren, wie etwa private Probleme des Teilnehmers, eine Variation des Transformationsprozesses, erlauben die genannten Input-Kriterien möglicherweise keine zuverlässige Beurteilung des angestrebten Outputs. Diese Gefahr ist um so größer, je weniger bekannt die funktionale Beziehung zwischen Input und Output ist und je unbestimmter die Einflüsse sind, die auf den Transformationsprozeß wirken. Das gilt beispielsweise auch für das Ansehen eines Weiterbildungsanbieters, das als künstliches Attribut für die Qualität von Weiterbildungsveranstaltungen gerne herangezogen wird, ohne daß Topmanager oder obere Führungskräfte den funktionalen Zusammenhang zwischen Input und Output erklären können. Einflußfaktoren wie das Thema der Weiterbildung (Ist der Anbieter bzw. Trainer kompetent?) oder die Teilnehmerstruktur (Ist eine nutzbringende Diskussion zu erwarten?) können den Transformationsprozeß derart variieren, daß es sich grundsätzlich verbietet, den Output der Weiterbildung (Qualität) anhand nur eines Input-

1 Vgl. Heinen 1976, S. 113 ff.; Rossi/Freemann 1985, S. 65.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 52; Heinen 1976, S. 51 spricht von „singulären Imperativen“; Eisenführ/Weber 1994, S. 51, 65 ff. sprechen von „Attributen“ bzw. „Zielvariablen“.

3 Eisenführ/Weber 1994, S. 65 sprechen von „natürlichen Attributen“.

4 Vgl. Keeney 1992, S. 101 ff.; Eisenführ/Weber 1994, S. 65 sprechen von „künstlichen Attributen“.

5 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 65 f.

Kriteriums (Ansehen) zu beurteilen. Andererseits erscheint es auch rational, wenn eine obere oder oberste Führungskraft sich ohne explizite Auseinandersetzung mit Einflußfaktoren und funktionalen Zusammenhängen auf ein künstliches Attribut verläßt, an dessen Zuverlässigkeit sie nach ihrer Erfahrung nicht zweifelt.

In der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte lassen sich häufig weder ein natürliches noch ein künstliches Attribut finden, das die Zielerreichung hinreichend exakt mißt, oder die Messung ist zu aufwendig. Dann ist es nötig, Auswahlkriterien zu verwenden, die eigentlich nicht das gemeinte Ziel treffen.¹ Vielmehr sind dies Kriterien, die an sich Indikatoren für die Zielerreichung sind oder den Charakter eines Instrumentes zur Zielerreichung haben. Beispiel für die erste Variante ist die Betrachtung der Häufigkeit der Buchung einer Veranstaltung durch ein Unternehmen (Repeat-Orders) als Maß für deren Qualität.² Bei der zweiten Variante kann beispielsweise die Effizienz einer Veranstaltung durch die Zahl der Schulungsstunden je Tag gemessen werden. Auch hier ist im Einzelfall die Zuverlässigkeit des gewählten Kriteriums kritisch zu hinterfragen.

Bei der Bestimmung von Kriterien für die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen ist zu beachten, daß diese Kriterien (a) aus den Zielen abgeleitet und (b) operational formuliert werden.

Die Forderung (a) nach der Ableitung aus den Zielen verlangt auf jeden Fall, daß eine komplementäre Mittel-Zweck-Beziehung zwischen dem Auswahlkriterium und dem Ziel von oberer Führungskraft bzw. Topmanager besteht. Schwierigkeiten treten auf, wenn ein Ziel nicht quantitativ formuliert wird bzw. werden kann, weil dann die Mittel-Zweck-Vermutung angezweifelt werden kann.³ Das kann dazu führen, daß die Forderung nach einer Mittel-Zweck-Beziehung derjenigen nach Operationalität konfliktär gegenübersteht und unter Umständen nicht beide gleichermaßen erfüllt werden können.

In diesem Fall wird die Abbildung des Zielsystems durch Auswahlkriterien nicht vollkommen sein. Das bedeutet, daß die entscheidungslogische Bewertungskomponente dieses Systems von Auswahlkriterien nicht voll mit dem System betrieblicher Weiterbildungsziele von oberer Führungskraft bzw. Topmanager übereinstimmen kann. Je größer diese Abweichung ist, um so größer wird die Gefahr, daß eine im Hinblick auf die Auswahlkriterien optimale Weiterbildungsveranstaltung mit Bezug auf das Zielsystem von oberer Führungskraft bzw. Topmanager nicht optimal ist.

Abweichungen können auch durch die Veränderung des Zielsystems von Topmanager oder oberer Führungskraft bedingt sein. Um die Datenbeschaffung und -verarbeitung weniger aufwendig zu gestalten, kann es sinnvoll sein, Weiterbildungsziele zu vernachlässigen, für die nur geringe Unterschiede bei den einzelnen Weiterbildungsangeboten

1 Eisenführ/Weber 1994, S. 66 bezeichnen solche Entscheidungskriterien als „Proxy-Attribute“.

2 Vgl. Leupold 1987, S. 221 f.

3 Vgl. Rehkugler/Schindell 1989, S. 53 f.

vermutet werden. Da es sich dabei jedoch meist um subjektive Annahmen handelt, kann durch diese Verkürzung des relevanten Zielsystems die Optimalität in Frage gestellt werden.¹ So ist die Annahme oberer Führungskräfte, daß Unterbringung und Verpflegung von für ihre Zielgruppe angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen gehobenen Ansprüchen genügen und diese Zielsetzung deshalb nicht entscheidungsrelevant zu sein braucht, zwar in der Regel zutreffend und vereinfacht das Auswahlproblem, bleibt aber im Einzelfall dennoch eine Vermutung.

Zwischen der Auswahlentscheidung und dem Eintritt der Ergebnisse dieser Auswahl besteht in der Praxis betrieblicher Weiterbildung in aller Regel ein Time-lag. Zum Zeitpunkt des Eintritts der Ergebnisse können aber grundsätzlich die Bewertungsmaßstäbe, d.h. die Ziele, einen derartigen Wandel vollzogen haben, daß die von der Auswahl erwünschten Ergebnisse bei ihrer Realisation zum Teil nicht mehr vorteilhaft erscheinen.² In gleicher Weise kann sich ein vorläufiges Zielsystem insbesondere durch das Auftreten neuer Weiterbildungsangebote bis zur endgültigen Auswahl noch ändern.³ Dies ist denkbar, wenn obere Führungskräfte und Topmanager durch ein bestimmtes Merkmal eines Angebotes auf ein Weiterbildungsziel aufmerksam werden, das sie bisher nicht oder nicht mit ausreichendem Gewicht berücksichtigt hatten. Für obere Führungskräfte und Topmanager darf jedoch angenommen werden, daß sie über umfangreiche Erfahrungen mit der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen auch ihre eigene Person betreffend verfügen, so daß sich ihr Zielsystem in dieser relativ kurzen Zeitspanne eher nicht verändern, sondern stabil bleiben wird.

4.2 Ableitung eines Systems von Zielen

betrieblicher Weiterbildung für obere Führungskräfte

Die Weiterbildung oberer Führungskräfte folgt dem Oberziel, oberen Führungskräften unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Interessen die zur Wahrnehmung ihrer aktuellen und auch zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen zu vermitteln.⁴

Diese generelle Formulierung eines Ziels betrieblicher Weiterbildung für obere Führungskräfte ist nicht ausreichend operational, um mit ihrer Hilfe konkrete Weiterbildungsveranstaltungen auswählen zu können. Entsprechend den in den Abschnitten 4.1.2 bis 4.1.4 beschriebenen Prinzipien für die Bildung von Systemen betrieblicher Weiterbildungsziele soll dieses Oberziel deshalb in Unter- bzw. Einzelziele aufgespalten werden. Um der Forderung nach Vollständigkeit des angestrebten Zielsystems gerecht zu werden, soll in einem ersten Schritt ein umfassender Katalog betrieblicher Personalentwicklungs- und Weiterbildungsziele für Führungskräfte abgeleitet werden,

1 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 54.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 56.

3 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 72.

4 Heymann/Müller 1982, S. 151; ähnlich Heymann/Seiwert 1986, S. 60; Berthel 1987, Sp. 591; Sauter 1991, S. 157; Gaugler 1993, S. 75.

bevor in einem zweiten Schritt diese Ziele vor dem Hintergrund von Anforderungen der betrieblichen Aufgaben oberer Führungskräfte (Abschnitt 4.2.1) auf ihre Relevanz speziell für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte geprüft werden können.

Die Ableitung eines Katalogs betrieblicher Personalentwicklungs- und Weiterbildungsziele für Führungskräfte in Abschnitt 4.2.2 soll auf drei Wegen erfolgen:

Kritische Analyse von empirisch ermittelten Zielkatalogen

1. für betriebliche Personalentwicklung bzw. Weiterbildung im allgemeinen (Abschnitt 4.2.2.1 - 4.2.2.2) und
2. für Führungskräfteentwicklung im speziellen (Abschnitt 4.2.2.3) sowie
3. von Katalogen von Auswahlkriterien in der Führungskräfteweiterbildung (Abschnitt 4.2.2.4).

4.2.1 Anforderungen an obere Führungskräfte als Basis für Qualifizierungsziele

Wichtige Bestandteile eines informatorischen Fundaments der Weiterbildungsplanung für obere Führungskräfte stellen Angaben zu Anforderungen an und Qualifikationen von oberen Führungskräften dar,¹ aus denen die Inhalte betrieblicher Weiterbildung abgeleitet werden können. Während über (Ist-) Qualifikation und Potential der einzelnen Führungskraft keine generellen Aussagen möglich sind, lassen sich gegenwärtige und zukünftige Anforderungen (Sollqualifikation) sowie ihre Struktur prinzipiell aus den Aufgaben und Funktionen oberer Führungskräfte im Betrieb ableiten.² Voraussetzung für die Bewältigung der Aufgaben und Funktionen oberer Führungskräfte bzw. der damit verbundenen - mehr oder minder generalisierbaren - Anforderungsbündel

1 Vgl. Berthel/Koch 1985, S. 57; Berthel 1987, Sp. 595.

2 Der Analyse von Aufgaben und Funktionen von Führungskräften widmen sich verschiedene Forschungsrichtungen:

Zu der analytisch-funktionsorientierten Betrachtung vgl. Fayol 1956; Gutenberg 1962; Schönfeld 1967, S. 101; Baugut/Krüger 1976, S. 37; Griesinger 1976, S. 6 f.; Hauschildt et al. 1983, S. 137; Gaugler 1984, S. 106 ff.; Gunz 1989, S. 10; Staehle 1991, S. 75; Gaugler 1993, S. 70 ff.

Zu dem handlungsorientierten Ansatz (Aktivitätsforschung) vgl. Thompson 1967; Pettigrew 1973; Mintzberg 1973; Hales 1986, S. 89 ff.; Carroll/Gillen 1987, S. 38 ff.; Drucker 1988, S. 54 ff.; Neuberger 1995, S. 172; Luthans/Hodgetts/Rosenkrantz 1995.

Vergleichend Steinmann/Schreyögg 1991, S. 101 ff.; Schirmer 1992, S. 49 ff.

Weiterführend Kotter 1982, S. 156 ff.; Stewart 1982; Pinchot 1985; Gaugler 1986, S. 70; de Geus 1989, S. 70 ff.; Yukl 1989, S. 124 ff.; Ramme 1990, S. 209; Kotter 1990; Senge 1990; Ciupka 1991, S. 181; Wagner/Nolte 1993, S. 7.

sind geeignete (Soll-) Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese bilden wiederum als Ideal- bzw. Zielvorstellungen den Anknüpfungspunkt für mögliche Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere von den hier untersuchten externen Weiterbildungsveranstaltungen.

In Anlehnung an den Three-Skill-Approach von Katz lassen sich Anforderungen an obere Führungskräfte in die drei Kategorien technische bzw. fachliche Fähigkeiten (technical skills), konzeptionelle bzw. analytische Fähigkeiten (conceptual skills) und soziale Fähigkeiten (social skills) einordnen (siehe Darst. 4).¹

Darst. 4: Fähigkeiten oberer Führungskräfte
in Anlehnung an den Three-Skill-Approach von Katz

| Fachliche Fähigkeiten | Konzeptionelle Fähigkeiten | Soziale Fähigkeiten |
|---|--|---|
| Methoden, Prozesse und Techniken zur sachbezogenen Problemlösung, z.B. Beherrschen der Prozeduren und Techniken eines bestimmten Sachbereiches; im Bereich der Führung von Techniken der Willensbildung und -durchsetzung. | Erkennen von Zusammenhängen, Strukturen von komplexen Systemen und deren Steuerung, Entwicklung und Beeinflussbarkeit, d.h. ganzheitlicher Überblick über die Organisation und deren Umwelt, aber auch über Teile; Problembewußtsein und Problemlösungsfähigkeit. | Wahrnehmung und Analyse sozialer Phänomene und das Geschick zur Beeinflussung sozialer Prozesse, insbes. strategische Menschenführung (Leadership), d.h. Motivation und Identifikation bei der Strategieentwicklung, deren Wahl und Durchsetzung, im Innen- und Außenverhältnis. |

Quelle: Sauter 1991, S. 150 ff.; Meffert/Wagner 1992, S. 355 f.

Katz räumt auf der oberen Führungsebene eine besondere Bedeutung den konzeptionellen Fähigkeiten ein, da diese die erfolgsorientierte Globalsteuerung des Gesamtunternehmens unter den primären Gesichtspunkten der Marktbeziehungen, Strategieschöpfung und Strategiedurchsetzung gewährleisten.²

Witte, Kallmann und Sachs stellen fest, daß von unteren hin zu oberen Führungsebenen die Bedeutung fachlicher Fähigkeiten abnimmt. Zugleich bestätigen sie die absolute und relative Zunahme des Stellenwertes von konzeptionellen und sozialen Fähigkeiten.³

Rosenstiel räumt speziell kommunikativen Anforderungen im Rahmen von Aufgaben der Mitarbeiterführung allerdings einen geringeren Stellenwert als auf der mittleren

1 Vgl. Katz 1974, S. 90 ff.; Sauter 1991, S. 150; Meffert/Wagner 1992, S. 355 f.

2 Vgl. Katz 1974, S. 96; Rühli 1989, S. 17.

3 Vgl. Witte/Kallmann/Sachs 1981, S. 80 ff.; ebenso Meffert/Wagner 1992, S. 357; abweichend Hawrylyshyn 1975, S. 174, der von absolut abnehmender Bedeutung technischer Fähigkeiten ausgeht, während konzeptionelle Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen und soziale Fähigkeiten absolut konstant bleiben; ebenso Staehle 1991, S. 85.

Führungsebene ein.¹ Seiner Ansicht nach ist insbesondere nicht zu erwarten, daß ein Wandel der Anforderungen an die Mitarbeiterführung, der aus dem höheren Qualifikationsniveau der unterstellten Mitarbeiter resultiert,² für obere Führungskräfte eine ähnliche Bedeutung erlangt wie auf der mittleren bzw. unteren Führungsebene, da schon bisher der Kontakt oberer Führungskräfte zu hochqualifizierten Mitarbeitern dominiert und in diesem Umfeld keine einschneidenden Qualifikationsverschiebungen zu erwarten sind.³

Diese zum Teil einander widersprechenden Aussagen unterstreichen, daß solche grundsätzlichen Tendenzen nicht ohne kritische Prüfung auf den individuellen Einzelfall übertragbar sind.

Meier und Schindler, deren Kompetenzdimensionen „Fachliche Kompetenz“, „Führungs-Kompetenz“ und „Management-Kompetenz“ inhaltlich stark den Fähigkeitskategorien von Katz ähneln, führen besonders für obere Führungskräfte eine vierte Dimension „Kulturprägende Kompetenz“ ein (siehe Darst. 5).⁴

1 Vgl. Rosenstiel 1993, S. 276 und die dort angeführte Literatur.

2 Vgl. Ackermann/Rothenberger 1986, S. 17; Funk 1989, S. 18.

3 Vgl. Gaugler 1993, S. 71.

4 Vgl. Meier/Schindler 1992, Sp. 517.

Darst. 5: Kompetenzdimensionen oberer Führungskräfte

| | | | Kulturprägende Kompetenz |
|--|--|---|--|
| | | Führungs-Kompetenz | Integrations- und Konsensfähigkeit |
| Fachliche Kompetenz | Management-Kompetenz | Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit und Bereitschaft zur Selbstentwicklung | Nutzen von Synergieeffekten |
| zeitgemäßes Fachwissen/Fachkönnen | ganzheitliches und systemorientiertes Denken | soziale Wahrnehmungsfähigkeit | Fähigkeit zur Vision („Firma von morgen“) |
| Problemerkennungs- und -lösungsfähigkeit | strategische Methodenkompetenz | Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen | Entwicklung eines Selbstverständnisses der Führung (Führungsethik) |
| intellektuelle Beweglichkeit | Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfähigkeit | Konflikthandhabungsgeschick | |
| Kreativität und Innovationsfähigkeit | Kosten- und Ertragsbewußtsein | Fähigkeit zur Weiterbewegung und Steuerung von Gruppenprozessen | |
| | Risikobewußtsein | Zielsetzungs-, Entscheidungs- und Delegationsfähigkeit | |
| | Akquisitionsfähigkeit | Aktivierung der Leistungspotentiale/ Motivation der Mitarbeiter | |
| | Kenntnis der Unternehmensstrategie | | |

Quelle: Meier/Schindler 1992, Sp. 517.

Änderungen der betrieblichen Umweltbedingungen, insbesondere die zunehmende Globalisierung der Unternehmensmärkte, rücken zunehmend weitere Anforderungen an obere Führungskräfte in den Vordergrund.¹ Dazu zählen beispielsweise Adams und Reimertz neben Auslandserfahrungen auch die Fähigkeit, sich strategischen Anforderungen zu stellen, in Abhängigkeit von der gegebenen Situation flexibel auf Anforderungen des Marktes bzw. des jeweiligen Marktsegmentes zu reagieren und Lebenszyklusanforderungen zu berücksichtigen.²

1 Vgl. Welge 1992, Sp. 944; Ackermann/Rothenberger 1986, S. 16 ff.

2 Vgl. Adams/Reimertz 1989, S. 343 ff.; ebenso Welge 1992, Sp. 944 f.

Pullig und Stührenberg haben ermittelt, daß Anforderungen an obere Führungskräfte wie Dynamik, Verantwortungsbewußtsein, Teamfähigkeit, Motivationsvermögen, Weitblick und Belastbarkeit und insbesondere Überzeugungsfähigkeit an Bedeutung gewonnen haben, während Anforderungsmerkmale wie Selbständigkeit, Integrität, sicheres Auftreten und Kontrollfähigkeit eine deutlich geringere Rolle spielen als früher.¹

Berthel spaltet die in der Zukunft dominierenden Qualifikationen von Führungskräften in folgende Teilaspekte auf:

- Interdisziplinäres Denken
- Konzeptionelle Gesamtsicht
- Menschenführung und Motivation
- Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft
- Marktorientierung
- Sachkompetenz
- Wirtschaftliches Grundverständnis
- Kreativität für neue Lösungen
- Lernfähigkeit und Flexibilität
- Entscheidungen treffen/Verantwortung übernehmen
- Kooperations- und Kompromißfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Fähigkeit, technologisch vorauszudenken
- Methodenwissen.²

Häufig werden in der Fachliteratur Anforderungen als neu bezeichnet, wenn sie in den zitierten Untersuchungen zu bisher bekannten, konventionellen Anforderungen hinzutreten. Dazu ist kritisch anzumerken, daß die hier genannten, vermeintlich neuen Anforderungen an obere Führungskräfte nicht generell neu sein müssen. Denkbar ist auch, daß die Forschung erst jetzt auf die Bedeutung dieser, etwa auf Dynamik und Flexibilität ausgerichteten Fähigkeiten aufmerksam wird, weil empirische Forschung in der Vergangenheit vor allem in großen Unternehmen betrieben wurde, in denen derartige Fähigkeiten - im Gegensatz zu kleinen bzw. jungen, innovativen Firmen - weniger offensichtlich waren. Ähnlich kann der aktuell postulierte Bedeutungszuwachs konzeptioneller und strategischer Fähigkeiten oberer Führungskräfte zulasten instrumenteller Fähigkeiten³ seine mögliche Erklärung in einer Umorientierung der Forschung finden. Hat sie sich bisher auf die Untersuchung instrumenteller Fähigkeiten konzentriert, war ihr Blick dadurch von anderen Fähigkeitskategorien abgelenkt. Die Öffnung des Untersuchungsfeldes erweitert somit auch die Menge der Fähigkeiten. Es ist also möglich, daß Anforderungen nicht neu sind, sondern lediglich neu entdeckt werden. Durch Hin-

1 Vgl. Pullig/Stührenberg 1985, S. 2 ff.

2 Vgl. Berthel 1992a, S. 211; ähnlich Baumann-Lorch/Müllermann/Lötz 1994, S. 578.

3 Vgl. Richter 1992, S. 124; Rosenstiel 1993, S. 276.

zufügen dieser Anforderungen zu den bisher bekannten Anforderungen relativiert sich deren Gewicht in der Wahrnehmung des Betrachters, ohne daß es in der betrieblichen Realität zu einem faktischen Bedeutungsverlust kommen muß.

Führt man die oben genannten Fähigkeits- bzw. Anforderungskataloge zusammen und eliminiert Redundanzen, so ergibt sich folgender Anforderungskatalog. Dabei kann „Kulturprägende Kompetenz“ als Auszug aus den anderen drei Kategorien von Meier und Schindler angesehen werden. Darüber hinaus unterscheidet sich der Katalog von Meier und Schindler von dem Katalog von Katz vor allem durch die stärker detaillierte Beschreibung der Kategorien. Es erscheint deshalb zweckmäßig, für eine Zusammenführung der Fähigkeitsinhalte im Sinne dieser Arbeit auf die allgemein anerkannten Kategorien von Katz zurückzugreifen. Diesen sollen detaillierte Inhalte zugeordnet werden. Dabei soll anstelle der künstlich anmutenden Aufspaltung von Führungskompetenz in fachliche und soziale Fähigkeiten der Komplex der Führung als Ganzes der sozialen Kompetenz zugeordnet werden.

Darst. 6: Anforderungen an obere Führungskräfte
- Zusammenführung -

| Fachliche Kompetenz | Konzeptionelle Kompetenz | Soziale Kompetenz |
|---|---|---|
| Beherrschen der Prozeduren und Techniken eines bestimmten Sachbereiches | ganzheitliches und systemorientiertes Denken (interdisziplinäres Denken und konzeptionelle Gesamtsicht) | Fähigkeit zur Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit und Bereitschaft zur Selbstentwicklung (Lernfähigkeit und -bereitschaft) |
| zeitgemäßes Fachwissen/Fachkönnen | strategische Methodenkompetenz (Weitblick) | soziale Wahrnehmungsfähigkeit |
| Kosten- und Ertragsbewußtsein | Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfähigkeit | Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen |
| Risikobewußtsein | Problemerkennungs- und -lösungsfähigkeit | Konflikthandhabungsgeschick (Integrations- und Konsensfähigkeit) |
| Marktorientierung und Akquisitionsfähigkeit | Nutzen von Synergieeffekten | Fähigkeit zur Weiterbewegung und Steuerung von Gruppenprozessen |
| Organisationsfähigkeit | Kreativität und Innovationsfähigkeit | Zielsetzungs-, Entscheidungs- und Delegationsfähigkeit |
| Kenntnis der Unternehmensstrategie | intellektuelle Beweglichkeit | Fähigkeit zur Aktivierung der Leistungspotentiale/Motivation der Mitarbeiter |
| Auslandserfahrung | Fähigkeit zur Vision („Firma von morgen“) | Entwicklung eines Selbstverständnisses der Führung (Führungsethik) |
| | | Belastbarkeit Selbständigkeit Integrität sicheres Auftreten |

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Eine zielgerichtete Weiterbildung oberer Führungskräfte ist an solchen, für das einzelne Unternehmen speziell zu definierenden Anforderungen auszurichten. Ziel der Weiterbildung von oberen Führungskräften muß es daher sein, die oberen Führungskräften gegebenen Qualifikationen mit den definierten Anforderungen abzugleichen und den daraus resultierenden Weiterbildungsbedarf zu decken.¹ Dabei können die hier zusammengeführten Anforderungen im Sinne von Soll-Fähigkeiten als inhaltliche Wei-

¹ Vgl. Gaugler/Kadel 1994, S. 601.

terbildungsziele dienen, sofern sie nicht wie etwa Auslandserfahrung oder Belastbarkeit etc. zu den grundlegenden Anforderungen für die Bekleidung einer oberen Führungsposition zählen und damit nicht Gegenstand der Weiterbildung oberer Führungskräfte sein werden.

4.2.2 Ziele betrieblicher Weiterbildung

4.2.2.1 Einzelziele aus Unternehmenssicht

Betrachtet man die Einzelziele betrieblicher Personalentwicklung bzw. Weiterbildung, so werden in der Literatur Ziele nahezu ausschließlich nach der Interessenorientierung der Zielträger differenziert. Besonders deutlich wird dies bei Fritsch, der diese Unterscheidung bereits in seiner Formulierung eines generellen Weiterbildungsziels explizit hervorhebt.¹ Zusammenfassend kann man festhalten, das die synonyme Verwendung von unternehmensbezogenen und institutionellen Zielen sowie Zielen der Unternehmung einerseits und auf der anderen Seite von mitarbeiterbezogenen und individuellen Zielen sowie Zielen der Mitarbeiter in der Literatur vorherrschen.²

In dieser Arbeit wird vornehmlich die dyadische Beziehung zwischen Topmanager und oberer Führungskraft thematisiert. Dabei ist zu untersuchen, inwieweit typische Interessengegensätze zwischen Unternehmen und Mitarbeiter in dieser Dyade eine Rolle spielen. In der Untersuchung des Auswahlverhaltens in Kapitel 5 wird zu untersuchen sein, inwieweit Topmanager und obere Führungskräfte betriebliche Belange und individuelle Wünsche in der Weiterbildung oberer Führungskräfte berücksichtigen. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zudem Ansätze, welche die gleichzeitige Erreichung sowohl institutioneller als auch individueller Ziele anstreben.³ Flohr und Niederfeichtner bezeichnen die Verknüpfung von betrieblichen und individuellen Interessen sogar als eines der konstitutiven Merkmale von betrieblicher Personalentwicklung.⁴ Es ist deshalb für eine klare Trennung der Interessenlagen zweckmäßig, in der weiteren Untersuchung nicht zwischen der Person des Topmanagers und der oberen Führungskraft, sondern entsprechend der oben erläuterten Polarisierung zwischen institutionellen und individuellen Zielen zu differenzieren.

-
- 1 Vgl. Fritsch 1985, S. 94: „[...] als Veränderungen von Mitarbeiterqualifikationen mit der Intention des Abbaus von Qualifikationslücken bzw. Leistungsdefiziten, dem Aufbau bzw. Ausbau von (u.U. neuen) und der Pflege von Qualifikationspotentialen der Mitarbeiter und/oder der Befriedigung individueller Fortbildungsbedürfnisse charakterisiert werden.“
 - 2 Vgl. Stiefel 1975, S. 13; Eckardstein/Schnellinger 1978, S. 12; Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 14; Heymann/Müller 1982, S. 152; Conradi 1983, S. 4; Gaugler 1983, S. 58; Thom/Winkelmann 1984, S. 363; Fritsch 1985, S. 94; Hölterhoff/Becker 1986, S. 22; Heymann/Seiwert 1986, S. 60; Berthel 1987, Sp. 591; Kettgen 1989, S. 85; Sauter 1991, S. 243
 - 3 Vgl. die empirischen Untersuchungen z.B. bei Grochla/Thom/Strombach 1983, S. 159 ff.; Weber 1983b, S. 65 ff.
 - 4 Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 14.

Eine umfassende empirische Auflistung von Personalentwicklungszielen aus Sicht der Unternehmung hat Kettgen zusammengestellt (siehe Darst. 7).¹ In der Literatur zu betrieblicher Personalentwicklung wird diese Aufstellung direkt übernommen,² sie deckt die jeweils angeführten Zielsetzungen weitgehend ab oder geht darüber hinaus.³ Grundsätzlich soll daher im folgenden von dieser Aufstellung ausgehend ein Katalog institutioneller Ziele erstellt und diskutiert werden. Soweit diese Aufstellung dafür ergänzt wird, ist dies kenntlich gemacht.

Darst. 7: Institutionelle Ziele betrieblicher Personalentwicklung

1. Sicherung des notwendigen Bestands an Führungs- und Führungsnachwuchskräften
2. Sicherung des Bestands an Spezialisten und Entwicklung von jüngeren Spezialisten⁴
3. Laufbahn- und Bildungsberatung anbieten
4. Führungsphilosophie im Betrieb angleichen
5. Führungsfähigkeit erhöhen
6. Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs erhalten
7. Einsatz neuer Technologien vorbereiten
8. Mitarbeiter an neue Technologien anpassen
9. Beherrschung neuer Technologien sichern
10. Marktveränderungen erkennen⁵
11. Markt- und Kundenorientierung⁶
12. Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen
13. Leistungsbereitschaft erhalten bzw. verbessern
14. Arbeitsproduktivität steigern
15. Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens entdecken⁷
16. Leistungsdefizite ausgleichen
17. Übernahme höherwertiger Aufgaben vorbereiten
18. Entwicklungspotential individuell anpassen
19. Qualifikations- und Anforderungsniveau anpassen
20. Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter erhöhen
21. Allgemeinbildung der Mitarbeiter steigern
22. Transferfähigkeit weiterentwickeln
23. Kooperation und Kommunikation fördern
24. Einsicht in betriebliche Probleme erreichen
25. Fähigkeiten zur kreativen Innovation entwickeln

Fortsetzung auf der folgenden Seite

1 Vgl. Kettgen 1989, S. 134.

2 Vgl. z.B. Berthel 1995, S. 239.

3 Vgl. z.B. Staehle 1991, S. 806; Heymann/Müller 1982, S. 152; Thom/Winkelmann 1984, S. 363; Becker 1994, S. 298; Thom 1992, Sp. 1678; Schwuchow 1992, S. 13 - 16; Weber 1983b, S. 77; Hofstetter/Lünendonk/Streicher 1985, S. 17 f. und 1986, S. 12; Mentzel 1992, S. 26 f.; Dieterle 1983, S. 20 ff.; Keaveney 1983, S. 65 ff.; Woriescheck/Deller 1994, S. 136.

4 Vgl. Staehle 1991, S. 806; Thom/Winkelmann 1984, S. 363.

5 Vgl. Sauter 1991, S. 244.

6 Vgl. Sauter 1991, S. 244.

7 Vgl. Staehle 1991, S. 806; Thom/Winkelmann 1984, S. 363.

Fortsetzung von Darst. 7

26. Verminderung der Kosten durch Schulung des Kostenbewußtseins und -verständnisses¹
27. (Arbeits-) Zufriedenheit der Belegschaft pflegen
28. Betriebsbindung erhöhen, Fluktuation senken
29. Sozial- und Leistungsklima begünstigen
30. Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Sozialfähigkeiten²
31. Sozialisation, d.h. Einordnung in das Soziale System des Unternehmens³
32. Individualisierung, d.h. Aneignung bzw. Umformung der gegebenen Bedingungen durch den Mitarbeiter⁴
33. Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern
34. Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt erreichen
35. Organisationsänderungen anstoßen
36. Organisationsänderungen begleiten
37. Anerkennung von Leistungen, Betriebstreu⁵
38. Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen⁶
39. Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen⁷
40. Einfügen des Mitarbeiters in das Problemlösepotential der Unternehmung⁸

Quelle: Kettgen 1989, S. 134, sofern nicht andere Quellen angegeben sind.

Diese Auflistung führt Ziele zusammen, die als Zwischen- bzw. Unterziele bestimmte Aspekte des oben angeführten Oberziels operationalisieren. Hierzu gehört es in dem oben ausgeführten Sinne sicher, die „Mitarbeiter an neue Technologien anpassen (8.)“. Allerdings sind beispielsweise die letztgenannte und die Zielsetzung „Beherrschung neuer Technologien sichern (9.)“ nicht überschneidungsfrei, wie in Abschnitt 4.1.3 für die Bildung von Zielhierarchien gefordert.

Zudem lassen sich einige dieser Ziele offensichtlich weiter untergliedern. So sind die Sicherung des Bestandes an Führungskräften einerseits und an Führungsnachwuchskräften andererseits beides Aspekte des einen Ziels „Führungskräftebestand und -nachwuchs sichern (1.)“ (analog für Ziel 2.). Diese Einsicht ist zweifelsohne trivial, im Einzelfall kann eine zur Disposition stehende Personalentwicklungsmaßnahme jedoch einen dieser beiden Aspekte unmittelbar und in stärkerem Maße unterstützen, so daß diese Untergliederung eine genauere Bewertung ermöglicht. In gleicher Weise läßt sich etwa auch die Zielsetzung „Sozial- und Leistungsklima begünstigen (29.)“ weiter untergliedern. Sinnvoll kann auch sein, die beiden Aspekte von „Kooperation und Kommunikation fördern (23.)“ getrennt zu betrachten.

- 1 Vgl. Staehle 1991, S. 806; Heymann/Müller 1982, S. 152.
- 2 Vgl. Staehle 1991, S. 806; Thom/Winkelmann 1984, S. 363.
- 3 Vgl. Neuberger 1994, S. 41; Weber 1983b, S. 77.
- 4 Vgl. Neuberger 1994, S. 42.
- 5 Vgl. Weber 1983b, S. 77; Neuberger 1994, S. 283.
- 6 Vgl. Weber 1983b, S. 77; Schwuchow 1992, S. 15.
- 7 Vgl. Mentzel 1992, S. 27.
- 8 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 25 ff.; Fritsch 1985, S. 95.

Es fällt auf, daß Ziele vor allem dann in dieser Weise als Kombination von Zielaspekten formuliert werden, wenn sich beide Aspekte komplementär zueinander verhalten, so daß die Orientierung an diesen Doppelzielen nicht zwangsläufig zu Verzerrungen führen muß. Intuitiv werden konfliktäre Zielsetzungen nicht in der gleichen Weise kombiniert.

Umgekehrt sind „Organisationsänderungen anstoßen (35.)“ und „Organisationsänderungen begleiten (36.)“ Unterziele eines Ziels, das etwa als „Einflußnahme auf Organisationsentwicklungsprozesse“ bezeichnet werden könnte; weitere Unterziele können aus diesem Ziel abgeleitet werden.

Die Ziele „(Arbeits-) Zufriedenheit der Belegschaft pflegen (27.)“ und „Sozial- und Leistungsklima verbessern (29.)“ können überwiegend als Unterziele des Ziels „Leistungsbereitschaft erhalten und verbessern (13.)“ angesehen werden. In der hier dargestellten Weise tritt damit eine Mehrfachzählung von Zielinhalten auf; die Ziele sind inhaltlich zum Teil nicht überschneidungsfrei.

Kettgen spricht zwar auch von einer „Zielhierarchie“ mit Bezug auf die von ihm gesammelten Ziele.¹ Er versteht darunter jedoch ihre Rangfolge entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung. Seine Ergebnisse sind demnach eher als Aussagen über die Artenpräferenz der Befragten zu interpretieren.

Zudem bezeichnet Kettgen die von ihm aufgelisteten Ziele als Feinziele.² Diese Ziele erweisen sich jedoch in keinem Fall als hinreichend operational formuliert, so daß sie als Feinziel im Sinne eines Lernziels oder als Feinziel innerhalb einer Lernziel-Hierarchie nicht angebracht erscheinen.³ Wird trotz der in Abschnitt 4.1.3 vorgebrachten grundsätzlichen Bedenken überhaupt eine Unterteilung in die Ebenen der Richt-, Grob- und Feinziele akzeptiert, so ist für die allenfalls in Frage kommende Zuordnung zu Richt- und Grobzielen der unterschiedliche Abstraktionsgrad der oben aufgelisteten Ziele zu berücksichtigen. So wird „Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs erhalten (6.)“ als Teil des Unternehmensziels den Richtzielen zuzurechnen sein, während „Führungsphilosophie im Betrieb angleichen (4.)“ aufgrund einer Analyse des Bildungsbedarfs als Grobziel bezeichnet werden kann.⁴

Die Zusammenstellung enthält eine Reihe von Zielen, die sich fundamental zu dem Oberziel der betrieblichen Personalentwicklung verhalten. So sind etwa „Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs erhalten (6.)“, „Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen (12.)“, „Einsatz neuer Technologien vorbereiten (7.)“ und „Arbeitsproduktivität steigern (14.)“ Ziele, auf welche die Erfüllung des Oberziels betrieblicher Personalentwicklung „Qualifizierung“ - und die damit verbundene Steigerung von Leistungsfähig-

1 Vgl. Kettgen 1989, S. 133.

2 Vgl. Kettgen 1989, S. 134.

3 Siehe Abschnitt 4.1.3.

4 Vgl. Neudecker 1987, S. 92; Schwuchow 1992, S. 93.

keit und -bereitschaft - positive instrumentelle Wirkung haben kann. Besonders deutlich wird dies bei Mentzel, der die „Vermittlung von Zusatzqualifikationen als Grundlage einer größeren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beim Personaleinsatz“ als Ziel von Personalentwicklung beschreibt.¹ Ebenso offensichtlich ist, daß die „Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen (38.)“ instrumental der Erreichung der Unternehmensziele dient. Ebenso können unmittelbare Personalentwicklungsziele wie etwa „Übernahme höherwertiger Aufgaben vorbereiten (17.)“, „Führungsfähigkeit erhöhen (5.)“ und „Entwicklungspotential individuell anpassen (18.)“ als instrumental für die Verfolgung des Ziels „Führungskräftebestand und -nachwuchs sichern (1.)“ angesehen werden. Genauso ist das Ziel „Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern (33.)“ nur über das Instrumentalziel eines qualitativ hochwertigen betrieblichen Personalentwicklungskonzeptes zu erreichen. Dies entspricht zwar dem dienenden Charakter der Servicefunktion Personalentwicklung, verwischt jedoch bei dieser undifferenzierten Betrachtungsweise von Fundamental- und Instrumentalzielen den Blick für die instrumentellen und hierarchischen Beziehungen der Ziele untereinander mit der Konsequenz, daß die Ziele ihre Orientierungsfunktion einbüßen. Kettgen deutet diesen Zusammenhang lediglich an, wenn er ausführt, daß Personalentwicklung „Qualifikationen des Mitarbeiters und Anforderungen der Aufgaben anpassen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern“² soll. Eine Besonderheit stellt das Ziel „Betriebsbindung erhöhen, Fluktuation senken (28.)“ dar. Die Betriebsbindung zu erhöhen ist vermutlich eine von mehreren Möglichkeiten, Fluktuation zu senken. Es wird hier also ein Fundamentalziel (Fluktuation senken) mit einem Instrumentalziel (Betriebsbindung erhöhen) zusammengefaßt (analog für Ziel 26.).

Die hier aufgelisteten Ziele sind nicht entsprechend dem Verständnis von Zielen als angestrebtem Endverhalten (= Lernergebnis) beschrieben.³ Zutreffend nach diesem Verständnis ist es, beispielsweise von „Günstiges Sozial- und Leistungsklima (29.)“ zu sprechen. Da es jedoch aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrades der oben angeführten Ziele⁴ schwierig erscheint, sie durchgängig durch das angestrebte Endverhalten zu beschreiben, wie das für konkrete Lernziele möglich ist, und die Formulierung nicht mißverständlich ist, erscheint diese aus der Literatur übernommene, aktive Formulierung akzeptierbar.

Außerdem ist die Zusammenstellung nicht frei von Ziel-Mittel-Beziehungen. In dem aufgeführten Ziel „Laufbahn- und Bildungsberatung anbieten (3.)“ verbirgt sich ein Instrument betrieblicher Personalentwicklung, das der Verfolgung des Ziels „Führungskräftebestand und -nachwuchs sichern (1.)“ und einer Reihe weiterer ge-

1 Vgl. Mentzel 1992, S. 26; Hofstetter/Lünendonk/Stricher 1985, S. 18.

2 Kettgen 1989, S. 86.

3 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 130; Conradi 1983, S. 84.

4 Nach Fritsch 1985, S. 95 können diese Zielsetzungen lediglich „als erste globale Kategorien für mögliche Zielerreichungsbeiträge verstanden werden.“

nannter Ziele dienen kann. D.h. das Angebot einer Laufbahn- und Bildungsberatung ist eine von mehreren in Frage kommenden Maßnahmen, um den Bestand an Führungskräften im Betrieb zu sichern.

4.2.2.2 Einzelziele aus Mitarbeitersicht

Die Ziele der Mitarbeiter sind aufgrund unterschiedlicher Werte, Normen, Erwartungen und Motive individuell verschieden, so daß eine abschließende Aufzählung nicht möglich ist. Die Auseinandersetzung mit individuellen Zielen erfordert dennoch die inhaltliche Festlegung auf ein Bündel von Zielen, da ansonsten das bloße Postulat ihrer Berücksichtigung ohne ihre inhaltliche Kenntnis zu einer Verschleierung von Konfliktpotentialen führt.¹

Berthel hat Personalentwicklungsziele in der individuellen Sicht der Mitarbeiter aus der einschlägigen Literatur zusammengetragen (siehe Darst. 8).² Diese Zusammenstellung umfaßt damit, wie die von Kettgen für die Ziele aus Unternehmenssicht, die meisten der in der Literatur aufgeführten Zielkataloge und soll deshalb nachfolgend als Basis dienen.³

1 Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 38.

2 Vgl. Berthel 1995, S. 240.

3 Vgl. z.B. Staehle 1991, S. 806; Heymann/Müller 1982, S. 152; Thom/Winkelmann 1984, S. 363; Schwuchow 1992, S. 14 f.; Mentzel 1992, S. 27; Thom 1992, Sp. 1678 f.; Kienbaum 1984, S. 27 ff.; sowie die bei Berthel 1995, S. 240 selbst genannten Quellen.

Darst. 8: Individuelle Ziele betrieblicher Personalentwicklung

| | | |
|----|--|---|
| a. | Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung | F |
| b. | Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten ¹ | |
| c. | Steigerung der Allgemeinbildung ² | |
| d. | Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes durch Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation | |
| e. | Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben | F |
| f. | Selbstbestätigung und Zufriedenheit ermöglichen ³ | F |
| g. | Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung | |
| h. | Übertragung neuer, erweiterter Aufgaben | F |
| i. | Erhöhung des persönlichen Prestiges | F |
| j. | Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg | F |
| k. | Sicherung eines ausreichenden bzw. Erhöhung des bestehenden Einkommens | F |
| l. | Erhöhung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten | F |
| m. | Verbesserte Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten | F |
| n. | Vermeidung von Überforderung | F |
| o. | Realisierung von Chancengleichheit | F |
| p. | Humanisierung der Arbeit unterstützen ⁴ | F |
| q. | Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können ⁵ | F |

Legende: F = Fundamentalziel.

Quelle: Berthel 1995, S. 240, sofern nicht andere Quellen angegeben sind.

Grundsätzlich differieren Mitarbeiterziele erheblich in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung, vom Lebensalter und vom individuellen Ausbildungsniveau.⁶ Offensichtlich ist deshalb, daß die hier angeführten, zum Teil gegensätzlichen Zielsetzungen nicht durch ein und dieselbe Person verfolgbar sind. Auf der anderen Seite kommen einzelne Ziele den oben beschriebenen betrieblichen Interessen sehr nahe („Humanisierung der Arbeit unterstützen (p.)“) bzw. decken sich mit diesen („Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten (b.)“ und „Selbstbestätigung und Zufriedenheit ermöglichen (f.)“), wenn auch die Mitarbeiter mit diesen Zielen andere Motive verbinden mögen als die Unternehmung.⁷ Je stärker das unternehmerische Zielsystem durch Wachstums- und Innovationsorientierung geprägt ist, je mehr die Mitarbeiter von der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen eine bessere Aufgabenbewältigung erwarten, um so besser sind die Voraussetzungen

1 Vgl. Staehle 1991, S. 806; Thom/Winkelmann 1984, S. 363.

2 Vgl. Kettgen 1989, S. 134.

3 Vgl. Kettgen 1989, S. 134.

4 Vgl. Kettgen 1989, S. 134.

5 Vgl. Mentzel 1992, S. 27.

6 Vgl. Thom 1987, S. 341 f.

7 Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 14 f.

für eine weitgehende Übereinstimmung unternehmens- und mitarbeiterbezogener Interessenlagen bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen.¹

Dieser Katalog mitarbeiterbezogener Ziele weist die gleiche Heterogenität bezüglich Instrumentalität und Operationalität auf wie die unternehmensbezogenen Ziele.

So zeigen beispielsweise die Ziele „Erhöhung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten (l.)“ und „Verbesserte Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten (m.)“ offensichtlich Redundanzen, wenn man den unternehmensinternen Arbeitsmarkt betrachtet.

Die beiden Aspekte des Ziels „Sicherung eines ausreichenden bzw. Erhöhung des bestehenden Einkommens (k.)“ werden zweckmäßigerweise in die eigenständigen Aspekte Einkommenssicherung (k.a) und Einkommenserhöhung (k.b) untergliedert.

Das Ziel „Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg (j.)“ sind als getrennte Zielsetzungen zu behandeln.

Das Ziel „Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben (e.)“ enthält mit dem Vorschlag der Übernahme qualifizierterer Aufgaben eine Ziel-Mittel-Beziehung. Eine zutreffende Zielformulierung wird daher auf diesen zweiten Teil verzichten.

Die Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation hat vermutlich instrumentelle Wirkung auf die Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes in Ziel (d.).

Stärker als bei den Unternehmenszielen sind in der Liste individueller Zielsetzungen solche Ziele enthalten, die im Verhältnis zu dem Oberziel betrieblicher Weiterbildung als Fundamentalziele anzusehen sind.² Sie sind in der obigen Tabelle mit einem „F“ gekennzeichnet. In besonderer Weise ist deshalb für individuelle Ziele zu berücksichtigen, daß sich - wie bei den Unternehmenszielen auch - aus dem Oberziel Zwischen- bzw. Unterziele mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten ableiten lassen, je nachdem, welches Fundamentalziel fokussiert wird. So werden Ziele, die eine Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten für die ausgeübte Tätigkeit festschreiben, Mittel zur Erreichung fundamentaler Ziele beruflicher Weiterentwicklung in der bekleideten Stelle (etwa die Ziele e., h., j.b, k.b) sein, während die Vermittlung von Kenntnissen, die in der aktuellen betrieblichen Position nicht benötigt werden, eher auf die Verbesserung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten (l.) ausgerichtet ist. Dagegen dienen Ziele, die vorrangig den Ruf und das Ansehen von Weiterbildungsanbieter und -programm zum Inhalt haben, eher der Erhöhung des persönlichen Prestiges (i.) durch den Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung.

1 Vgl. Thom 1992, Sp. 1679; Weber 1983b, S. 85; Martin 1987, S. 10 f.

2 Diese Ziele sind weitgehend der Ebene individueller beruflicher Ziele und nur vereinzelt, etwa f., h. und o., der noch fundamentalen Ebene persönlicher Lebensziele zuzuordnen.

Die Ableitung operationaler Qualifizierungsziele führt zu großen Ähnlichkeiten mit dem Katalog von Qualifizierungszielen aus Sicht des Unternehmens.¹ Diskrepanzen ergeben sich hier aus zum Teil unterschiedlichen, hinter der Zielformulierung stehenden Motiven und Interessen (Fundamentalzielen) und aus dem unterschiedlichem Gewicht, das Unternehmen bzw. Individuum einem Ziel beimessen.

Größeres Konfliktpotential ist für die Zielbereiche zu erwarten, für die nur eine Partei Ziele formuliert hat. Spannungen sind beispielsweise zwischen dem Streben des Individuums nach Prestigiemehrung („Ich bin meiner Firma ein Seminar zum Preis von mehreren Tausend DM wert.“) und dem Wirtschaftlichkeitsziel des Unternehmens zu erwarten. Aber auch dabei ist zu beachten, daß eine relativierende Wirkung auf diesen Konflikt von der komplementären Beziehung zwischen individuellem Prestigestreben und dem Interessen des Unternehmens, sein Image auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, ausgehen kann.

4.2.2.3 Einzelziele in der Weiterbildung von Führungskräften

Die Literatur zur Führungskräfteentwicklung und zur Führungskräfteweiterbildung orientiert sich an den in Abschnitt 4.2.2.1 aufgeführten Einzelzielen und fokussiert sie auf die betrachtete Zielgruppe.² Dies wird deutlich, wenn Literatur zur Weiterbildung von Führungskräften explizit Bezug nimmt auf Zielkataloge zu Personalentwicklung.³ In der betrieblichen Weiterbildung werden per definitionem nur Zielsetzungen berücksichtigt, die inhaltlich nicht Ausbildung oder Umschulung zuzurechnen sind, die also in dem ausgeübten Beruf auf einem breiten Grundlagenwissen aufbauen.⁴ Entsprechend läßt sich auf der Basis der einschlägigen Literatur der folgende Zielkatalog aus Unternehmenssicht zusammenstellen:

1 Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982, S. 41.

2 Vgl. Berthel 1987, Sp. 591 f.; Heymann/Seiwert 1986, S. 60, Ciupka 1991, S. 157; Funk 1989, S. 19; Gaugler/Kadel 1994, S. 600; Nork 1991, S. 50; Thom 1992, Sp. 1678.

3 Vgl. u. a. Gaugler/Kadel 1994, S. 600.

4 Vgl. Funk 1989, S. 19.

Darst. 9: Einzelziele in der Führungskräfteweiterbildung

41. Aktualisierung des Fachwissens
42. Förderung der Schlüsselqualifikationen
43. Stärkung der Methodenkompetenz
44. Förderung von unternehmerisch initiativem Verhalten
45. Schulung von Führungswissen und Führungsverhalten
46. Erweiterung des internationalen Horizonts
47. Unterstützung bei einem Wechsel von nationaler zu internationaler Tätigkeit
48. General Management-Ausbildung
49. Aufzeigen neuer, strategisch wichtiger Entwicklungen
50. Vermittlung von Zusatzqualifikationen
51. Minderung von Qualifikationsdefiziten
52. 'Leadership' erkennen und fördern
53. Erfahrungsaustausch ermöglichen
54. (gesellschaftliche) Kontakte knüpfen und pflegen
55. Marktveränderungen erkennen
56. Marktorientierung (Steigerung der Produktqualität, des Marktvolumens, Senkung der Produktkosten)
57. Forschung und Forschungstransfer
58. Analytische Werkzeuge moderner Unternehmensführung
59. Sensibilisierung für ökologische Fragen
60. Beeinflussung der Werthaltungen und in ethischen Fragen
61. Blick- und Denkfeld erweitern
62. Distanz gewinnen, Abstand nehmen von innerbetrieblichen Problemen
63. Gelegenheit zu produktiver Nachdenklichkeit

Quelle: Funk 1989, S. 19; Gaugler/Kadel 1994, S. 600; Sauter 1991, S. 243 f.; Ladendorf 1974, S. 159; Kahr 1994, S. 73 f.; Mohr 1993, S. 418; Kienbaum 1984, S. 24 ff.; Krenzer 1989, S. 20; eigene Zusammenstellung.

Anmerkung: Dieser Katalog beispielhaft aufgelisteter Ziele ist nicht Substitut, sondern eher Ergänzung der in Darst. 7 abgedruckten Zusammenstellung.

Bei den Zielen (45.) und (47.) bis (50.), die in ihrer Formulierung von Funk übernommen sind,¹ werden wie oben bereits erläutert Ziele durch aktive Formulierungen beschrieben, anstatt entsprechend dem Verständnis von Lernzielen das angestrebte Endverhalten operational zu beschreiben.² Die Ziele (48.) und (49.), (53.) und (57.) bezeichnen Methoden der Weiterbildung statt der Ziele, die mit diesen Methoden erreicht werden sollen. Dagegen hat die Anbahnung und Pflege von Kontakten (54.) zwar ebenfalls instrumentalen Charakter, weil man sich von ihnen etwa katalytische Wirkung für Geschäftsabschlüsse erhofft. Im Kontext der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen sind (gesellschaftliche) Kontakte dennoch als eigenständige Zielsetzung anzusehen. Im Unterschied zum Zielkatalog von Kettgen in Darst. 7 werden teilweise auch recht operationale Ziele genannt. Hier erscheint es deshalb zweckmäßig, bei Untergliederung in Einzelaspekte von „Kenntnis von aktuellem Führungs-

1 Vgl. Funk 1989, S. 19.

2 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 130.

wissen (45a.)“ und „Beherrschen angemessenen Führungsverhaltens (45b.)“ sowie „Verstehen neuer strategisch wichtiger Entwicklungen (49.)“ zu sprechen. Entsprechend das gleiche gilt für die Ziele (50.) ff. Obwohl General Management als wenig konkretes Ziel relativ weit oben in einer Zielhierarchie einzuordnen ist, kann es ebenfalls etwa als „Beherrschen von Kenntnissen und Fertigkeiten des General Management (48.)“ ausgedrückt werden. Es ist Aufgabe von Unterzielen bzw. Lernzielen, diese abstrakte Zielsetzung zu operationalisieren.

In den individuellen Weiterbildungszielen von Führungskräften spiegelt sich die Parallele zu den allgemeinen, individuellen Personalentwicklungszielen noch deutlicher, da hier die spezifische inhaltliche Ausrichtung von Führungskräften nicht in gleichem Maße zum Tragen kommt. Die Besonderheit des Zielsystems bei der Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung ergibt sich bei Führungskräften durch die Gewichtung einzelner individueller Zielsetzungen. So wird sicherlich der „Realisierung von Chancengleichheit (o.)“ geringere Bedeutung zukommen als etwa der „Erhöhung des persönlichen Prestiges (i.)“. Andere Zielsetzungen wie beispielsweise die Sicherung des Arbeitsplatzes (j.a) haben für alle Hierarchieebenen in etwa gleiches Gewicht.¹

4.2.2.4 Ableitung von Weiterbildungszielen aus Auswahlkriterien

Der großen Mehrzahl dieser Ziele ist gemeinsam, daß sie einer Weiterbildungsentscheidung eine inhaltliche Orientierung geben können. Bei ausreichender Operationalisierung lassen sich konkrete Anforderungen an die inhaltliche Gestaltung einer Weiterbildungsveranstaltung formulieren. Die Entscheidungsträger in der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte verfolgen jedoch noch weitere Ziele mit der Auswahl und in dem Auswahlprozeß. Über diese Ziele geben die Zielkataloge betrieblicher Personalentwicklung bzw. Weiterbildung in der Regel keine bzw. nur unzureichend Auskunft. Derartige Aspekte finden sich deutlicher in empirisch erhobenen Listen von Entscheidungskriterien für die Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte. Deshalb wird im folgenden untersucht, inwiefern die in der entsprechenden Literatur wiedergegebenen Auswahlkriterien Hinweise auf Weiterbildungsziele geben können.

1 Anders Schwuchow 1992, S. 204 f., nach dem für die betrachtete Zielgruppe dieses Ziel nicht relevant ist. Nach Hambrick/Mason 1984, S. 198; Martin 1987, S. 14; Mayrhofer 1992, Sp. 1243; Weitbrecht 1992, Sp. 1114 f. stehen für Führungskräfte in einer späten Karrierephase Sicherheitsmotive zunehmend im Vordergrund.

Einen Überblick über in empirischen Untersuchungen häufig genannte Auswahlkriterien¹ gibt die nachfolgende Aufstellung.

Darst. 10: Auswahlkriterien betrieblicher Führungskräfteweiterbildung

| Auswahlkriterien | Quelle | | | | |
|---|--------|----|----|----|----|
| | Sa | Sc | Fi | Wü | Le |
| 64. Praxisnähe | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 65. Zukunftsorientierung | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 66. Erfahrungsaustausch | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 67. Aktuelle Problemlösungshilfen | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 68. Zusammensetzung und Größe des Teilnehmerkreises | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 69. Bekanntheit und Ansehen der Referenten | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 70. Bekanntheit und Ansehen des Anbieters | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 71. Internationale Orientierung | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| 72. Dauer des Programms bzw. Seminars | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 73. Kompatibilität mit der unternehm.internen Weiterbildung | ✓ | | | | ✓ |
| 74. Aktive Einbindung der Teilnehmer | | | | ✓ | |
| 75. Vor- und Nachbereitung der Inhalte | | | | ✓ | |
| 76. Lehrmethoden | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 77. Hohes theoretisches Niveau | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 78. umfassendes Kursangebot | ✓ | | | | |
| 79. Computergestützte Lehrmethoden | ✓ | | | | |
| 80. Kosten bzw. Gebühren der Weiterbildung | ✓ | | | | ✓ |
| 81. Lernumgebung | | ✓ | | | ✓ |

Quelle: Sauter (Sa) 1991, S. 261; Schwuchow (Sc) 1992, S. 214 ff.; Fickert (Fi) 1989, S. 8; Lentz (Le) 1988, S. 153; Würtele (Wü) 1993, S. 338.

Dabei rangiert die Praxisnähe der Weiterbildung als Kriterium übereinstimmend an oberster Stelle. Große Bedeutung messen die Teilnehmer daneben der Zukunftsorientierung, der Möglichkeit des Erfahrungsaustausches, der Vermittlung aktueller Problemlösungshilfen sowie der Bekanntheit der Dozenten bzw. Referenten bei.² Stähli bezeichnet engsten Praxisbezug, relevante Informationsvermittlung und Transfermöglichkeit als die ausschlaggebenden Kriterien für die Qualität von Maßnahmen im Executive Development.³ Würtele nennt auf der Basis einer Befragung darüber hinaus die Möglichkeit zur Vor- und Nachbereitung der Inhalte⁴ und die aktive Einbindung der Teilnehmer in die Weiterbildungsveranstaltung als wichtige Kriterien. Er betont

1 Schwuchow 1992, S. 214 ff. spricht von Erfolgskriterien bzw. Einflußgrößen der externen Führungskräfteweiterbildung aus Teilnehmersicht; Sauter 1991, S. 260 f. nennt Einflußfaktoren bei der Wahl eines Weiterbildungsprogrammes für obere Führungskräfte; Stähli 1993, S. 22 bezeichnet sie als Gradmesser für Qualität und Eignung von Maßnahmen im Executive Development.

2 Vgl. Sauter 1991, S. 261; Schwuchow 1992, S. 219.

3 Vgl. Stähli 1993, S. 22; ähnlich Schwuchow 1992, S. 255; Mohr 1993, S. 418.

4 Diesen Aspekt betont auch Krenzer 1989, S. 18.

zudem die Bedeutung der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises durch Attribute wie etwa „Überschaubare Teilnehmerzahl“, „Top-Management Exklusivität“, „Kenntnis der anderen Teilnehmer“ und „Keine Konkurrenzunternehmen“.¹ Damit heben sich seine Ergebnisse ab von dem Wunsch, den Krenzer auf der Basis einer Befragung mittlerer bis oberster Führungskräfte entnimmt: Demnach sollte der Teilnehmerkreis so erweitert werden, daß mehrere Hierarchieebenen in einem Seminar vertreten sind.² In den Gesprächen des Verfassers wurde zudem deutlich, daß obere Führungskräfte die Schulung ihrer eigenen Persönlichkeit grundsätzlich nicht gemeinsam mit betrieblichen Kollegen wünschen. Dahinter steht die Sorge, Schwächen zu offenbaren, die in der betrieblichen Konkurrenzsituation zum Nachteil des Einzelnen verwendet werden können. Diese Ausführungen machen deutlich, daß die Teilnehmerstruktur einer externen Weiterbildungsveranstaltung als Kriterium nicht vernachlässigt werden darf, aber auch, daß die pauschale Forderung einer bestimmten Teilnehmerstruktur ohne Beachtung von Weiterbildungssituation und -inhalt nicht empfehlenswert ist.

Relativ gering geschätzt werden ein hohes theoretisches Niveau, die Lernumgebung, computergestützte Lehrmethoden, ein umfassendes Kursangebot sowie geringe Gebühren.³

Die hier genannten Faktoren sind für die betrieblichen Entscheidungsträger relevant für die Bewertung von zur Auswahl stehenden externen Weiterbildungsveranstaltungen. Sie sind jedoch nicht durchweg operationale Kriterien im Sinne von in Abschnitt 4.1.3 beschriebenen Auswahlkriterien. Sie lassen sich nur teilweise eindeutig einem abstrakten Weiterbildungsziel zuordnen und weisen zudem Beziehungen untereinander auf.

So verspricht man sich von hoher Praxisnähe Unterstützung bei der Verfolgung der angestrebten inhaltlichen Weiterbildungsziele. Insbesondere erwarten die Teilnehmer von einer Orientierung der Weiterbildung an der Praxis die Erleichterung des Transfers des Gelernten in den eigenen betrieblichen Alltag. Zudem erhoffen sich die Teilnehmer z.B. durch die Vermittlung aktueller Problemlösungshilfen oftmals rezeptartige Vorschläge, die unmittelbar anwendbar, d.h. direkt auf Probleme im eigenen Betrieb übertragbar sind.⁴ Praxisnähe ist also als Proxy-Attribut anzusehen, dem eine eher diffuse Wirkungsvermutung zugrundeliegt.

Offensichtlich steht das Kriterium Praxisnähe dann im Konflikt mit der Forderung nach einem hohen theoretischen Niveau, wenn es in der Weiterbildungsveranstaltung nicht gelingt, komplementäre Wirkungen zu erzielen. Dieser Konflikt kommt in der Regel deshalb nicht zum Tragen, weil, wie oben ausgeführt, der Praxisnähe im Sinne einer Artenpräferenz das deutlich höhere Gewicht beigemessen wird.

1 Vgl. Würtele 1993, S. 338.

2 Vgl. Krenzer 1989, S. 18.

3 Vgl. Sauter 1991, S. 261; Schwuchow 1992, S. 219.

4 Vgl. Weber 1991, S. 69.

Beide Attribute, sowohl Praxisnähe als auch theoretisches Niveau, sind nicht unmittelbar operational bestimmt. Es bedarf vielmehr konkret beobachtbarer Kriterien, die als Attribute jene charakterisieren. Dazu zählen der Ruf des Weiterbildungsinstituts selbst und der für eine Weiterbildungsveranstaltung verpflichteten Referenten, die sich als Vertreter theorie- oder praxisorientierter Themen profiliert haben. Dagegen ist aus den Programmen der Anbieter nicht immer hinreichend klar ablesbar, welche dieser beiden Richtungen den Schwerpunkt einer Weiterbildungsveranstaltung bildet.

Von der aktiven Einbindung der Teilnehmer in die Weiterbildung und der Vor- und Nachbereitung der vermittelten Inhalte erhofft man sich eine Verbesserung des Transfers der Lerninhalte in die betriebliche Praxis. Diese Einbindung ist ex ante als Entscheidungskriterium meist nur an den geplanten Lehrmethoden ablesbar, besonders leicht bei dem Sonderfall computergestützter Lehrmethoden.

Die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch ist einerseits als Methode, Erfahrungswissen zu erlangen, und somit als Attribut für das Ziel Erfahrungswissen anzusehen. Andererseits läßt sich die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch selbst wieder aus der Zusammensetzung und auch der Größe des Teilnehmerkreises ablesen. Hinweise hierfür können zudem die Netto-Kursdauer je Seminartag oder die Gestaltung des Rahmenprogrammes geben. Aber auch scheinbar belanglose Informationen, wie die geplante Zahl und Dauer von Pausen, deuten an, ob Spielraum für einen Austausch unter den Teilnehmern eingeplant ist.

Bekanntheit und Ansehen eines Anbieters werden regelmäßig als Kriterium für nicht operationalisierbare Ziele herangezogen. So orientieren sich Topmanager und obere Führungskräfte an dem Ruf von Instituten bzw. Trainern, aus dem sie die Qualität des Angebots und, wie oben angedeutet, Schwerpunkte der inhaltlichen Ausrichtung glauben ex ante herauslesen zu können.¹ Der Ruf des Anbieters erfüllt insoweit die Funktion eines Killer-Kriteriums, als Topmanager und obere Führungskräfte fast ausnahmslos Veranstaltungen solcher Anbieter in ihre Auswahl einbeziehen, die ihnen bekannt sind bzw. in ihrem Markt- und Themensegment einen exzellenten Ruf und hohes Ansehen genießen.

Auch die Lernumgebung ist als Auswahlkriterium als summarische Größe anzusehen und kann in weitere Aspekte untergliedert werden. Dazu können drei ineinanderliegende Kreise um den Lernenden gezogen werden, die seine Lernumgebung beschreiben.

Als Lernumgebung im engen Sinne ist der Seminarraum und dessen Ausstattung zu verstehen (Lichtverhältnisse, technisches Equipment, Schallschutz, Raumklima, Sitzanordnung).

1 Zu dem Problem dieser funktionalen Beziehung vgl. Abschnitt 4.1.4.

Die Lernumgebung im weiteren Sinne wird determiniert von der Ausstattung des Veranstaltungshotels und seinen Anlagen (Speise- und Aufenthaltsräume, Übernachtung, Gelegenheiten für Sport, Entspannung und Unterhaltung, Telekommunikation, Parkmöglichkeiten, unmittelbare Außenanlagen des Hotels).

Zu der Lernumgebung im weitesten Sinne kann schließlich die Lage des Veranstaltungshotels gerechnet werden (zentrale Lage mit exzellenter Verkehrsanbindung am Flughafen Frankfurt oder Ruhe und Abgeschiedenheit auf den Höhen des Schwarzwaldes, d.h. Infrastruktur vs. Erholungswert).

Zukunftsorientierung, die Vermittlung aktueller Problemlösungshilfen, internationale Orientierung und umfassendes Kursangebot sind inhaltlich in der Regel nur aus dem Veranstaltungsprogramm bzw. dem Gesamtprogramm des Institutes zu entnehmen. Bestimmte Institute sind für ihre internationale Ausrichtung bekannt oder werben explizit damit.

Während Aspekte der Effizienz bei den Zielen betrieblicher Weiterbildung im allgemeinen und für Führungskräfte im besonderen in der Literatur keine Erwähnung finden,¹ werden die Kosten der Weiterbildung in einem Teil der oben zitierten Untersuchungen als Auswahlkriterium genannt. Allerdings wird diesem Aspekt für die Auswahlentscheidung dort übereinstimmend nur relativ geringes Gewicht beigemessen.² Entweder werden die Kosten *expressis verbis* in ihrer Relevanz verneint und werden inhaltliche Aspekte allein in den Vordergrund gestellt, oder ihre Bedeutung wird relativiert, indem das Preis-Leistungs-Verhältnis einer Veranstaltung betrachtet wird.³ Ohne daß dafür die Leistung bzw. der Nutzen der Veranstaltung operationalisiert wird, vertritt man die Meinung, daß eine in der subjektiven Einschätzung bzw. Erwartung des Entscheidungsträgers hervorragende Weiterbildung einen überdurchschnittlichen Preis rechtfertigt.

Auch die Kosten als Kriterium, wie sie hier bisher verstanden wurden, bedürfen einer weiteren Aufspaltung in einzelne Kostenkategorien (Preis für die Veranstaltung selbst in der Regel einschließlich angebotener Seminarunterlagen, Kosten der Unterbringung und Verpflegung, Reisekosten, Gehalts- und sonstige Opportunitätskosten).

Im Hinblick auf Zielinhalte lassen sich somit drei Gruppen von Auswahlkriterien unterscheiden:

- Kriterien, die Anforderungen an die inhaltliche Gestaltung bzw. Ausrichtung von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte darstellen. Dazu zählen Praxisnähe und hohes theoretisches Niveau bzw. Bekanntheit und Ansehen von Anbieter und Referenten als Indikatoren für diese beiden Kriterien sowie Zukunfts-, Internationale Orientierung und Aktuelle Problemlösungshilfen. Wie oben

1 Eine Ausnahme stellt hier Frankenreiter 1993, S. 200 f. dar.

2 Vgl. Sauter 1991, S. 261; Lentz 1988, S. 153; Bornträger 1981, S. 105.

3 Vgl. Bornträger 1981, S. 105.

bereits deutlich wurde, bestimmen diese Kriterien die Ausrichtung der inhaltlichen Weiterbildungsziele. Ihnen kommt somit für die Transformation dieser Ziele in Lernziele große Bedeutung zu.

- Kriterien, welche die Art und Weise des Lernens und die soziale bzw. kommunikative Komponente der Weiterbildung beschreiben. Dies sind vor allem Erfahrungsaustausch, Zusammensetzung und Größe des Teilnehmerkreises, Lernumgebung und Lehrmethoden, letztere einschließlich der Kriterien Aktive Einbindung, Vor- und Nachbereitung der Inhalte sowie Computergestützte Lehrmethoden. Diese Kriterien sind überwiegend als Operationalisierung für Qualifizierungsziele - insbesondere im Hinblick auf die Sicherung des Lerntransfers - und der sozialen Komponente betrieblicher Weiterbildungsziele anzusehen.
- Kriterien, die vorrangig Aspekte der Effizienz von externen Weiterbildungsveranstaltungen zum Gegenstand haben, wie Dauer, Preis und Kompatibilität der Weiterbildung sowie ein umfassendes Kursangebot.

Die ersten beiden Kategorien von Auswahlkriterien bestimmen die Ausprägung von Zielen oder stellen operationale Attribute von Zielen dar und können somit nicht direkt selbst in eine Zielhierarchie aufgenommen werden. Die dritte Gruppe von Kriterien deckt in dem System betrieblicher Weiterbildungsziele den noch nicht berücksichtigte Zielaspekt der Effizienz ab und deuten zudem auf Unterziele einer Zielkategorie „Effizienz“ hin. Als Aspekte des Zwischenziels Effizienz sollen sie deshalb vorläufig in ein Zielsystem aufgenommen werden.

4.2.2.5 Bildung eines Zielsystems in der Führungskräfteweiterbildung aus Sicht des Unternehmens

Berücksichtigt man die systematischen Anforderungen an einen Zielkatalog und legt die bisher zusammengetragenen Unternehmensziele zugrunde, so ergibt sich etwa das folgende System betrieblicher Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsziele für Führungskräfte. Dabei wird den vielfältigen Querbeziehungen Rechnung getragen, indem die Durchlässigkeit zwischen einzelnen Gruppen von Zielen auch graphisch Berücksichtigung findet.

Darst. 11: System betrieblicher Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsziele für Führungskräfte

Fundamentalziele

| Unternehmensziele | Personalpolitische Ziele |
|-------------------|--------------------------|
| 6. | 1. |
| 7. | 2. |
| 14. | 12. |
| 26. | 28. |
| 38. | 31. |
| 56. | 33. |
| | 34. |

Zwischenziele und Einzelziele

| | Qualifizierungsziele | | | |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | | 8. | | |
| | | 16. | | |
| | | 17. | | |
| | | 18. | | |
| | | 19. | | |
| | | 21. | | |
| Motivation + Integration | Fachliche Kompetenz | Soziale Kompetenz | Konzeptionelle Kompetenz | Organisations- entwicklung |
| 13. | 9. | 4. | 22. | 35. |
| 27. | 10. | 5. | 25. | 36. |
| 29.b | 20. | 23.a | | 39. |
| 37.a | 24. | 23.b | | 11. |
| 28. | 26. | 30. | | |
| 37.b | 40. | | | |
| 29.a | | | | Diagnostische Ziele |
| 31. | | | | 15. |
| 32. | | | | |

Zwischenziele und Einzelziele

| Qualifizierungsziele | | | | |
|----------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------|
| | | 51. | | |
| | | 46. | | |
| | | 47. | | |
| | | 48. | | |
| | | 50. | | |
| | | 42. | | |
| Soziale Komponente | Fachliche Kompetenz | Soziale Kompetenz | Konzeptionelle Kompetenz | Effizienz |
| 53. | 41. | 45. | 43. | 72. |
| 54. | 49. | 52. | 44. | 73. |
| 61. | 55. | 60. | 58. | 78. |
| 62. | 57. | | | 80. |
| 63. | 59. | | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

Anmerkung: Eine ausführliche Fassung mit den Bezeichnungen der einzelnen Ziele enthält Darst. A1 im Anhang.

Dabei lassen sich die oben genannten Fundamentalziele in zwei Kategorien einteilen: Personalpolitische Ziele, die im Kontext betrieblicher Personalpolitik fundamental für die betriebliche Weiterbildung sind, und Unternehmensziele, die den für das Unternehmen umfassendsten und grundlegenden Maßstab widerspiegeln.

Die Einzelziele betrieblicher Weiterbildung sind getrennt nach Zielen der Personalentwicklung (aus Darst. 7) und Zielen der Führungskräfteentwicklung (aus Darst. 9) aufgeführt. Damit ist die Vorgehensweise der hierarchischen Einordnung nachvollziehbar. Allerdings bleiben dadurch auch die Redundanzen zwischen beiden Zielkatalogen bestehen, besonders deutlich erkennbar beispielsweise bei „Führungsfähigkeit erhöhen (5.)“ und „Schulung von Führungswissen und -verhalten (45.)“.

Diese Einzelziele, die hierarchisch einer Ebene zugeordnet sind, lassen sich als Aspekte von übergeordneten (grau unterlegten) Zwischenzielen zu Kategorien zusammenfassen. Die größte Gruppe bilden entsprechend ihrer vorrangigen Bedeutung für die Weiterbildung die Qualifizierungsziele, die hier entsprechend der Vorgehensweise in Abschnitt 4.2.1 nach Fachlicher, Sozialer und Konzeptioneller Kompetenz weiter untergliedert sind.

Eine Reihe von Zielen der Führungskräfteentwicklung und der Personalentwicklung ist jeweils so abstrakt formuliert, daß die Zuordnung zu einer einzelnen Kompetenz nicht zulässig erscheint. Vielmehr müssen die Teilnehmer an betrieblicher Weiterbildung, um diese Ziele zu erreichen, mit Blick auf alle drei Kategorien von Kompetenzen geschult werden, sofern ein Qualifizierungsbedarf besteht. Diese Ziele sind daher vor den nach Kompetenzen gegliederten Zielen aufgeführt, ohne sie deshalb einer hierarchisch höheren Stufe zuzuordnen.

Ziele, die aus der Verzahnung der Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung herrühren oder die davon berührt werden, sind in einer separaten Gruppe zusammengefaßt.

Ebenso kann das Ziel, in der Weiterbildung Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens zu entdecken, keiner der bisher gebildeten Kategorien zugeordnet werden. Es wird daher in der dargestellten Weise einer Gruppe „Diagnostische Ziele“ zugeordnet, in die man beispielsweise auch Zielsetzungen der Potentialanalyse einordnen kann.

Die „Soziale Komponente“ in der Zielhierarchie faßt Weiterbildungsziele zusammen, die in besonderer Weise auf die soziale Ausgestaltung einer externen Weiterbildungsveranstaltung abheben. Aus der Erfordernis, das Unternehmen nach außen gegenüber der Unternehmensumwelt zu repräsentieren und persönliche Kontakte für die Interessen des Unternehmens zu nutzen sowie aus den Anforderungen an die planerischen und konzeptionellen Fähigkeiten von Führungskräften resultiert die besondere Bedeutung, die den in dieser Kategorie zusammengefaßten Einzelzielen zukommt.

4.2.3 Relevanz von Weiterbildungszielen für obere Führungskräfte

Um aus der kritischen Untersuchung von Ziel- und Kriterienkatalogen zu einem System von Weiterbildungszielen und Auswahlkriterien für obere Führungskräfte zu gelangen, genügt es nicht, sich über die hierarchische Ordnung von allgemeinen Personalentwicklungs- und Weiterbildungszielen klar zu werden. Vielmehr ist zu untersuchen, welche der in Darst. 11 zusammengeführten Ziele für Topmanager bzw. obere Führungskräfte relevant sein können. Die nachstehende Erörterung folgt deshalb in ihrer Struktur der dort gewählten Kategorisierung.

4.2.3.1 Fundamentalziele

Die aus der einschlägigen Literatur zusammengetragenen Fundamentalziele, Unternehmensziele wie auch personalpolitische Ziele, leiten zum großen Teil die Überlegungen des Topmanagement bei der Bestimmung eines Zielbündels für die Auswahl einer externen Weiterbildungsentscheidung. In vielen Fällen ist dies offensichtlich und bedarf keiner ausführlichen Erörterung. Etwa wird ein Unternehmen mit der Erhaltung oder Erweiterung der Kompetenz seiner oberen Führungskräfte durch Weiterbildung das Ziel verfolgen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Ebenso kann man davon ausgehen, daß die Erweiterung des internationalen Horizonts oder die Förderung von Schlüsselqualifikationen oberer Führungskräfte die Flexibilität des Einsatzes dieser Führungskräfte erhöhen soll. Nur eingeschränkt kann, wie nachfolgend noch zu erläutern sein wird, externe Weiterbildung einen Beitrag zu betrieblichen Sozialisationszielen leisten. Weiter ist zu erwarten, daß die Weiterbildung oberer Führungskräfte keine besondere Rolle für ihre Fluktuationsbereitschaft spielt und auf der anderen Seite fundamentale personalpolitische Ziele wie „Fluktuation senken (28.)“ und „Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt erreichen (34.)“ die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte durch Topmanager nicht wesentlich determinieren.¹ Andererseits ist nicht zu erwarten, daß das Topmanagement mit der Weiterbildung oberer Führungskräfte das fundamentale Ziel, den Bestand an Führungsnachwuchskräften zu sichern (1.), sinnvoll verfolgen kann. Genauso wenig ist bei dem zugrundegelegten Verständnis von oberen Führungskräften als Generalisten für sie ein Weiterbildungsziel, den Bestand an Spezialisten zu sichern (2.), zweckmäßig.

Mit Blick auf die Problemstellung der Arbeit sollen die Fundamentalziele aus der weiteren Erörterung der Ziele ausgeklammert werden, um die Untersuchung nicht über den eigentlichen Kontext hinaus auszuweiten.

¹ Vgl. dazu ausführlicher Weitbrecht 1992, Sp. 1114; Gebert/Steinkamp 1990, S. 79; Meffert/Wagner 1992, S. 362; Jochmann 1990, S. 79; Bornträger 1981, S. 105; Domsch/Krüger 1987, Sp. 1487.

4.2.3.2 Zwischen- und Einzelziele

Motivation und Integration

Sicher kann auch für die Weiterbildung oberer Führungskräfte unterstellt werden, daß Motivationsziele eine Rolle spielen.¹ Ihre Bedeutung begründet Schwuchow damit, daß mit zunehmendem beruflichem Aufstieg materielle Anreize an Wirkung verlieren.² Allerdings kann angenommen werden, daß bei der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung beispielsweise die Anerkennung von Leistungen nicht dominantes Ziel wie bei Incentives für verdiente Verkaufsmitarbeiter ist. In aller Regel prägt das Bemühen um effiziente Gestaltung ihres Arbeitstages auch die Erwartungen oberer Führungskräfte an die Gestaltung einer Weiterbildungsveranstaltung. Sie werden also Seminare besuchen, von denen sie sich versprechen, daß sie in effizienter Form Wissen und Know-how vermittelt bekommen.³ Insofern ist die Zahl derer gering, die der Meinung sind, daß sie sich von Zeit zu Zeit ein „Seminar in schöner Umgebung verdient haben“⁴, und werden Motivationsziele deshalb nur nachrangige Bedeutung haben.

Externe Weiterbildungsveranstaltungen sind im Vergleich zu interner Weiterbildung nur eingeschränkt geeignet, die Betriebsbindung zu erhöhen oder zu festigen. Gleichwohl können auch von ihr in gewissem Umfang entsprechende, die Betriebsbindung stärkende Effekte ausgehen.⁵ So kann allein die Wertschätzung, die aus der Buchung für ein aufwendiges Weiterbildungsprogramm spricht, entsprechende Bindungswirkung erzielen. Das Gewicht von Bindungszielen ist jedoch wie bei den Motivationszielen als eher gering einzuschätzen.

Es erscheint einsichtig, daß externe Weiterbildung nicht geeignet sein kann, das betriebliche Normengefüge zu vermitteln. Zudem haben obere Führungskräfte die Phasen der Sozialisation und der Individualisierung grundsätzlich bereits durchschritten.⁶ Ausnahmen mögen hier Firmenübernahmen oder der Quereinstieg einer oberen Führungskraft in ein Unternehmen darstellen. Aber auch dann gilt, daß obere Führungskräfte einerseits das Normengefüge eines Unternehmens in nicht unerheblichem Maße mitgestalten und sie andererseits in die Führungszirkel des Unternehmens zu integrieren sind. Auch diese Integration kann jedoch von externer Weiterbildung nicht geleistet werden.

In diesem Zusammenhang können entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen lediglich dem Ziel gesellschaftlicher Integration dienen. Diese Intention findet in der

1 Vgl. Sauter 1991, S. 243.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 15 und die dort angeführten Untersuchungen.

3 Vgl. Mohr 1993, S. 418.

4 Mohr 1993, S. 418.

5 Vgl. Gebert/Steinkamp 1990, S. 79.

6 Vgl. Neudecker 1987, S. 100; Schmitz 1978, S. 140.

„Sozialen Komponente“ des Zielsystems ihren Ausdruck. Relativierend ist zu bemerken, daß in Veranstaltungen, die wie beispielsweise die Baden-Badener Unternehmergespräche dieser Intention zu folgen vermögen, der Weiterbildungscharakter in den Hintergrund tritt. Hinzu kommt, daß die Kontakte oberer Führungskräfte in der Regel nicht auf eine Region beschränkt sind. Durch die Zugehörigkeit zu überregional orientierten Gremien und Verbänden und die Teilnahme an nationalen bzw. internationalen Tagungen sind sie üblicherweise in einer Weise in gesellschaftliche Kreise eingeführt, daß ein Unternehmenswechsel nicht zu einem Bruch ihrer Kontakte führt.

Organisationsentwicklung

Die Beeinflussung von Organisationsänderungen kann grundsätzlich nur durch innerbetriebliche Maßnahmen erfolgen, die sich durch große Nähe zum Prozeß der Organisationsentwicklung auszeichnen müssen. Diese Nähe ist durch externe Weiterbildung nicht zu erreichen. Allerdings können obere Führungskräfte auf einem allgemeinen Niveau Impulse für Änderungen von Organisationsstrukturen im eigenen Betrieb erhalten,¹ wenn in externen Veranstaltungen die Möglichkeit besteht, die Erfahrungen aus anderen Unternehmen mit bekannten oder neuen Problemen bzw. Konzepten zu diskutieren, wenn der Austausch mit Kollegen der gleichen oder auch einer anderen Branche für die Lösung eigener betrieblicher Probleme inspiriert. In entsprechender Weise kann die Bereitschaft geweckt werden, Änderungen zu verstehen oder aktiv herbeizuführen bzw. die Markt- und Kundenorientierung der eigenen Person und des betrieblichen Verantwortungsbereiches zu prüfen. Solche intendierten Lerneffekte machen Weiterbildung in einer Art und Weise erforderlich, wie sie auch in den Zielen der „Sozialen Komponente“ zum Ausdruck kommt; die Vernetzung der verschiedenen Einzelziele wird hier deutlich.

Weiterbildung oberer Führungskräfte beeinflußt demnach nicht direkt betriebliche Organisationsentwicklung, sondern versetzt die Teilnehmer an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen in die Lage, ihrerseits Organisationsentwicklungsprozesse zu initiieren und zu steuern. Organisationsentwicklung als eigenständiges Oberziel ist jedoch nur vor dem Hintergrund der Annahme direkter Beeinflussung von Organisationsentwicklungsprozessen durch Weiterbildung vertretbar. In der Weiterbildung oberer Führungskräfte gehen folglich die in Darst. 11 unter dem Oberziel Organisationsentwicklung genannten Einzelziele in die verschiedenen Kategorien von Qualifizierungszielen ein oder Organisationsentwicklung tritt als vierte Kategorie von Qualifizierungszielen neben Fachliche, Soziale und Konzeptionelle Kompetenz.

1 Vgl. Pfeiffer/Brade 1995, S. 3.

Diagnostische Ziele

Die Schwachstellenanalyse versucht, mittels mehr oder weniger strukturierter Befragungsaktionen oder als moderierte Selbstreflexion Mißstände, Probleme und Defizite zu ermitteln, meist um sie während eines Seminars bzw. Trainings auch zu bearbeiten. Solche Erkenntnisse könnten prinzipiell auch an relevante betriebliche Stellen zur Kenntnisnahme oder zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet werden.¹ Da aber in der Praxis externe Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte kein Feedback direkt von dem Veranstalter an das entsendende Unternehmen etwa im Sinne von Abschlußprüfungen oder auch nur einer summarischen Beurteilung durch den Trainer vorsehen, kann das Unternehmen in aller Regel nur die subjektiven Eindrücke der Teilnehmer auswerten. Zur Diagnose von Defiziten oder von Fehlbesetzungen oder zur Analyse von persönlichen Entwicklungspotentialen können diese Eindrücke oberer Führungskräfte, wenn sie überhaupt systematisch erfragt werden, keinen Beitrag leisten. Externe Weiterbildung kann somit nur der teilnehmenden Führungskraft selbst Hinweise auf Defizite bzw. Potentiale der eigenen Person und im eigenen Verantwortungsbereich im Unternehmen geben, sofern von dieser Seite Offenheit und Sensibilität für derartige, in der Regel schwache Signale besteht.

Soziale Komponente

Auf die besondere Bedeutung der Sozialen Komponente in einer Zielhierarchie oberer Führungskräfte, wie sie sich in den oben angeführten Einzelzielen manifestiert, wurde bereits hingewiesen. Nicht die individuelle Qualifikationsverbesserung steht im Mittelpunkt der Veranstaltung, sondern die Entwicklung von zwischenmenschlichen Beziehungen gegenüber Kollegen und die Pflege des Wir-Gefühls oder Corps-Geistes in einer geschlossenen Gesellschaft.² Zudem bieten derartige Veranstaltungen, die wie Fachtagungen und Kongresse auf den Austausch von Erfahrungswissen und die Kontaktpflege zugeschnitten sind, zahlreiche Gelegenheiten zur Selbstdarstellung für Personen, Funktionen und Projekte.³ Fraglich ist jedoch, ob diese sicher am Interesse des Unternehmens orientierten Ziele tatsächlich auch von der Unternehmensleitung in den Entscheidungsprozeß eingebracht werden. Zu erwarten ist eher, daß die betroffene Führungskraft zur Unterstützung ihrer betrieblichen Aufgabenerfüllung entsprechende Anforderungen an externe Weiterbildung formuliert bzw. oftmals unbewußt routinisiert geeignete Gelegenheiten zur Erreichung dieser Ziele sucht.

Damit wird der an sich instrumentelle Charakter dieser Ziele deutlich. Dahinter steht die Intention, mit Hilfe dieser Ziele eine Lösung bzw. einen Lösungsansatz für komplexe betriebliche oder auch persönliche Problemstellungen oberer Führungskräfte zu finden, oder für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens langfristig wichtige Informa-

1 Vgl. Neuberger 1987, S. 77.

2 Vgl. Neuberger 1994, S. 283; Neuberger 1987, S. 76 f.

3 Vgl. Neuberger 1994, S. 283.

tionskanäle zu öffnen und zu pflegen.¹ Diese mittelbaren Zielsetzungen und Interessen können einer konkreten Auswahlentscheidung jedoch keine Orientierung geben. Insofern bleibt die Nennung der oben angeführten Einzelziele zweckmäßig.

Effizienz

Relevant für die Beurteilung der Effizienz von externen Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sind als Einzelziele die Dauer eines Weiterbildungsprogrammes bzw. Seminars und die Kosten externer Weiterbildung. Zur Begründung sei hier verwiesen auf die Ausführungen in Abschnitt 5.1.2.

Dagegen ist nicht zu erwarten, daß aus der Sicht von Topmanager und oberer Führungskraft die Kompatibilität externer Weiterbildung mit der unternehmensinternen Weiterbildung (73.) und ein umfassendes Kursangebot (78.) relevante Kriterien für die Auswahl eines einzelnen Seminars oder eines Weiterbildungsprogrammes darstellen, wenn dieses die inhaltlichen Zielsetzungen zu erfüllen verspricht.

Vielmehr ist davon auszugehen, daß diese beiden Aspekte Interessen der Weiterbildungsabteilung in den eingangs abgegrenzten großen Unternehmen widerspiegeln, welche die Entscheidung über den Besuch externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte vorzubereiten hat. Diese Vorbereitung wird mit Sicherheit erleichtert, wenn Veranstaltungen mit der unternehmensinternen Weiterbildung kompatibel sind, sich also als komplementäres Modul in das Gesamtkonzept betrieblicher Weiterbildung im allgemeinen und für obere Führungskräfte im speziellen einfügen, und wenn man sich auf wenige Anbieter mit einem umfassenden Kursangebot konzentrieren kann.

Qualifizierungsziele

Betrachtet man die Zahl der Einzelziele in den drei Kategorien, so sind die Ziele allgemeiner Personalentwicklung bzw. Weiterbildung und die Ziele allgemeiner Führungskräfteentwicklung grundsätzlich auch auf die Ziele der Weiterbildung für obere Führungskräfte übertragbar. Dies gilt jedoch nur auf dem hier erkennbaren relativ abstrakten Niveau der Zielformulierung. Mit zunehmender Operationalisierung wird deutlich, daß sich die Weiterbildung oberer Führungskräfte auf Aspekte allgemeiner Unternehmensführung und -strategie im Sinne ihrer Generalisten-Funktion konzentriert, auf die für die Weiterbildung unterer Ebenen nicht notwendigerweise Wert gelegt wird. Folglich werden Grundlagenwissen und -fähigkeiten vorausgesetzt und Spezialkenntnisse bzw. -fertigkeiten (20.) in der Weiterbildung nicht vertieft.

Das Beherrschen von Kenntnissen und Fähigkeiten des General Management ist zwar einerseits wie erwähnt als abstrakte Zielsetzung anzusehen, die sich aus zahlreichen

¹ Vgl. Neuberger 1987, S. 74 - 79; Neuberger 1986, S. 18 f.

Einzelaspekten zusammensetzt. Andererseits wird ihre Beherrschung von Topmanagern und oberen Führungskräften als Zielsetzung betrieblicher Weiterbildung genannt.¹ Folglich kann man annehmen, daß - wenn auch nicht sehr präzise - bezüglich des Inhalts von General Management als Gegenstand der Weiterbildung von oberen Führungskräften ein grundsätzlicher Konsens besteht. In Übereinstimmung mit diesem Bild von der General Management-Aufgabe werden explizit externe Weiterbildungsveranstaltungen angeboten (z.B. General Management-Seminar des USW). Daher kann man davon ausgehen, daß die Beherrschung von General Management als Ziel hinreichende inhaltliche Orientierung gibt und nicht in jedem Fall in seine fachlichen, sozialen und methodischen Einzelaspekte aufgespalten werden muß, um Mißverständnisse zu vermeiden.

Kostenbewußtsein und -verständnis (26.) müssen bei oberen Führungskräften vorausgesetzt werden können. Stattdessen stehen Fragen der Wirtschaftlichkeit von betrieblichen Prozessen und die Optimierung von Kostenstrukturen im Mittelpunkt des Schulungsinteresses.

Entsprechend der unternehmerischen Verantwortung, die obere Führungskräfte tragen, erwarten sie eine strategische Ausrichtung der Weiterbildungsinhalte (49.) und eine Vermittlung des geeigneten methodischen Instrumentariums (58.).

Externe Weiterbildung kann nicht Einsicht oberer Führungskräfte in spezifische Probleme ihres Betriebes (24.) erreichen. Sie kann jedoch die Bereitschaft oberer Führungskräfte zu solcher Einsicht fördern sowie auf einem allgemeinen Niveau die Einsicht in grundsätzliche betriebliche Problemfelder vermitteln. Darüber hinaus wollen obere Führungskräfte vor allem Einsicht in überbetriebliche Probleme und Problemfelder erhalten, um Marktveränderungen rechtzeitig erkennen zu können (10. bzw. 55.; fundamental: 56.).

Die Führungsphilosophie anzugleichen (4.) sowie Kooperation und Kommunikation zu fördern (23.), ist als innerbetriebliches Problem anzusehen, das externe Weiterbildung nicht direkt lösen kann. Sie kann oberen Führungskräften jedoch das dafür erforderliche methodische und soziale Rüstzeug vermitteln, um diese innerbetrieblichen Prozesse kompetent initiieren und steuern zu können.

Die technologische Entwicklung verlangt von oberen Führungskräften normalerweise nicht, daß sie sich selbst für die Handhabung neuer Maschinen weiterbilden müssen (8. und 9.). Sie müssen jedoch in der Lage sein, die Folgen dieser Entwicklungen für den von ihnen geführten Bereich abzuschätzen und angemessen darauf zu reagieren (57. und 59.). Dies kann ein gewisses Verständnis auch unmittelbar technischer Vorgänge erfordern.

1 Vgl. Funk 1989, S. 19.

Die rasante Weiterentwicklung der Informationstechnologie, gerade im Bereich von computergestützten Executive Information Systems, kann allerdings auch die unmittelbare Nutzung von Bildschirm, Tastatur und Mouse durch die Führungskraft in einem Ausmaß erfordern, das ihnen bisher nicht vertraut ist.

Prinzipiell ist für die Qualifizierungsziele oberer Führungskräfte zu erwarten, daß die Auffrischung bzw. Aktualisierung (41.), Vertiefung und Erweiterung früher erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten Vorrang genießen vor dem Erwerb von Neuem. Dies kann im Rahmen einer Aufstiegsweiterbildung (17.) und als Erhaltungsweiterbildung (19.) geschehen. Damit werden hier Dimensionen der Weiterbildung von oberen Führungskräften genannt, nicht aber Weiterbildungsziele. Die Auffrischung oder Vertiefung etwa von Kenntnissen zu bestimmten Absatzmärkten dient vielmehr dem Ziel oberer Führungskräfte, über aktuelle Marktkenntnisse verfügen zu können.

Von Fall zu Fall und mit zunehmender Dynamisierung des Unternehmensumfeldes müssen sich obere Führungskräfte aber auch ganz neuen Herausforderungen stellen, die den Erwerb völlig neuer Kompetenzen bedingen. So werden etwa neue Unternehmensmärkte die Kenntnis ihrer spezifischen Besonderheiten erfordern. Die globale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten großer deutscher Industrieunternehmen fordert Zusatzqualifikationen, insbesondere eine Weitung des internationalen Horizonts (46.) oder weitergehend die für einen Wechsel von nationaler zu internationaler Tätigkeit (47.) erforderlichen Kompetenzen.

In allgemeiner Sichtweise hilft die Förderung von Schlüsselqualifikationen (42.) oberer Führungskräfte, diese auf die unsicheren Anforderungen an die Lern- und Wandlungsfähigkeit vorzubereiten und so die Position des einzelnen in zukünftigen Veränderungsprozessen zu stärken.¹

4.2.3.3 Zielinhalte für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte

Auf der Basis der vorangegangenen Überlegungen läßt sich aus der Systematik allgemeiner Personalentwicklungs- und Weiterbildungsziele folgendes System von Weiterbildungszielen ableiten, das Ausgangsbasis für die Bewertung von Alternativen bei der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung für obere Führungskräfte sein kann. Soweit dabei die abgeleiteten Qualifizierungsziele nicht die aus den Anforderungen an obere Führungskräfte resultierenden Weiterbildungsziele abdecken, ergänzen letztere das Zielsystem.

Darst. 12: System betrieblicher Ziele für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen oberer Führungskräfte

- siehe folgende Seite -

1 Vgl. Gaugler 1986, S. 81.

Fundamentalziele:

| | |
|---|--|
| Unternehmensziele | |
| Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs erhalten (6.) | |
| Einsatz neuer Technologien vorbereiten (7.) | |
| Arbeitsproduktivität steigern (14.) | Personalpolitische Ziele |
| Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen (38.) | Sicherung des notwendigen Bestands an Führungskräften (1.) |
| Marktorientierung (56.) | Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen (12.) |
| | Fluktuation senken (28.) |
| | Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern (33.) |
| | Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt erreichen (34.) |

Zwischen- und Einzelziele:

| | | |
|---|--|---|
| Qualifizierungsziele | | |
| Beherrschung von General Management | | |
| Förderung der Schlüsselqualifikationen | | |
| Vermittlung von Zusatzqualifikationen | | |
| Erweiterung des internationalen Horizonts | | |
| Unterstützung bei einem Wechsel von nationaler zu internationaler Tätigkeit | | |
| Fachliche Kompetenz | Soziale Kompetenz | Soziale Komponente |
| aktuelles Fachwissen | Lernfähigkeit und -bereitschaft | Erfahrungswissen |
| Kenntnis neuer, strategisch wichtiger Entwicklungen | soziale Wahrnehmungsfähigkeit | (gesellschaftliche) Kontakte |
| Kenntnis von Lösungen strategischer Probleme | umfassende Führungsfähigkeiten | erweitertes Blick- und Denkfeld |
| Einsicht in grundsätzliche betriebliche Problemfelder | Beherrschung eines optimalen Führungsinstrumentariums | Distanz zu (inner-) betrieblichen Problemen |
| Einsicht in überbetriebliche Problemfelder (des Marktes) | Beeinflussung von Werthaltungen und in ethischen Fragen | produktive Nachdenklichkeit |
| Einblick in die Anforderungen durch technologischen Wandel | Konzeptionelle Kompetenz | Motivation + Integration |
| Verständnis neuer Forschungsaktivitäten | Beherrschung eines geeigneten methodischen Instrumentariums zur Lösung strateg. Probleme | Belohnung für betriebliches Engagement |
| Sensibilität für ökologische Fragen | Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfähigkeit | gefestigte Betriebsbindung |
| Fähigkeit, Marktveränderungen zu erkennen | Transferfähigkeit | Diagnostische Ziele |
| Kenntnis von Möglichkeiten zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse und Kostenstrukturen | Fähigkeit zu kreativen Innovationen | Selbsterkenntnis von Leistungs- und Qualifikationsdefiziten |
| | unternehmerisch initiatives Verhalten | Selbsterkenntnis von Potentialen |
| | Beherrschung der Werkzeuge moderner Unternehmensführung | Effizienz |
| Organisationsentwicklung | | Dauer der Weiterbildung |
| Impulse für OE-Prozesse | | Kosten der Weiterbildung |
| Bereitschaft, OE-Prozesse zu initiieren | | |
| Markt- und Kundenorientierung der eigenen Person | | |
| Markt- und Kundenorientierung des geführten Bereichs | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses, auf der Basis der ausgewerteten Zielkataloge gebildete Zielsystem enthält nicht abschließend alle Kompetenzen, die als Qualifizierungsziele denkbar sind. Zielinhalte, die hier nicht genannt und diskutiert werden, müssen unter Berücksichtigung des Einzelfalles in dieses System integriert werden, wieder andere werden entfallen, ohne daß in diesen Fällen jedoch die grundsätzliche Systematik außer acht gelassen werden darf.

4.2.3.4 Konfliktpotentiale von Weiterbildungszielen

Zielkonflikte können zwischen zwei Einzelzielen innerhalb des Zielsystems einer oberen Führungskraft bzw. eines Topmanagers oder zwischen jeweils einem Einzelziel aus den verschiedenen Zielsystemen von Topmanager und oberer Führungskraft bestehen. Nach den Gesetzen der Kombinatorik wird bereits bei der hier betrachteten, relativ überschaubaren Zahl von Zielen und Beziehungstypen eine Untersuchung der Beziehungen aller Zielpaare sehr umfangreich. Es erscheint daher zweckmäßig, Aussagen nicht für die Vielzahl der möglichen Zielpaare, sondern in generalisierender Weise für die unter Zwischenzielen zusammengefaßten Gruppen von Einzelzielen zu machen.¹

Die Verfolgung von Qualifizierungszielen kann grundsätzlich in Konflikt stehen mit dem Ziel, den Zeitaufwand für Weiterbildung in möglichst engen Grenzen zu halten. Bronner und Schröder bemerken beispielsweise, daß Persönlichkeitsaspekte wie beispielsweise Wahrnehmung, Arbeitshaltung und Wert-Affinitäten sich nur selten innerhalb eines Wochenseminars verändern, sondern stetiger Entwicklungsarbeit bedürfen.² Zur Verfolgung entsprechender Lernziele können daher mehrere Veranstaltungsblöcke mit intensiver Vor- und Nachbereitung durch den einzelnen Teilnehmer erforderlich sein. Diese didaktischen und methodischen Anforderungen werden der häufig anzutreffenden Vorstellung der Entscheidungspersonen widersprechen, eine derartige Wirkung müsse in einem zwei- bis dreitägigen Crash-Kurs zu erzielen sein.

Unvereinbar werden aufgrund ihrer spezifischen Anforderungen an die eingesetzten Lehrmethoden und die Lernumgebung im engeren Sinne Diagnostische Ziele und Ziele der Sozialen Komponente einerseits und Qualifizierungsziele andererseits sein.

Während letzteren entsprochen wird, indem in straffer Form Wissen vermittelt und Verhalten eingeübt wird, Leerlaufzeiten als eher als ineffizient erachtet werden, bilden trotz aller pädagogischen Anleitung eben diese Leerlaufzeiten die Freiräume, welche die Selbstdiagnose von Qualifikationsdefiziten bzw. Entwicklungspotentialen ermöglichen oder die Gelegenheit zu produktiver Nachdenklichkeit geben.

Fachliche Qualifizierung erfolgt optimal in eher homogenen Kleingruppen, dagegen kann ein großer, heterogen besetzter Teilnehmerkreis neue Möglichkeiten der Sammlung von Erfahrungswissen und der Kontaktauflege eröffnen.

1 Vgl. Heinen 1976, S. 91 f.

2 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 132.

Die Verfolgung von Motivations- und Integrationszielen kann im Einzelfall Inhalte von Weiterbildungsveranstaltungen zweckmäßig erscheinen lassen, die mit dem für eine obere Führungskraft ermittelten Qualifizierungsbedarf nicht übereinstimmen, mit diesem aber um die Ressourcen der Weiterbildung konkurrieren. Dieser Fall kann eintreten, wenn mit hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfs effizienten Weiterbildungsinhalten die beabsichtigten Motivationswirkungen nicht erzielbar erscheinen.

4.2.4 Zieloperationalisierung und Auswahlkriterien

4.2.4.1 Erörterung von Auswahlkriterien

Qualifizierungsziele

Qualifizierungsziele können bis hin zur Formulierung von Lernzielen operationalisiert werden, indem nach detaillierten Einzelaspekten eines vorliegenden Zielinhaltes gefragt wird. Kriterien dieser Operationalisierung sind, wie bereits genannt, Praxisnähe bzw. theoretisches Niveau, Vermittlung aktueller Problemlösungshilfen, Zukunfts- und internationale Orientierung. Sie dienen ebenso wie die aktive Einbindung der Teilnehmer, die Anwendung entsprechender Lehrmethoden sowie die Vor- und Nachbereitung des Lernstoffes der Erleichterung des Lerntransfers zur vollständigen und effizienten Erreichung der angestrebten Qualifizierungsziele.

Die in einer Weiterbildungsveranstaltung angewendeten Lehrmethoden als Kriterium explizit zum Gegenstand einer Auswahlentscheidung zu machen, ist in den letzten Jahren in den Hintergrund getreten trotz der unbestrittenen Bedeutung, die dem Einsatz einer geeigneten Lehrmethode für den Lernerfolg zugesprochen wird.¹ Zu erklären ist diese Entwicklung mit dem offensichtlichen Bemühen der Weiterbildungsinstitute und Trainer, die Erkenntnisse über die Methodeneignung im Hinblick auf eine große Zahl von Beurteilungskriterien bei der Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen zu berücksichtigen.² So kann der Kunde etablierter Anbieter davon ausgehen, daß er mit einem bestimmten Weiterbildungsinhalt gleichzeitig ein zweckmäßiges Methodenmix wählt, das auf die Lernziele der jeweiligen Veranstaltung - die allerdings nicht zwangsläufig mit den Lernzielen jedes einzelnen Teilnehmers übereinstimmen müssen - abgestimmt ist und das die Teilnehmer insbesondere aktiv in den Lernprozeß einbinden soll. Tatsächlich sind Probleme des Lerntransfers um so geringer, je stärker sich die eingesetzte Lehrmethode an der Realität orientiert und je stärker sich die Lerninhalte an die betriebliche Praxis anlehnen bzw. der jeweilige Referent oder Trainer eigene praktische Erfahrung in den Lernprozeß einbringt.

Diese Kriterien prägen - neben anderen - den Ruf des anbietenden Weiterbildungsinstitutes bzw. Trainern und etablierter Referenten, aber auch unmittelbar das Ansehen bestimmter Seminare und Weiterbildungsprogramme.

1 Vgl. Berthel 1995, S. 264; Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 248; Staehle 1991, S. 817.

2 Vgl. Mentzel 1992, Sp. 2217 ff.

In ihrer hier bisher verwendeten, relativ abstrakten Formulierung sind Qualifizierungsziele nur bedingt zur Bewertung von einzelnen Veranstaltungsprogrammen im Detail geeignet. Die Bewertung von externen Weiterbildungsangeboten liefert jedoch nur dann genaue und eindeutige Ergebnisse, wenn auch die Weiterbildungsziele zuvor ausreichend detailliert formuliert werden. Sie müssen deshalb in jedem Einzelfall als Lernziele operationalisiert werden. Nur dann können die nach einem Vergleich von Lernzielen und Veranstaltungsprogramm verbleibenden inhaltlichen Unklarheiten durch gezieltes Nachfragen in persönlichen oder telefonischen Gesprächen ausgeräumt werden.

Soziale Komponente

Schwieriger ist es, aus den Zielen, die unter dem Oberziel „Soziale Komponente“ zusammengefaßt sind, Attribute abzuleiten, so daß diese die Anforderungen an Entscheidungskriterien befriedigend erfüllen und sich ein hinreichend klares und eindeutiges Bild für Topmanager bzw. obere Führungskräfte ergibt. Erste Hinweise für Zweck-Mittel-Beziehungen zwischen Zielen und Attributen hat die Analyse von in der Literatur genannten Auswahlkriterien in Abschnitt 4.2.2.4 gegeben.

Ob in einer Veranstaltung ausreichend Spielraum für den Austausch von Erfahrungswissen mit anderen Teilnehmern und für die Pflege von Kontakten eingeplant wurde, ist selten aus dem Veranstaltungsprogramm ersichtlich. Dies kann der oberen Führungskraft aus der eigenen Erfahrung bekannt sein, weil sie diese Veranstaltung selbst schon besucht hat oder regelmäßig besucht. Oder andere Führungskräfte haben die fragliche Veranstaltung besucht und können über die „Soziale Komponente“ Aussagen machen. Diese Erfahrungen und Auskünfte sind meist summarischer Natur. Auch von den Veranstaltern selbst erhält man auf Nachfrage eher die pauschale Auskunft, daß man selbstverständlich großen Wert auf den Dialog der Teilnehmer untereinander lege und entsprechende Freiräume lasse.

Als Indikatoren für eine stärker analytische Prüfung der Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur Kontaktpflege können folgende Informationen dienen:

- Die Nennung praxisorientierter Themen bzw. die Ankündigung von Referenten aus der betrieblichen Praxis; Seminare eines bestimmten Themas sind ein geeignetes Forum, um innerhalb kurzer Zeit möglichst viele Gleichgesinnte kennenzulernen.¹ Bestimmte Weiterbildungsinstitute sind dafür bekannt, daß in ihren Weiterbildungsveranstaltungen der Diskussion zwischen Referenten und Teilnehmern sowie dem Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern traditionell breiter Raum gegeben wird.

¹ Vgl. Mohr 1993, S. 418.

- Aussagen über die Lernumgebung im engen und im weiteren Sinne, insbesondere Hinweise darauf, ob die Einrichtung des Veranstaltungsortes den ungezwungenen Austausch in kleinen Gruppen unterstützt.
- Wichtig ist die zeitliche Aufteilung des Seminartages. Das Verhältnis von Gesamt-Seminardauer zu Netto-Kursdauer (täglich: Veranstaltungsbeginn bis -ende abzüglich Pausen zuzüglich der Zeit z.B. für die abendlichen 'Hausaufgaben' während eines Seminars) bestimmt maßgeblich die Zeitspanne, die den Teilnehmern für den Kontakt miteinander zur Verfügung steht. Die Angabe von Zahl und jeweiliger Dauer insbesondere von Kaffeepausen ist jedoch kritisch zu betrachten, da sie häufig auch als organisatorische Pufferzeiten zwischen den einzelnen Kursblöcken dienen. Überziehen einzelne Dozenten bzw. Trainer ihre Redezeit, kann häufig der gesamte Zeitplan nur eingehalten werden, indem die Dauer der Kaffeepausen gekürzt und somit die Möglichkeit zur Kontaktpflege reduziert wird.
- Bestimmte Lehrmethoden, wie beispielsweise Workshops oder Diskussionsforen sind so konzipiert, daß die Teilnehmer eigene Erfahrungen in die Themenbearbeitung einbringen können und sollen, so daß quasi ein moderierter Austausch zwischen den Teilnehmern stattfindet.
- Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises können im Vorfeld der Veranstaltung prinzipiell Hinweise darauf geben, welche Erwartungen hinsichtlich Erfahrungsaustausch und Kontaktpflege realistisch sind. Die Streuung der Teilnehmer über mehrere Hierarchieebenen kann einerseits befruchtend auf die Diskussion wirken, kann jedoch auf der anderen Seite auch zu asymmetrischen Informationsflüssen und stark heterogenen Interessenschwerpunkten beitragen. Rekrutieren sich die Teilnehmer aus verschiedenen, artfremden Branchen und Berufsgruppen, sind sowohl mangelndes Verständnis für die Probleme und Interessen der anderen Teilnehmer als auch originelle Anregungen gerade aus der Begegnung stark unterschiedlicher Denkweisen und Erfahrungen möglich (Intergruppen-Konfrontation).¹ Bestimmte Veranstalter bzw. Trainer sind dafür bekannt, daß sie ausgewählte Teilnehmer gezielt miteinander konfrontieren, um so deren Blick- und Denkfeld zu erweitern. Zurückhaltend sind obere Führungskräfte, wenn sich der Teilnehmerkreis stark oder ausschließlich aus Managern direkter Wettbewerber zusammensetzt. Hier haben sie Sorge, daß Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens in einer Art und Weise thematisiert werden könnten, daß sie wettbewerbsrelevante Informationen preisgeben oder auf die „Soziale Komponente“ der Veranstaltung verzichten müssen. Vorzugsweise suchen obere Führungskräfte deshalb auch den Erfahrungsaustausch mit Managern der gleichen Führungsebene artverwandter Unternehmen, zu denen kein unmittel-

1 Vgl. Neuberger 1994, S. 181.

bares Konkurrenzverhältnis besteht, deren Denkweisen aber nachvollziehbar und deren Erfahrungen deshalb unmittelbar anwendbar erscheinen.

Erfahrene Trainer planen deshalb die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises entsprechend und unterstützen während der Veranstaltung die Kommunikation zwischen den Teilnehmern.

Allerdings lassen sich teilweise Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bei oder vor Anmeldung zu einer Weiterbildung konkret nur beschränkt feststellen. Die Veranstalter können in der Regel Auskunft nur zu bereits vollzogenen Anmeldungen geben und sind üblicherweise lediglich zu einer mehr oder minder spezifischen Eingrenzung der Zielgruppe bereit. So ist die einzelne Führungskraft auf die Erfahrungswerte ihrer Gewährsleute angewiesen mit der Gefahr, daß sich diese vergangenheitsorientierten Informationen nicht fehlerfrei in die Zukunft projizieren lassen.

Der Ruf seriöser Anbieter beruht allerdings auch darauf, daß sie mit Blick auf eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises einer Weiterbildungsveranstaltung verantwortlich und zielgruppenspezifisch planen und nicht zu Gunsten kurzfristig profitabler Teilnehmerzahlen diesbezüglich Kompromisse eingehen.

- Wird der (Ehe-) Partner ebenfalls zu einer Weiterbildungsveranstaltung eingeladen, kann dies ein Indiz dafür sein, daß der Weiterbildungscharakter in den Hintergrund tritt und die Pflege von (gesellschaftlichen) Kontakten die Zielsetzung dominiert (wie z.B. zeitweise bei den Baden-Badener Unternehmergesprächen). Allerdings werden auch explizit Trainings angeboten, welche die private Beziehung oberer Führungskräfte thematisieren und die dazu den (Ehe-) Partner einbeziehen, ohne daß überbetriebliche Kontaktpflege eine Rolle spielt.¹ Ein endgültiges Urteil ist somit nicht ohne die Bewertung des Programminhaltes der betrachteten Veranstaltung zweckmäßig.

Die vorstehenden Ausführungen zur Zusammensetzung des Teilnehmerkreises machen deutlich, welchen Beitrag die Wahl der Teilnehmer zur Erweiterung von Blick- und Denkfeld des einzelnen zu leisten vermag. Gemeinhin wird dieses Ziel jedoch pauschal vor allem über den Ruf des Anbieters und des Trainers bzw. der Referenten und im Zusammenhang damit über Thematik und Charakter der Veranstaltung operationalisiert. Dies ist etwa der Fall, wenn ein Trainer für die Vermittlung der stets neuesten Erkenntnisse bekannt ist oder die Teilnehmer regelmäßig mit überraschenden bis irritierenden Standpunkten oder Persönlichkeiten konfrontiert.

Um Distanz zu betrieblichen Problemen gewinnen zu können und zu produktiver Nachdenklichkeit zu finden, gewinnt die Lernumgebung im weiteren und im weitesten Sinne an Bedeutung. Ruhe und Abgeschlossenheit, gegebenenfalls auch eben die

¹ Vgl. Neuberger 1987, S. 78.

Nichtverfügbarkeit via Telekommunikationsmedien, Entspannung und Abwechslung können die Zielerreichung unterstützen und sind beobachtbare Kriterien einer Auswahlentscheidung.

Kern der Auswahlentscheidung soll auch hier ausgehend von den spezifischen persönlichen Bedürfnissen die thematische Ausrichtung der Weiterbildungsveranstaltung und die methodische Unterstützung der Zielerreichung sein. Der Veranstaltungsplan soll den Teilnehmern die Zeit geben, Probleme in Ruhe zu durchdenken, die ihnen im Alltagsstreß oft nicht bleibt.¹

Diagnostische Ziele

In ähnlicher Weise geben das Ansehen von Anbieter bzw. Trainer, der vorgesehene Inhalt der Veranstaltung und die zugrundegelegten Lehrmethoden in Verbindung mit Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises Hinweise auf die Eignung einer Weiterbildungsveranstaltung zur Verfolgung diagnostischer Zielsetzungen. Methoden, die in kleinem Kreis zur Selbstreflexion anregen, erscheinen hier besser geeignet als Vorträge und Podiumsdiskussionen auf Tagungen oder Kongressen.

Motivation und Integration

Eine inhaltlich ausgefallene und deshalb reizvolle Weiterbildungsveranstaltung kann von einer oberen Führungskraft vor allem dann als Belohnung verstanden werden, wenn die Thematik weniger beruflichen bzw. betrieblichen Vorgaben folgt, sondern fach- und berufsfremde Interessen anspricht, also auf die Allgemeinbildung abzielt.² Die gleiche Wirkung geht von der herausragenden Persönlichkeit bzw. dem klangvollen Namen eines Referenten aus. Grundsätzlich wird jede Veranstaltung, deren Besuch das Prestige einer oberen Führungskraft mehrt, dem Motivationsziel dienen. Eine besondere Rolle spielen hier deshalb die Rahmenbedingungen, unter denen die betreffende Veranstaltung stattfindet und die bisher mit der Lernumgebung im weiteren und weitesten Sinne beschrieben wurden, zu denen in diesem Zusammenhang aber auch die Exklusivität des Teilnehmerkreises zu rechnen ist.

In den oben aufgezeigten Grenzen gelten diese Kriterien auch für das Ziel, die Betriebsbindung oberer Führungskräfte zu festigen.

Effizienz

Die Dauer einer Weiterbildungsveranstaltung läßt sich durch natürliche Attribute unmittelbar operationalisieren, indem die Seminartage gezählt werden.

Der tatsächliche Zeitaufwand für eine Weiterbildungsmaßnahme wird abgebildet, wenn nicht nur Seminartage der Entscheidung zugrunde gelegt, sondern auch Zeiten der An- und Abreise berücksichtigt werden. Diese fallen vor allem dann zunehmend

1 Vgl. Mohr 1993, S. 418.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 14; Falk 1982, S. 15 ff.

ins Gewicht, wenn die Seminar-Gesamtdauer in mehrere kurze Seminarblöcke untergliedert ist, so daß für jeden Block Reisezeiten anfallen, oder wenn die Reisezeiten für Veranstaltungen in Übersee erheblich sind.

Der zeitliche Aufwand für die Vor- und Nachbereitung des Lernstoffes gewinnt um so mehr an Bedeutung in der Gesamtrechnung, je intensiver die Bemühungen zur Sicherung des Lerntransfers ausfallen. Da die Zeiten zwischen inhaltlich zusammenhängenden Seminarblöcken in der Regel auch dazu genutzt werden sollen, das Gelernte umzusetzen, um in dem nächsten Kursblock Erfahrungen auszuwerten und Fähigkeiten weiter auszubauen, steigt der Aufwand für Vor- und Nachbereitung mit der Zahl der inhaltlich aufeinander abgestimmten Blockveranstaltungen eines Seminars.

Ob obere Führungskräfte die Dauer einer Weiterbildungsveranstaltung für optimal halten, hängt jedoch weniger von der absoluten Zeit ab, die sie investieren müssen. Entscheidend ist vielmehr, ob diese Zeit effizient genutzt werden kann, ob also im Sinne einer Opportunitätskostenbetrachtung die Weiterbildung mindestens den gleichen Nutzen bringt wie der gleiche Zeitraum, in dem die Führungskraft ihren betrieblichen Aufgaben nachgeht.¹ Eine Rolle spielt dafür weniger die absolute Zahl der Veranstaltungstage, sondern die Netto-Kursdauer je Tag bzw. bezogen auf das Zeitvolumen von der Abreise bis zum Zeitpunkt der Rückkehr. Diese Opportunitätsrechnung verlangt eine professionelle und anspruchsvolle Seminargestaltung ohne inhaltliche Überschneidungen und Redundanzen, so daß die effiziente Ausnutzung der zeitlichen Ressourcen der teilnehmenden oberen Führungskraft ermöglicht wird.

Die Einschätzung der Seminardauer durch die vorgesetzten Topmanager kann von der oberer Führungskräfte abweichen. Wie in Abschnitt 5.1.2 im Zusammenhang mit der Typisierung von für die Auswahl relevanten Entscheidungssituationen zu zeigen sein wird, ist diese vor allem von der Einschränkung der persönlichen Verfügbarkeit, also der Dauer der Veranstaltungsblöcke und den für die Abklärung betrieblicher Probleme zur Verfügung stehenden Freiräumen, abhängig. Diese Kriterien können durchaus mit den Zielen der teilnehmenden Führungskräfte nach einer anspruchsvollen, effizienten Seminargestaltung in Konflikt stehen, ohne daß letztere als mitarbeiterorientiert einzustufen sind. Deutlich wird damit, daß auch innerhalb eines Systems von Unternehmenszielen in der Weiterbildung oberer Führungskräfte Konflikte auftreten können, die nicht lösbar erscheinen, so daß Prioritäten festgelegt werden müssen.

Um eine definitive Kosten-Nutzen-Analyse zu betreiben, bedarf es eines zum Teil ganz erheblichen Aufwandes. Aufgrund methodischer und in der Praxis liegender Imponderabilien erscheint zudem eine umfassende Analyse schwierig durchführbar.² Wilkening hält deshalb zu Recht „aufwendige Meßbatterien“ im Vergleich zu dem zu erwartenden Nutzen für nicht gerechtfertigt.³ Solange grundsätzlich angenommen wer-

1 Diese Aussage gilt nur eingeschränkt, wenn das Seminar als Belohnung für betriebliches Engagement angesehen wird.

2 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 17.

3 Vgl. Wilkening 1983, S. 35; Olesch 1992, S. 136; Bronner/Schröder 1992, Sp. 862.

den kann, daß der Nutzen von Weiterbildung oberer Führungskräfte die Kosten übersteigt, erscheint es deshalb ausreichend, die erfaßbaren direkten Kosten von externen Weiterbildungsveranstaltungen, insbesondere den Angebotspreis,¹ als Minimierungsziel zu formulieren. Dieses Kostenziel kann innerhalb eines definierten Zielbündels maßgeblich sein für die Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung.

4.2.4.2 Mehrdeutigkeit von Auswahlkriterien

Aus den vorstehenden Ausführungen zu Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen Auswahlzielen und -kriterien wird deutlich, daß Ansehen und Bekanntheit von Anbietern und Referenten pauschal als Proxy-Attribute für eine Reihe von Zielen oder auch für die Gesamtqualität einer Veranstaltung herangezogen werden, häufig ohne daß dann noch eine weitere differenzierte Betrachtung für notwendig erachtet wird.

Als Proxy-Attribut der Auswahlentscheidung vor allem für Ziele, die unter der „Sozialen Komponente“ und der „Motivation + Integration“ zusammengefaßt sind, wird die Lernumgebung der jeweiligen Weiterbildungsveranstaltung gebraucht, jeweils differenziert nach der Nähe zum Ort des unmittelbaren Lernens.

Insgesamt läßt sich ein größerer Teil der hier diskutierten Kriterien mehreren Auswahlzielen zuordnen. Dies muß nicht den Verlust eindeutiger Wirkungsvermutung zur Folge haben, solange die Kriterien unabhängig voneinander sind. Vielmehr kann umgekehrt von einer 'Multifunktionalität' der Kriterien gesprochen werden, wenn die Ausprägung eines Auswahlkriteriums klarstellt, welche von zwei konkurrierenden Zielsetzungen mit einer bestimmten Weiterbildungsveranstaltung erreicht werden kann. Wie oben ausgeführt gibt beispielsweise die Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises Hinweise darauf, ob ein Seminar sich besser für die Diagnose oder den Austausch von Erfahrungswissen mit Kollegen eignet.

In der nachfolgenden Übersicht wird die Zuordnung der wesentlichen, oben diskutierten Auswahlkriterien zu den Weiterbildungszielen in der externen Weiterbildung oberer Führungskräfte nochmals dargestellt. Darüber hinaus können diese Kriterien im Einzelfall Aussagen zu Zielen erlauben, auch wenn diese Beziehung hier nicht berücksichtigt ist. Die Zweck-Mittel-Beziehung ist dann jedoch gegebenenfalls nicht so stark oder eindeutig wie hier angenommen.

Die Betrachtung von Zwischenzielen (grau unterlegt) erscheint hier in einigen Fällen ausreichend, weil die jeweiligen Unter- bzw. Einzelziele hinsichtlich der Kriterien nicht entscheidend voneinander abweichen.

1 Siehe dazu ausführlicher Abschnitt 5.1.2.

Darst. 13: Zuordnung Auswahlziele - Auswahlkriterien

| Auswahl- Ziele Kriterien | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|----------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|---|
| | Motivation + Integration | Diagnostische Ziele | Effizienz | Qualifizierungsziele | Erfahrungswissen | Kontakt (gesellschaftlicher) | erweit. Blick- und Denkfeld | Distanz zu innerb. Problemen | produktive Nachdenklichkeit | |
| Praxisnähe | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| aktuelle Problemlösungshilfen | | | | ■ | | | | | | |
| Zukunftsorientierung | | | | ■ | | | | | | |
| internationale Orientierung | | | | ■ | | | | | | |
| aktive Einbindung der Teilnehmer | | | | ■ | | | | | | |
| Vor- und Nachbereitung | | | | ■ | | | | | | |
| Lehrmethoden | | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ruf eines Anbieters | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ruf eines Referenten | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ruf einzelner Programme | ■ | | | ■ | | | ■ | | | |
| Seminarthema/-inhalt | ■ | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| anspruchsvolle Themengestaltung | | | ■ | | | | | | | |
| Lernumgebung im engen Sinne | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Lernumgebung im weiteren Sinne | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Lernumgebung im weitesten Sinne | ■ | | | | | | | | ■ | ■ |
| Netto-Kursdauer | ■ | | ■ | | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| Teilnehmerkreis | | ■ | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Rolle des (Ehe-) Partners | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Zahl und Dauer der Weiterb.blöcke | | ■ | | | | | | | | |
| Kosten der Weiterbildung | | | ■ | | | | | | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.4.3 Gewichtung von Auswahlkriterien

Kennzeichnend für reale Auswahlentscheidungen ist die Existenz eines Bündels von Zielen, die miteinander in Konflikt stehen. Der Konflikt besteht darin, daß es wahrscheinlich keine Weiterbildungsveranstaltung gibt, die hinsichtlich jeden Zieles bzw. Attributes besser - oder zumindest nicht schlechter - als jede andere ist. Die Lösung des Zielkonfliktes verlangt von dem Topmanager bzw. der oberen Führungskraft demnach ein Abwägen, da bei Wechsel von einem Weiterbildungsangebot zu einem anderen hinsichtlich einzelner Attribute eine Verbesserung eintritt, gleichzeitig aber im Hinblick auf andere Attribute eine Verschlechterung. In einem solchen Fall muß die

obere Führungskraft bzw. der Topmanager der subjektiven Wichtigkeit der einzelnen Attribute in Form von Gewichtungsfaktoren oder Punktwerten Rechnung tragen.¹

Aspekte der Wichtigkeit einzelner Ziele sind im Laufe der bisher geführten Diskussion immer wieder angeführt worden. Hier sollen sie als Grundlage für eine Zielgewichtung zusammengefaßt werden.

Relativ geringe Bedeutung haben Attribute wie die Veranstaltungsdauer und die Lernumgebung. Allerdings nimmt mit zunehmenden Zeitrestriktionen der einzelnen Führungskraft die Bedeutung der Veranstaltungsdauer für sie zu. Für den betroffenen Topmanager verliert die Gesamtdauer einer Weiterbildungsmaßnahme um so stärker an Bedeutung, je mehr sie in Kursblöcke von wenigen Tagen unterteilt wird. Nach Schwuchow wird die direkte Beziehung zwischen der Gesamtdauer und der Dauer der Abwesenheit (eingeschränkte Verfügbarkeit) durch derartige modulare Konzepte der Anbieter sogar aufgehoben.²

Die geringe Bedeutung der Lernumgebung kann damit begründet werden, daß sie als selbstverständlicher Seminarteil nicht als eigenständiges Kriterium wahrgenommen wird, solange keine störenden Einflüsse auftreten.

Im allgemeinen bestimmen allerdings die Qualifizierungsziele, die Zielgruppe und die vorhandenen eigenen Ressourcen, welche Weiterbildungsalternative in Frage kommt.³ Die Frage der unternehmenseigenen Weiterbildungsressourcen kann hier aufgrund der Betrachtung ausschließlich externer Weiterbildungsveranstaltungen nicht diskutiert werden. Mit der Festlegung auf die Zielgruppe oberer Führungskräfte wird ein bestimmtes Marktsegment bereits hinreichend fokussiert. Vorrangiges Kriterium für die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sind somit nach übereinstimmender Aussage von Praxis und wissenschaftlicher Literatur die Qualifizierungsziele. Qualifizierungsziele stellen deshalb in Anbetracht ihrer Bedeutung in der Regel auch den Ausgangspunkt für Weiterbildungsentscheidungen dar.

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 30 f.; Heinen 1976, S. 91 f.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 217.

3 Vgl. Schwuchow 1992, S. 116 f.

4.3 Entscheidungspolitische Ziele

Zu den in Abschnitt 4.2 erörterten Weiterbildungszielen, welche die externe Weiterbildung oberer Führungskräfte zum Gegenstand haben, treten Ziele hinzu, die auf die Auswahlentscheidung als Akt selbst ausgerichtet sind. Dies sind vor allem nicht-quantitative Zielinhalte, die sich auf die

- Einflußnahme auf andere,
- Verhinderung der Einflußnahme Dritter,
- soziale Verantwortung des Entscheidungsträgers

richten.¹

4.3.1 Nicht-quantitative Zielinhalte

Einflußnahme auf andere

Das Ziel, Einfluß auf andere an einer Auswahlentscheidung Beteiligte zu nehmen, verfolgen Topmanager und obere Führungskräfte gleichermaßen.

Ziel von Topmanager und oberer Führungskraft wird es im einzelnen sein, neben der Kontrolle der Ressourcenverteilung im Prinzip auch die Kontrolle der Informationsquellen und des Informationsprozesses insgesamt, insbesondere aber die Kontrolle über die Selektion und Bewertung von Informationen zu erlangen bzw. zu behaupten.² Dieser Anspruch erstreckt sich auch auf die Festlegung der Ziele der Auswahlentscheidung und die Bestimmung von Auswahlkriterien für die Haupt- und Vorauswahl. Zur Sicherung dieser Machtposition nehmen Topmanager Einfluß auf die in großen Unternehmen der Industrie und Dienstleistungsbranche typischen strukturellen Rahmenbedingungen, z.B. durch das Festschreiben bestimmter organisatorischer Abläufe im Auswahlprozeß, welche die Beachtung formaler Regeln durch alle Beteiligten fordern.³ So ist denkbar, daß das Topmanagement von den oberen Führungskräften eines Unternehmens verlangt, ihre Weiterbildungsbesuche zentral zu melden oder den Vorgang der Buchung bestimmter Weiterbildungsveranstaltungen über eine zentrale Stelle abzuwickeln.

Obere Führungskräfte streben im Regelfall an, an allen Aktivitäten der Auswahlentscheidung von der Bedarfsermittlung bis zur Bildung eines Commitment und dem Fällen einer bindenden Auswahlentscheidung zu partizipieren.

1 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 44.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 183, 195.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 183.

Sie verfolgen damit das Ziel, in der Informationsverarbeitung und -vermittlung ein flexibles oder integratives Verhalten des Topmanagers zu erreichen, das die Verfolgung ihrer eigenen Interessen fördert.¹

Verhinderung der Einflußnahme Dritter

Die Festschreibung von Strukturen in den betrachteten Großunternehmen kann das Topmanagement dazu nutzen, Dritte durch organisatorischer Barrieren von dem Auswahlprozeß auszuschließen und so ihre Einflußnahme zu verhindern oder in für geeignet erachteter Weise zu kanalisieren.

Entsprechende Wirkungen können auch mit der Kontrolle informeller Informationsbeziehungen durch Topmanager und obere Führungskräfte beabsichtigt sein.

Obere Führungskräfte werden versuchen, über die dyadische Beziehung zu ihrem vorgesetzten Topmanager hinausgehende Einflußbemühungen Dritter, also insbesondere der Weiterbildungsabteilung und von Anbietern, zu verhindern bzw. ihrer Kontrolle zu unterwerfen, soweit sie über rein exekutive Beiträge zu der Auswahlentscheidung hinausgehen. Sie hoffen, damit den eigenen Einfluß zu festigen bzw. ihre Entscheidungsautonomie verteidigen oder ausbauen zu können.²

Entscheidungspolitische Fundamentalziele

Die Ziele, Einfluß zu nehmen und zu verhindern, können als instrumental angesehen werden gegenüber der generellen Intention, die eigenen Interessen durchzusetzen, die von der Auswahlentscheidung berührt werden. Dazu gehören einerseits - auf der Seite von Topmanagement und oberen Führungskräften - die behandelten, unmittelbaren Weiterbildungsziele, zum anderen jedoch auch

- für Topmanager das Ziel, durch entsprechende Machtdemonstrationen und die oben angeführten Einflußnahmen ihre Machtposition und deren Legitimation zu artikulieren³ und zu sichern und somit ihren Anspruch auf die Entscheidungskompetenz in höchster Instanz zu verdeutlichen.
- Für obere Führungskräfte kommen machtpolitische Zielsetzungen hinzu, die denen der Topmanager entsprechen, ihre Einschränkung aber gerade durch deren Machtanspruch erfahren. Deshalb sind obere Führungskräfte bemüht, ihren Handlungsspielraum gegenüber ihrem jeweiligen Vorgesetzten zu behaupten oder

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 185.

2 Vgl. Kienbaum 1984, S. 28; Woriescheck/Deller 1994, S. 137.

3 Dagegen ist in kleineren Unternehmen und in Familiengesellschaften diese Artikulation nicht erforderlich, da die Eigenkapitalgeber in der Regel auch das Topmanagement stellen; ähnlich in innovativen, dynamischen Unternehmen, in denen das Topmanagement häufig Träger der grundlegenden Unternehmensidee bzw. -philosophie ist.

zu erweitern und damit auch ihren sozialen Status im betrieblichen Gefüge zu sichern¹.

Soziale Verantwortung des Entscheidungsträgers

Als Zeichen sozialer Verantwortung kann das Bestreben von Topmanagern gewertet werden, eine Vorzugsbehandlung einzelner Führungskräfte zu vermeiden, um nicht negative Gruppeneffekte zu bewirken. Entsprechend wird der einzelne Topmanager prüfen, inwieweit eine einzelne Auswahlentscheidung auf nachfolgende Weiterbildungsentscheidungen von ihm selbst und von Kollegen überstrahlen kann.

Obere Führungskräfte sind in der dyadischen Beziehung zur Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung das Objekt, auf das die soziale Verantwortung von Topmanagern zielt; sie können deshalb nicht als Träger dieser Art entscheidungspolitischer Ziele angesehen werden (siehe Darst. 14, Feld ①).

4.3.2 System entscheidungspolitischer Ziele

Diese entscheidungspolitischen Ziele des an der Auswahl beteiligten Topmanagers bzw. der oberen Führungskraft lassen sich ähnlich wie die Weiterbildungsziele in über- und untergeordnete Ziele gliedern und auf diese Weise in eine Zielhierarchie einordnen.

¹ Vgl. Hoffmann 1984a, S. 195.

Darst. 14: Ziele von Topmanager und oberer Führungskraft im Auswahlprozeß

| | Topmanager | obere Führungskraft |
|--|---|--|
| Oberziele ⇨ | Sicherung der Machtposition, d.h. höchste Entscheidungsinstanz | Sicherung bzw. Erweiterung der Autonomie Sicherung des sozialen Status |
| Zwischenziele ⇩ | ⇩ Unterziele ⇩ | |
| Einflußnahme auf andere | Festlegung der strukturellen Rahmenbedingungen | flexibles bzw. integratives Verhalten des Topmanagers |
| | Kontrolle der Ressourcen (-verteilung) | |
| | Kontrolle des Informationsprozesses | |
| | Festlegung der Auswahlziele | |
| | Bestimmung von Kriterien der Vor- und Hauptauswahl | |
| Verhinderung der Einflußnahme Dritter | Festlegung der strukturellen Rahmenbedingungen | Kontrolle des Einflusses von Weiterbildungsabteilung und von Anbietern |
| | Kontrolle informeller Informationsbeziehungen | |
| Soziale Verantwortung | Vermeidung von Vorzugsbehand- lung und von Präzedenzfällen | ❶ |

Quelle: Eigene Darstellung.

5 Verhalten der Entscheidungsträger in der Auswahlentscheidung

5.1 Auswahltypen

5.1.1 Notwendigkeit und Probleme der Bildung von Auswahltypen

In der betrieblichen Weiterbildung gilt grundsätzlich das Prinzip der Vorgesetztenverantwortung. D.h. vorrangig der direkte Vorgesetzte trägt die Verantwortung für die Planung der betriebsnotwendigen Weiterbildung der ihm unterstellten Mitarbeiter. Diese Verantwortung umfaßt die Analyse des Bildungsbedarfs, wozu die Identifizierung aktueller und antizipierter Qualifikationsdefizite zu rechnen ist, die Diskussion verschiedener Bildungsalternativen bis hin zu der endgültigen Entscheidung, den einzelnen Mitarbeiter für eine bestimmte Bildungsveranstaltung zu einem bestimmten Termin anzumelden.¹

Augenscheinlich erscheint dieses Prinzip auf die Weiterbildung oberer Führungskräfte in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nicht anwendbar. Vielmehr legt ihre hohe Entscheidungskompetenz und -autonomie in ihrem betrieblichen Tätigkeitsfeld die Vermutung nahe, daß sie auch bei diesen, sie selbst betreffenden Entscheidungen weitgehende Autonomie genießen.² Gestützt wird diese These durch die Tatsache, daß obere Führungskräfte regelmäßig die unternehmerische Verantwortung für die Kosten des von ihnen geführten Bereiches oder Tochterunternehmens tragen. Aus der Gewinn- bzw. Kostenverantwortung einer oberen Führungskraft leiten sich demnach die Kompetenz und die Zuständigkeit zur Disposition über die Mittelverwendung ab.³ Die Weiterbildungskosten aller Mitarbeiter dieses Bereiches einschließlich der eigenen Person sind dann aber ein von ihnen im Rahmen der oben bezeichneten Vorgesetztenverantwortung zu budgetierender Teil dieser Kosten. Deshalb besteht auf dieser Ebene unternehmerischer Verantwortung prinzipiell kein Grund für die Unternehmensleitung, in diese Dispositionen der nächsten Führungsebene einzugreifen.

Andererseits gehört zu den spezifischen Aufgaben der Unternehmensleitung, in den betrachteten Unternehmen meist repräsentiert durch einen der Topmanager, zweifelsohne die Mitarbeiterführung dieser ihr direkt unterstellten Führungskräfte einschließlich der dazu gehörenden Personalentscheidungen und damit auch die permanente Sor-

1 Vgl. Weber 1987, Sp. 322; Gaugler 1996, S. 1; Bronner/Schröder 1983, S. 300 f.; Worriescheck/Deller 1994, S. 143; Stiefel 1980, S. 311 ff.; Meyer-Dohm 1992, Sp. 1450; Thiele 1985, S. 324; o.V. 1995, S. 3.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 172; Baumann-Lorch/Millermann/Lötz 1994, S. 578; anders Richter 1992, S. 126, der das Prinzip der Vorgesetztenverantwortung auch in der Weiterbildung oberer Führungskräfte für anwendbar hält.

3 Vgl. Kirsch 1971, S. 155; Schanz 1978, S. 67.

ge um die bestmögliche Qualifizierung der Führungskräfte des Unternehmens.¹ So bestätigten die in einer Untersuchung von Sauter befragten Unternehmen, daß eindeutig die Unternehmensleitung über die Weiterbildung oberer Führungskräfte entscheidet. Allerdings konnten über zwei Drittel der von Sauter befragten Unternehmen die Entscheidungsträger keiner der vorgegebenen Gruppen (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Weiterbildungsabteilung, unmittelbarer Vorgesetzter) zuordnen.² Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß zum großen Teil doch die oberen Führungskräfte selbst als Entscheidungsträger agieren. Gestützt wird diese Annahme auch durch das Antwortverhalten auf die Frage, welche Kriterien für die Auswahl externer Weiterbildung für obere Führungskräfte relevant sind. Sauter stellt im Ergebnis fest: „die oberen Führungskräfte entscheiden nach Gutdünken, ob sie sich weiterbilden wollen“³. Die Ergebnisse der Befragung machen auch deutlich, daß es für eine Analyse der betrieblichen Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte nicht ausreicht, den punktuellen Akt der finalen Auswahlentscheidung zu betrachten. Um den Beitrag von oberer und oberster Führungskraft hinreichend interpretieren zu können, ist zu untersuchen, aus welchen interaktiven Prozessen zwischen Topmanager und oberer Führungskraft - mit möglicherweise variierenden Beiträgen beider Seiten - die letztliche Auswahlentscheidung resultiert.

Die bisherigen Ausführungen lassen den Schluß zu, daß zumindest nicht undifferenziert alle Entscheidungen in der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen generell, d.h. ohne Berücksichtigung der besonderen Umstände, von der Unternehmensleitung an die obere Führungskraft delegiert werden bzw. von oberen Führungskräften autonom entschieden werden können.⁴ So wird es beispielsweise einen Unterschied machen, ob ein eintägiges Seminar zu einem Preis von einigen hundert DM oder ein mehrwöchiges Trainingsprogramm, das Kosten von mehreren tausend DM verursacht, zur Disposition ansteht. Dieses Beispiel macht deutlich, daß es Typen von Auswahl-situationen geben kann, in denen die Unternehmensleitung sich die Kompetenz mindestens der letztlichen Entscheidung vorbehält, diese also für eine originäre Aufgabe der Unternehmensführung hält, und andere, in denen diese Kompetenz als an den geführten Mitarbeiter, die obere Führungskraft, delegierbar angesehen wird. Demnach gilt es zunächst, Merkmale zu bestimmen, die solche Entscheidungstypen hinreichend differenziert charakterisieren.

-
- 1 Vgl. Biereye 1992, S. 190; Gaugler 1996, S. 1; Gaugler 1993, S. 75; Woriescheck/Deller 1994, S. 133; auch Hoffmann 1984a, S. 177, nach dessen Erhebungen obere Führungskräfte in teilbereichsbezogenen, arbeitsspezifischen Fragen deutlich mehr Einfluß besitzen als in personellen Entscheidungen, die sie selbst betreffen.
 - 2 Vgl. Sauter 1991, S. 236.
 - 3 Sauter 1991, S. 242.
 - 4 Hier ist erneut darauf hinzuweisen, daß etwa in großen Unternehmen der Softwarebranche oder Beratungsunternehmen, die sich durch konsequente Delegation unternehmerischer Verantwortung auszeichnen, ein anderer Maßstab anzulegen ist als bei den hier betrachteten großen Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen.

Da diese Typisierung die Ausgangsbasis bildet für die anschließende Analyse von Auswahlprozessen, geht es im folgenden darum, Entscheidungssituationen möglicherweise typischen Prozeßverläufen zuzuordnen. Dafür sollen in der betrieblichen Praxis als wichtig angesehene Kriterien herangezogen werden.

Die Grenzen und Probleme einer solchen typologischen Vorgehensweise liegen freilich in der Vereinfachung und Zuordnung realer Tatbestände.¹ Zusammenhänge zwischen zahlreichen komplexen strukturellen Regelungen und Verhaltensformen in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen sind nur bei einer systematischen Verdichtung der real beobachtbaren Tatbestände auf das Wesentliche überschaubar darzustellen. Auswahlprozesse in der betrieblichen Weiterbildung können jedoch nicht immer eindeutig einem Struktur- oder Verhaltenstyp zugeordnet werden, insbesondere wenn sie einzelne charakteristische Merkmale verschiedener Typen aufweisen bzw. ihre Merkmalsausprägungen gerade Grenzwerte zu mehreren Typen betreffen.² Eine Erweiterung der Typologie durch eine Erweiterung des Merkmalraums und eine stärkere Differenzierung der Merkmalsausprägungen, etwa indem die Zielinhalte des abgeleiteten Zielsystems mit möglichen Prozeßtypen verknüpft wird, ist jedoch nicht zweckmäßig, will man nicht eine schwer beherrschbare Vielzahl von Typen erhalten.³ Eine solche Verknüpfung ist deshalb nicht das Ziel der geplanten Typisierung. Insofern ist zu trennen zwischen der vorangegangenen, präskriptiven Betrachtung der Entscheidungsinhalte (Weiterbildungsziele) und der nachfolgenden, deskriptiv orientierten Analyse der Entscheidungsprozesse.

Im Anschluß an die Bildung von Typen des Auswahlprozesses soll untersucht werden, inwiefern Topmanager und obere Führungskräfte in den verschiedenen Typen von Auswahlprozessen unterschiedliches Verhalten aufweisen. Dazu soll das Verhalten von oberer Führungskraft und des ihr vorgesetzten Topmanagers unter Anwendung ausgewählter empirischer Entscheidungsansätze charakterisiert und erörtert werden.⁴ Ziel soll sein, mit Hilfe modellhafter Beschreibungen zu zeigen, unter welchen Bedingungen bzw. bei welcher Ausprägung der identifizierten Merkmale welche Entscheidungsperson sich in welchen Phasen des Entscheidungsprozesses in welcher Art und Weise verhält.

Besonderes Augenmerk soll dabei auf das Ausmaß der relativen Partizipation der oberen Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung gerichtet werden. Dabei darf unterstellt werden, daß in der betrieblichen Realität nur bei extremer Ausprägung des Entscheidungsverhaltens ein Topmanager die Auswahlentscheidung völlig isoliert trifft

1 Vgl. Kieser/Kubicek 1983, S. 54 f.

2 Vgl. Hoffmann/Zeller 1985, S. 692 f.

3 Vgl. Hoffmann/Zeller 1985, S. 693.

4 Wenn sich die Ausführungen dabei ausgewählter Elemente unterschiedlicher empirischer Forschungsergebnisse bedienen, liegt dem das Verständnis einer Realtheorie der Unternehmung als dynamischem Konzept zugrunde, das ausdrücklich verschiedene Theorieelemente zuläßt; vgl. Gaugler 1995, S. 764.

oder sie ohne jeglichen Mitwirkungsvorbehalt an die obere Führungskraft delegiert.¹ Es ist also die Frage zu beantworten, wann und inwieweit obere Führungskräfte bei der Informationsgewinnung hinzugezogen werden, vor der Entscheidung konsultiert werden oder die Entscheidung mit ihrem Vorgesetzten gemeinsam treffen. Deshalb soll der Analyse des Verhaltens von oberer Führungskraft und Topmanager in Abschnitt 5.2.1 eine Phasenbetrachtung vorangestellt werden, um mögliche Interaktionsbereiche und -inhalte sichtbar zu machen.

Innerhalb dieses Rahmens soll dann untersucht werden, welche Konflikte jeweils auftreten können.

5.1.2 Determinanten des Auswahlproblems und des Auswahlverhaltens

Verhalten erfolgt stets auf die Bewältigung eines spezifischen Problems hin. Auswahlverhalten bedeutet in diesem Sinne ein auf die Handhabung eines Entscheidungsproblems, hier also die Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung, gerichtetes Handeln. Die Motivation zu diesem Verhalten wurzelt in der Wahrnehmung eines Problems durch die obere Führungskraft (Selbstbeobachtung) oder die Unternehmensleitung (Fremdbeobachtung), in der Störung eines bisherigen, subjektiven Gleichgewichtes persönlicher Eignung, d.h. zwischen den Anforderungen der aktuell oder zukünftig bekleideten Position und der persönlichen Qualifikation.² Dabei können sowohl Anforderungen als auch persönliche Kompetenz als veränderliche Variablen angesehen werden.

Verhaltensbestimmende Merkmale sind in diesem Fall nicht inhaltliche Merkmale beispielsweise des Anlasses der Auswahlentscheidung, sondern grundsätzlich allgemeine Charakteristika des Auswahlproblems, wie seine Bedeutung, Komplexität und Dringlichkeit.³ Die Bedeutung eines Auswahlproblems wird im folgenden untersucht, während Komplexität und Dringlichkeit in Abschnitt 5.1.3.1 thematisiert werden (siehe insbesondere Darst. 19).

Der Versuch, die Bedeutung der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskraft bzw. Topmanager näher zu bestimmen, begegnet der Schwierigkeit, daß Bedeutung im Sinne von Relevanz oder Stellenwert wiederum kein eindimensionaler und kein objektiver Sachverhalt ist. Konkretisieren läßt sich dieses Merkmal durch seine Dimensionen, die leichter zu operationalisieren sind.

In ökonomischer Sicht sind dies die materiellen Ressourcen, die gebunden werden sollen bzw. die zur Verfügung stehen, und die damit verbundenen Kosten der Weiterbildung.⁴

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 170.

2 Vgl. Bronner 1993, S. 715.

3 Vgl. Bronner 1993, S. 715 f.

4 Vgl. Bronner 1993, S. 718.

Übereinstimmend wird in verschiedenen Modellen zur Analyse von Weiterbildungskosten unterschieden zwischen direkten und indirekten Kosten, Personal- und Sachkosten sowie zwischen Kosten für interne und externe Weiterbildung; zum Teil werden auch Opportunitätskosten¹ berücksichtigt.² Die direkten Kosten externer Weiterbildung ergeben sich als Summe aus Seminarpreis, Hotel- und Verpflegungsauslagen sowie Reisespesen.

Vereinfachend kann zum Vergleich von Veranstaltungen davon ausgegangen, daß die Kosten für Hotel, Verpflegung und Reise bei allen Angeboten nur geringfügig voneinander abweichen und deshalb nicht entscheidungsrelevant sind. Die Auswahl kann dann über den Seminar- bzw. Veranstaltungspreis erfolgen. Zu Verfälschungen kann diese Betrachtungsweise dann führen, wenn insbesondere die Reisekosten nicht berücksichtigt werden, obwohl die Angebote sich hinsichtlich der Zahl der Kursblöcke oder der einfachen Entfernung zwischen dem Ort des Betriebes und dem Ort der Weiterbildung deutlich unterscheiden. Im ersten Fall sind die Kosten der einmaligen An- und Abreise mit der Zahl der Kursblöcke zu multiplizieren, um die Kosten vergleichen zu können. Im zweiten Fall sind beispielsweise die Kosten des Hin- und Rückfluges zur Weiterbildung an der Harvard Business School, Boston, den Fahrtkosten zu einem Seminar im Thüringer Wald gegenüberzustellen. Allerdings nehmen sich diese Unterschiede im Vergleich zu dem absoluten Preisniveau der Weiterbildung an sich relativ bescheiden aus. Im speziellen Fall der Weiterbildung an der Harvard Business School ist zudem anzumerken, daß die Mehrkosten für die Anreise von Führungskräften deutscher Unternehmen zum Teil kompensiert werden durch die relativ geringeren Kosten, die durch die Unterbringung und Verpflegung auf dem Campus der Harvard University anfallen.

Da außerdem angenommen werden kann, daß die 'Nebenkosten' eines Seminarbesuches mit der Dauer in etwa proportional, die Opportunitätskosten eventuell sogar überproportional zunehmen, diese Kosten jedoch nicht erfaßt werden bzw. nur unter großem Aufwand exakt meßbar sind,³ erscheint der Seminarpreis als praktikables Substitut für die Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen.

Dabei fällt auf, daß Gesamtdauer und Preis von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sich in etwa proportional zueinander entwickeln. Darst. 15 und 16 zeigen dies am Beispiel von ausgewählten Anbietern. Die Gesamtdauer ist dadurch geeignet, als relativer Indikator für die mit einer Weiterbildungsveranstaltung verbundenen Kosten zu dienen.

-
- 1 Kosten für Minderleistungen der oberen Führungskraft, evtl. auch des ganzen von dieser oberen Führungskraft geführten Unternehmensbereiches, soweit sie durch die qualifizierungsbedingte Beanspruchung der oberen Führungskraft verursacht werden.
 - 2 Zu einem Vergleich dieser Modelle vgl. Weiß 1990, S. 20 - 37.
 - 3 Siehe Abschnitt 4.2.4.1.

Die Weiterbildungsdauer unter weitgehender Ausblendung von Kosten-Nutzen-Überlegungen als dominante Variable für die Bildung von Prozeßtypen heranzuziehen, erscheint aus zwei Gründen gerechtfertigt.

1. hat die hier beabsichtigte Bildung von Prozeßtypen, wie oben ausgeführt, nicht die inhaltliche Auswahlentscheidung, d.h. den Vergleich zwischen zwei konkreten Weiterbildungsangeboten, zum Gegenstand;
2. entspricht diese Vorgehensweise der großen Bedeutung, die der Weiterbildungsdauer in der betrieblichen Auswahlpraxis beigemessen wird. Der hier gewählte, deskriptiv ausgerichtete Betrachtungsansatz rechtfertigt demnach die Konzentration auf die Dauer einer Weiterbildungsveranstaltung als Kriterium einer Typenbildung.

Darst. 15: Gesamtdauer und Preise von ausgewählten
Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte

| Veranstalter | Gesamtdauer (in Tagen) | Preisspanne (in DM, netto) |
|----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Die Akademie | 2 | 1.550 |
| | 3 | 1.850 - 2.250 |
| | 4 | 2.450 - 2.550 |
| | 5 | 3.700 - 3.950 |
| Lufthansa Consulting | 1 | 600 |
| | 2 | 1.600 |
| | 3 | 2.300 |
| RKW | 1 | 460 - 520 |
| | 2 | 880 - 960 |
| | 3 | 1.440 |
| | 4 | 3.200 |
| | 5 | 3.500 |
| | 10 | 15.800 |
| USW | 4 | 3.800 |
| | 5 | 5.800 - 6.500 |
| | 12 | 8.300 |
| | 13 | 10.200 |
| | 27 | 19.500 |

Quelle: Eigene Auswertung von ausgewählten Angeboten der Jahre 1994 bis 1996.

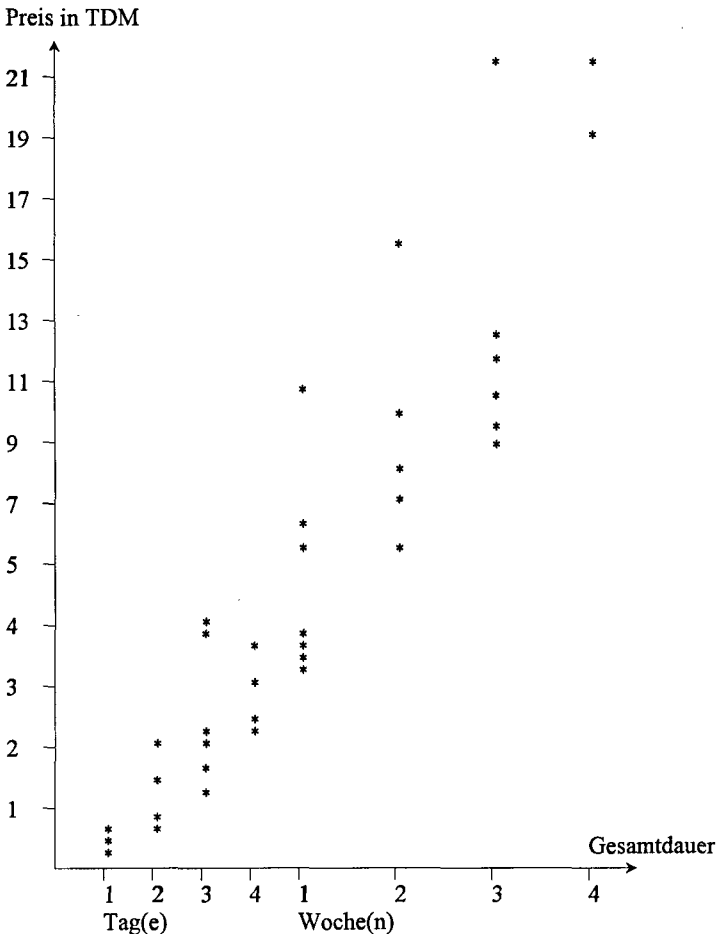
Anmerkung: Auffallend ist der stark progressive Verlauf der Angebotspreise von Lufthansa Consulting und RKW im Gegensatz zu der degressiv verlaufenden Preiskurve des USW. Seipel hat auf der Basis der Auswertung von in der Weiterbildungszeitschrift Manager-Seminare im Jahr 1993 veröffentlichten Seminarterminen für diesen Anteil eine Preisspanne je Tag von 300 - 800 DM ermittelt.¹ Für einzelne Vollzeit-Programme werden Preise von über 20000 DM erhoben.² Olesch hat 1988 festgestellt, daß die Preise von Bildungsveranstaltungen prinzipiell gleichen Inhaltes bis zu 940 DM je Teilnehmer und Tag voneinander abweichen.³

1 Vgl. Seipel 1994, S. 65.

2 Vgl. Faulstich/Lindecke 1994, S. 35.

3 Vgl. Olesch 1992, S. 131 f.

Darst. 16: Proportionalität von Preis und Veranstaltungsdauer



Quelle: Eigene Auswertung von Angeboten der Jahre 1990 - 1995 zu aktuellen Wechselkursen; geringe Verzerrungen durch zwischenzeitliche Veränderungen von Preisen und Wechselkursen schränken die grundsätzliche Aussagefähigkeit nicht ein.

Anmerkung: Die Einteilung der Seminardauer in Wochen anstelle einer taggenauen Differenzierung stellt eine Vereinfachung der Zuordnung dar, die für die Aussagekraft der Graphik ohne Belang ist.

Die Zusammenfassung von fünf- und sechstägigen zu einwöchigen Veranstaltungen erscheint zulässig, weil sie zu keiner relevanten Verzerrung der Aussagekraft führt; auf die Lernintensität im Sinne der tatsächlichen Netto-Seminardauer wurde in Abschnitt 4.2.4.1 eingegangen.

Die Halbierung des Skalenmaßes erfolgt aus Gründen der graphischen Darstellbarkeit auf beiden Achsen gleichermaßen ab einem Preis von 5 TDM bzw. einer Gesamtdauer von 1 Woche, so daß Proportionalität und Aussagekraft nicht beeinflusst werden.

Für die Auswertung von Angeboten für externe Weiterbildungsveranstaltungen an obere Führungskräfte in Darst. 15 und insbesondere in Darst. 16 wurden nur Angebote berücksichtigt, die sich eindeutig an die untersuchte Zielgruppe richten, d.h. die große Zahl der Angebote, die sich an „Führungskräfte aller Ebenen“ wenden, werden hier ausgegrenzt.¹ Diese Zusammenstellung erhebt nicht den Anspruch, alle für die Zielgruppe angebotenen Veranstaltungen abzubilden.² Insbesondere das Angebot an fach- und branchenspezifischen Kongressen, Fachtagungen und Seminaren wird hier nur durch einige Anbieter stellvertretend repräsentiert, spiegelt also hier nur beispielhaft Facettenreichtum und Angebotsdichte dieses Segments in der Realität wieder. Die großen und etablierten Anbieter externer Weiterbildung für obere Führungskräfte sind jedoch erfasst; insgesamt erlauben die abgebildeten Angebote eine klare Aussage im beschriebenen Sinne.

Bezogen auf die zeitliche Wirkungsdauer und die damit verbundene Festlegung des Handelns durch Entscheidungen ergibt sich als weitere Dimension die Reichweite der Entscheidung.³ Hiermit ist jedoch nicht die zeitliche Dauer einer anvisierten Weiterbildungsveranstaltung angesprochen, sondern es geht um Fragen, welche Wirkungen mit der Weiterbildung bzw. im Umfeld der Weiterbildung einer oberen Führungskraft intendiert sind. So ist denkbar, kurzfristig beispielsweise nur aktuelle Qualifikationsdefizite in der bekleideten Position zu beheben oder den Teilnehmer auf die unmittelbar bevorstehende Übernahme von Verantwortung in der obersten Unternehmensebene vorzubereiten. Ebenso können in längerfristiger Sicht die Qualifizierung für künftige Herausforderungen durch neue Unternehmensbedingungen Anlaß für die Weiterbildung und potentielle Kandidaten für die oberste Ebene Teilnehmer sein. Somit steht hier die Frage nach dem zeitlichen Horizont der Wirkungen einer Entscheidung im Vordergrund (Tragweite). Es kann davon ausgegangen werden, daß der verantwortliche Topmanager mit wachsender wahrgenommener Tragweite der Entscheidung eine zunehmende Intensität der Weiterbildung für erforderlich hält. Im allgemeinen nimmt man an, daß in einer längeren Weiterbildungsmaßnahme intensivere Schulungsbemühungen möglich sind. Voraussetzung für die Richtigkeit dieser Annahme ist allerdings, daß die Effizienz durch einen straffen Veranstaltungsplan und den Einsatz geeigneter Lehrmethoden auch bei längerer Veranstaltungsdauer konstant gehalten werden kann. Unter dieser Bedingung ist die Gesamtdauer eines Seminars wiederum eine geeignete Variable, um mittelbar die Reichweite der Entscheidung auszudrücken.

-
- 1 Gewöhnlich wird die Zielgruppe nach Führungsebenen (Unternehmer und Topmanagement; oberes, mittleres, unteres Management; Führungskräftenachwuchs) bzw. nach Branchen (öffentlich-rechtlich; privatwirtschaftlich) differenziert. Nicht selten werden aber auch „Führungskräfte aller Ebenen und Führungskräftenachwuchs“ als Zielgruppe eines Seminars angegeben. Daneben richtet sich das Angebot an Personalfachleute, Projektleiter, Berater, Trainer selbst, Interessierte u.v.a.m.; vgl. Faulstich/Lindecke 1994, S. 35; auch Bunge/Kreklaui/Schlauffke 1983.
 - 2 Zu einem Überblick über den Markt für externe Führungskräfteweiterbildung vgl. Ackermann/Rothberger 1986, S. 27 f.; Faulstich/Lindecke 1994, S. 34; Seipel 1994, S. 13.
 - 3 Vgl. Bronner 1993, S. 718.

Eng mit der Reichweite verbunden ist als weitere Dimension die Reversibilität der getroffenen Entscheidung, die zwar oft von Aspekten der Wertigkeit und Reichweite überlagert wird, strenggenommen aber davon unabhängig ist. Reversibilität bedeutet für den Entscheider die Möglichkeit, bei einer Änderung der Situation oder Einsicht in eine Fehlentscheidung diese revidieren zu können.¹ Gründe für die Revision einer Teilnahmeentscheidung können in der betrieblichen Praxis einerseits drängende betriebliche Aufgaben und andererseits bisher unbekannte Informationen über Qualifizierungsbedarf oder -angebot sein. Hemmnisse für die Revision einer einmal getroffenen Auswahlentscheidung können materiell die damit verbundenen Kosten und daneben die psychologischen Folgen enttäuschter Erwartungen des betroffenen Teilnehmers sein. Kosten entstehen durch den Aufwand betrieblicher Stellen in der Entscheidungsvorbereitung und bei der Durchführung der Entscheidung, d.h. der Buchung von Weiterbildungsveranstaltung, Unterkunft und Reise (operative Abwicklung).

Entscheidungsrelevant sind jedoch vor allem die Kosten, die durch den Rücktritt von einer erfolgten Anmeldung für eine Weiterbildungsveranstaltung entstehen können. Die Anbieter informieren nur zurückhaltend über damit verbundenen Konsequenzen. Beispielhaft gibt Darst. 17 einen Eindruck über die vielfältigen Modalitäten in den Vertragsbedingungen der Anbieter.

Darst. 17: Kosten des Rücktritts von einer Anmeldung
- Auszug aus den Vertragsbedingungen -

| Veranstalter | Frist, Bedingungen | Kosten |
|-------------------------|---|--------|
| Lufthansa Consulting | bis 4 Wochen vor Veranstaltungsbeginn | 0% |
| | bis 2 Wochen vor Veranstaltungsbeginn | 50% |
| | innerhalb 2 Wochen vor Veranstaltungsbeginn | 100% |
| Management Transfer | nach Anmeldebestätigung | 50% |
| | innerhalb 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn, Nennung eines entsprechenden Ersatzteilnehmers möglich | 100% |
| RKW | bis 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn, innerhalb 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn kostenfrei bei Nennung eines Ersatzteilnehmers | 0% |
| USW | bis 4 Wochen vor Veranstaltungsbeginn | 0% |
| | bis 1 Woche vor Veranstaltungsbeginn | 50% |
| | innerhalb 1 Woche vor Veranstaltungsbeginn, Nennung eines zugelassenen Ersatzteilnehmers möglich | 100% |

Quelle: Eigene Auswertung der entsprechenden Anbieter-Programme.

Die Kosten der Revision einer Auswahlentscheidung gewinnen in dem Maße an Gewicht, in dem der Preis der Veranstaltung steigt. Da, wie oben gezeigt, der Preis sich proportional zu der Gesamtdauer verhält, gilt dies ebenfalls für das Verhältnis von Kosten der Revision und Gesamtdauer.

1 Vgl. Bronner 1993, S. 718.

Die Gesamtdauer einer Weiterbildungsveranstaltung erklärt also die materiellen Ressourcen, die Reichweite und die Kosten der Reversibilität und kann somit zusammenfassend als operationale Dimension der Bedeutung einer Auswahlentscheidung charakterisiert werden.

Neben diese ökonomische, zeitliche und instrumentelle Dimension der Bedeutung einer Auswahlentscheidung tritt die personelle Betroffenheit durch diese Entscheidung. Damit ist zum einen die Zahl der von einer Entscheidung tangierten Individuen gemeint. Zum anderen ist an psychologische Aspekte wie Emotion und Motivation zu denken.¹ Als das Objekt der Weiterbildung ist die obere Führungskraft ohne Frage persönlich von dieser Auswahlentscheidung betroffen. Sie wird daher selbstverständlich versuchen, diese Entscheidung zu beeinflussen bzw. diese gemäß ihren Interessen zu gestalten.

Topmanager werden sich dann betroffen fühlen, wenn ihre eigenen Interessen berührt werden.² Diese Betroffenheit durch die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen kann als Funktion der unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen der Weiterbildungsentscheidung angesehen werden.

Mittelbare Wirkungen der Entscheidung sind die intendierten, unmittelbaren Folgen der Qualifizierung. Gemeint ist damit beispielsweise die Verbesserung individueller Konflikt- bzw. Problemlösefähigkeiten oder Führungsqualitäten, und durch diese ebenfalls induzierte, eventuell nicht beabsichtigte (Aufstiegs-) Erwartungen des Teilnehmers.

Zu den unmittelbaren Wirkungen der Auswahlentscheidung zählt vor allem die eingeschränkte Erreichbarkeit der oberen Führungskraft für betriebliche Probleme und Fragestellungen während der Dauer der Weiterbildung. Dabei ist mit Erreichbarkeit hier nicht in erster Linie die physische Erreichbarkeit gemeint. Grundsätzlich besteht - vielleicht mit Ausnahme von Outdoor-Seminaren - heute in allen Seminarhotels bzw. Kongreßzentren die Möglichkeit, mit einem Teilnehmer per Telefon, Telefax oder anderer Medien moderner Telekommunikation zu korrespondieren. Für dringliche Entscheidungen kann die obere Führungskraft damit prinzipiell kontaktiert werden. Entscheidend ist aber, daß der Teilnehmer nicht im erforderlichen bzw. gewohnten Maße in betriebliche Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse involviert werden kann.

Dies gilt um so mehr, als eine gewisse Abgeschlossenheit von Seminaren als Voraussetzung für effiziente Lernprozesse sowohl von der Seminarleitung als auch den Teilnehmern für erforderlich gehalten wird. Dies läßt sich am Beispiel des vierwöchigen General Management-Seminars des USW verdeutlichen. Hier werden die Teilnehmer durch die Teilnahme an den einzelnen Programmpunkten und die Vor- und Nachbereitung der Lerninhalte in einem Maße beansprucht, daß die dafür erforderliche konzentrierte und intensive Arbeit bei Störungen durch betriebliche Anfragen nicht zu leisten

1 Vgl. Bronner 1993, S. 718.

2 Vgl. Weber et al. 1994, S. 11 ff.

ist. Dabei ist davon auszugehen, daß die von den Veranstaltern vorgesehene Dauer einerseits von inhaltlichen und didaktischen Erfordernissen bestimmt wird. Zum anderen reagieren die Anbieter, wie z.B. vom USW in seinem Seminarprogramm 1996 explizit als Begründung für die Verkürzung des angebotenen General Management-Seminars angeführt,¹ auf Wünsche und betriebliche Zwänge ihrer Kunden. Somit kann davon ausgegangen werden, daß zwar die Veranstaltungsdauer bei Anmeldung als feste Größe vorgegeben ist. Längerfristig richtet sich die Dauer der am Markt angebotenen Veranstaltungen - als Reaktion auf Rückmeldung der Teilnehmer oder anderer Ergebnisse der Marktforschung - jedoch nach den Bedürfnissen und Ansprüchen der nachfragenden Unternehmen. Diese langfristigen Wirkungen lassen sich wiederum am Beispiel des USW zeigen: So wurde die Dauer des General Management-Seminars von ursprünglich 10 Wochen im Jahr 1970 über 6 Wochen auf inzwischen 4 Wochen seit dem Jahr 1996 gekürzt. Damit wird an dieser Stelle die zeitliche Dauer der Veranstaltung wegen ihrer Bedeutung in der betrieblichen Praxis zur wesentlichen Determinante für die Betroffenheit.

Je länger eine derartige Veranstaltung dauert, um so stärker wird folglich die Erreichbarkeit in dem beschriebenen Sinne eingeschränkt. Zwar können Entscheidungen in der Regel um einen oder wenige Tage aufgeschoben werden, d.h. auf die Rückkehr der oberen Führungskraft 'warten'. Für einen längeren Zeitraum müssen jedoch - mindestens bei einem Teil der anstehenden Fragestellungen - geeignete Dispositionen getroffen werden, indem z.B. ein Stellvertreter benannt wird.

Eine Rolle spielt hier, in welchem Maße die Unternehmensleitung im betrieblichen Arbeitsalltag direkt auf die Zusammenarbeit mit einer oberen Führungskraft angewiesen ist. Grundsätzlich kann angenommen werden, daß das Topmanagement großer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen infolge der noch immer stark zentralen organisatorischen Ausrichtung obere Führungskräfte eng an sich bindet. Innerhalb dieses Rahmens ist weiter zu differenzieren. So wird die Abwesenheit des Leiters einer Haupt- oder Stabsabteilung die Unternehmensleitung in stärkerem Maße berühren als die des Geschäftsführers einer Tochtergesellschaft. Beide berichten zwar in ihrer Position unmittelbar an die Unternehmensleitung, dennoch ist die Distanz zwischen Unternehmensleitung und Tochtergesellschaft im täglichen Geschäft größer, die Abhängigkeit jener von der unmittelbaren Zuarbeit der oberen Führungskraft geringer.

Betrachtet man die Dauer einer Weiterbildungsmaßnahme, ist unter dem Aspekt der Erreichbarkeit zu unterscheiden zwischen der Gesamtdauer und der möglicherweise davon abweichenden Dauer der einzelnen Zeitblöcke. Dabei erweckt die Gesamtdauer einen Eindruck von der Dauer eingeschränkter Erreichbarkeit, die in der Realität wegen der möglichen Bildung von Veranstaltungsböcken so nicht zutreffen muß. Vielmehr ist auch die Aufteilung der Gesamtdauer auf mehrere Blöcke von vielen Anbie-

1 Vgl. Universitätsseminar der Wirtschaft (Hrsg.) 1996, S. 34: „[...] neuen zeitlichen Konzept der Verkürzung auf 4 Wochen [...] den Ansprüchen der Teilnehmer [...] stärker gerecht werden.“

tern als Reaktion auf betriebliche Erfordernisse vorgenommen worden;¹ sie wird in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen. Unter dem Aspekt der Erreichbarkeit soll daher als entscheidungsrelevant die Dauer der einzelnen Veranstaltungsblöcke betrachtet werden. Erst in zweiter Linie gewinnt die Gesamtdauer als Abwesenheit innerhalb einer bestimmten Periode an entscheidungsrelevanter Bedeutung. Auf das positive Verhältnis von Gesamtdauer und Kosten wurde bereits im Zusammenhang mit der Bedeutung materieller Ressourcen hingewiesen.

Eine isolierte Betrachtung von nur einem dieser zeitlichen Kriterien wird den realen Auswahlprozessen jedoch nicht gerecht. So läßt sich beispielsweise ein Seminar der MZSG mit einer Dauer von dreimal einer Woche weder einwöchigen Veranstaltungen (Kriterium: Blockdauer) noch mehr als zweiwöchigen Veranstaltungen (Kriterium: Gesamtdauer) so zuordnen, daß die Auswahlsituation korrekt abgebildet wird. Deshalb erscheint es zweckmäßig, für die Bildung von Auswahltypen zunächst die Gesamtdauer heranzuziehen, um dann innerhalb der Auswahltypen anhand der Dauer der Kursblöcke das Auswahlverhalten in Abschnitt 5.2 zu betrachten.

Darst. 18: Differenzierte Betrachtung der Dauer von ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen

| Veranstalter | Gesamtdauer (in Tagen) | Dauer der einzelnen Kursblöcke (in Tagen) | Zeitspanne der Weiterbildung (in Monaten) |
|--------------|---------------------------|--|--|
| SKU | 32 | 4 - 12 | 12 |
| Hernstein | 26 | 6 - 7 | 6 |
| MZSG | 20 | 10 | 2 |
| | 12 | 3 | 6 |
| IfB | 18 | 3 | 6 |

Quelle: Eigene Auswertung von Anbieter-Portraits in Mahari/Schade 1990 und Sauter 1991 sowie von Angeboten der Jahre 1994 und 1995.

Das Ausmaß dieser subjektiv empfundenen Betroffenheit des einzelnen Topmanagers sowie die Ausprägung der anderen, oben behandelten Merkmale ist somit letztlich dafür entscheidend, ob dieser Topmanager sich die Auswahlentscheidung vorbehält oder der oberen Führungskraft überläßt, ob also der Entscheidungsprozeß durch das Individuum oder in der Kleingruppe von Topmanager und oberer Führungskraft gesteuert wird. Mit Blick auf die Zahl der am Auswahlprozeß beteiligten Akteure gelangt man

1 Die Aufteilung in mehrere Veranstaltungsblöcke ist aber vor allem auch als Maßnahme zur Verbesserung des Lerntransfers von Bedeutung, wenn die Zeiträume zwischen den einzelnen Weiterbildungsterminen zur Anwendung des Gelernten dienen. Durch die komplementären Wirkungen von Lernen off-the-job und on-the-job wird die Lerneffizienz gesteigert.

somit zur Trennung der Individualentscheidung von Gruppenentscheidungen,¹ die sich im betrachteten Fall vorrangig auf die Dyade² zwischen Topmanager und oberer Führungskraft beziehen.

Im Ergebnis determinieren die diskutierten Kriterien, insbesondere die Dauer von Weiterbildungsveranstaltungen, die Bildung von Prozeßtypen der Auswahlentscheidung oberer und oberster Führungskräfte wie in Darst. 22 zusammenfassend wiedergegeben.

5.1.3 Modell einer Bildung von Auswahltypen

5.1.3.1 Alltags- vs. Führungsentscheidungen

Bronner definiert je nach Ausprägung einzelner oder mehrerer dieser, in Abschnitt 5.1.2 erörterten Merkmale reale, hinreichend voneinander abgrenzbare Entscheidungssituationen in der Unternehmensführung.³ Diese umfassend angelegten Aussagen sollen im folgenden auf die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen als Spezialfall von Entscheidungen in der Unternehmensführung Anwendung finden. Davon erscheinen Alltagsentscheidungen und Führungsentscheidungen auf die hier untersuchten Auswahlprozesse anwendbar. Dagegen kommen politische Entscheidungen der betrieblichen Entscheidungssituation zwar nahe, heben sich aber durch ihre höhere Tragweite und eine andere Entscheidungslogik ab.

Alltagsentscheidungen

Sie sind gekennzeichnet durch eine relativ geringe geistige Auseinandersetzung mit den jeweiligen Auswahlobjekten. Je nachdem, welche Steuerungsmechanismen das Auswahlverhalten bestimmen, spricht man von limitierten, habitualisierten oder impulsiven Prozessen.⁴ In der Auswahl von Fachtagungen bzw. Kurzseminaren können sich Elemente von allen drei Prozessen finden. Zu beobachten ist, daß nur wenige Informationen als Handlungsgrundlage herangezogen werden.⁵ Denkbar ist demnach, daß die Anmeldung zu Fachtagungen oder Kongressen von Berufsgruppen in der Regel gewohnheitsmäßig einem bislang bewährten Handlungsmuster folgt. Ebenso kann der Entschluß zur Anmeldung für ein Kurzseminar die unreflektierte Reaktion auf einen Schlüsselreiz sein, wie z.B. der Erfahrungsbericht eines Meinungsführers, die überzeu-

- 1 Vgl. Bronner 1993, S. 724; in Abgrenzung zu kollektiven Entscheidungen, die aus organisatorischer Perspektive als Entscheidungen in und zwischen großen Gruppen betrachtet werden, sollen hier Prozesse in Kleingruppen, speziell dyadische Führungsbeziehungen, untersucht werden.
- 2 Die dyadische Führungstheorie konzentriert sich auf die Zweierbeziehung zwischen Führer und einzelnen Mitarbeitern. Diese Beziehung wird als Verhandlungsprozeß verstanden, der nach Inhalt, Umfang, Intensität und Stil individuell variiert; vgl. Wunderer 1993, S. 658.
- 3 Vgl. Bronner 1993, S. 719 ff.
- 4 Vgl. Bronner 1993, S. 719.
- 5 Vgl. Hickson et al. 1986, S. 174 ff.

gende Darstellung eines Weiterbildungsangebotes oder das einschneidende Erlebnis eines eigenen Qualifikationsdefizites, und eher selten das Resultat systematischer Qualifikationsanalyse. Analog zur Einflußnahme auf Konsumentenverhalten zielen die Anbieter von externer Weiterbildung auf diese Reaktionsmuster mit spezifischen Marketinginstrumenten wie Direkt-Mailings ab.

Alltagsentscheidungen zurechenbare Willensbildungsprozesse in der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte haben nur geringe Bedeutung für die Unternehmensspitze großer Unternehmen. Dagegen wird sie auf eine, gegebenenfalls graduell unterschiedliche Beteiligung an Führungsentscheidungen aufgrund deren besonderem Charakter als originäre Aufgabe der Unternehmensleitung Wert legen.¹ Alltagsentscheidungen werden deshalb in aller Regel von oberen Führungskräften allein getroffen.² Das Ausmaß der Beteiligung und das Entscheidungsverhalten der Unternehmensleitung bei Führungsentscheidungen ist im folgenden noch genauer zu untersuchen.

Führungsentscheidungen

Führungsentscheidungen, von Bronner auch als unternehmens- bzw. geschäftspolitische Entscheidungen bezeichnet,³ fordern völlig andere Formen der geistigen und organisatorischen Auseinandersetzung als Alltagsentscheidungen. Für die differenzierte Betrachtung von als Führungsentscheidungen im Sinne von Bronner anzusehenden Auswahlprozessen in der Weiterbildung oberer Führungskräfte kann die Typologie von Hauschildt et al. dienen. Dafür sind die Aussagen von Hauschildt et al. zu allgemeinen Führungsentscheidungen auf den spezifischen Fall der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen anzuwenden.

Hauschildt et al. gingen den Fragen nach, welches die Entscheidungen sind, die auf der Ebene der Geschäftsführung in großen Unternehmen getroffen werden, ob diese sich auf wenige, hinreichend unterscheidbare Typen reduzieren lassen und ob diese Typen sich durch organisatorisch relevante Eigenschaften beschreiben lassen.⁴ Auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse von Protokollen über Geschäftsleiter-Entscheidungen konnten sie die von Gutenberg postulierten Merkmale echter Führungsentscheidungen nahezu vollständig empirisch bestätigen.⁵ Zwar haben Hauschildt et al. Entscheidungen analysiert, die Geschäftsleiter-Gremien vorgelegt wurden, es ist jedoch zu erwarten, daß sich diese Entscheidungssituationen grundsätzlich nicht von denen unterscheiden, welche die Arbeit einzelner Mitglieder der Unternehmensleitung charakterisieren. Gleichzeitig treffen Topmanager Entscheidungen, die ihnen direkt unterstellte Führungskräfte betreffen, allein und nicht im Gremium.⁶ Die Ergebnisse

1 Vgl. Heller et al. 1988, S. 111; Hauschildt et al. 1983; Gutenberg 1962.

2 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 120.

3 Vgl. Bronner 1993, S. 719.

4 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 2.

5 Vgl. Gutenberg 1962, S. 60 f.; Hauschildt et al. 1983, S. 53 ff..

6 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 173 f.

von Hauschildt et al. werden daher als auf die vorliegende Weiterbildungssituation übertragbar angesehen.

Hauschildt et al. beschreiben ihre Realtypologien durch die Merkmale Häufigkeit bzw. Seltenheit, Gestaltungsspielraum, Eilbedürftigkeit bzw. Zeitdruck, Präzedenzcharakter sowie Relevanz;¹ zur Operationalisierung werden die typenbildenden Merkmale folgendermaßen dichotomisiert.²

Darst. 19: Dichotomisierung der typenbildenden Merkmale

| Merkmal | „0“ | „1“ |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Relevanz | „wichtig“ | „besonders wichtig“ |
| Häufigkeit bzw. Seltenheit | häufig | einmalig, selten |
| Präzedenzcharakter | „löst nur das gegebene Problem“ | „prägt andere Entscheidungen vor“ |
| Eilbedürftigkeit (Dringlichkeit) | ohne Zeitdruck, 'normaler' Zeitdruck | „höchst dringliche Eilentscheidung“ |
| Gestaltungsspielraum (Komplexität) | „nur eine Lösung“ | „mehrere gegebene Möglichkeiten“, „völlige Gestaltungsfreiheit“ |

Quelle: Hauschildt et al. 1983, S. 73.

Anmerkung: Die Begriffe „Dringlichkeit“ und „Komplexität“ verwendet Bronner 1993, S. 716 ff.

Aus der Betrachtung der Dichotome für jedes Merkmal ist ersichtlich, daß die Auswahl externer Weiterbildungsmaßnahmen für obere Führungskräfte zwar weder als höchst dringliche Eilentscheidungen noch als Entscheidungen von hohem Präzedenzcharakter für das Unternehmen oder den Konzern zu charakterisieren sind. Gleichwohl heben sie sich auch in diesen beiden Merkmalen von Alltagsentscheidungen ab, ist insbesondere der Präzedenzcharakter im Vergleich dazu als höher einzuschätzen.

Zeitdruck kann u.a. durch die Existenz strenger Ausschlußtermine entstehen.³ Zwar sind externe Weiterbildungsveranstaltungen terminlich fixiert, sie werden jedoch in der Regel in regelmäßigen Abständen wieder angeboten, so daß die Entscheider sich insbesondere bei einem subjektiv als komplex empfundenem Auswahlproblem 'Zeit nehmen' können. Zeitdruck als Folge unzureichender personeller bzw. persönlicher zeitlicher Ressourcen ist damit ebenfalls objektiv nicht gegeben, kann jedoch von an der Auswahl Beteiligten aus mikropolitischen Gründen generiert werden, indem auf eine kurzfristige Auswahlentscheidung gedrängt wird (z.B. Vorlage zur Entscheidung durch die obere Führungskraft oder Angebot des Besuchs der Weiterbildung an die obere Führungskraft jeweils erst kurz vor Seminartermin). So scheint etwa Zeitdruck bewußt

1 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 87 ff.
Das von Gutenberg angeführte Merkmal Geltungsbereich der Entscheidung berücksichtigen sie nicht; vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 66.

2 Zur Problematik der Dichotomisierung vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 73 f.

3 Vgl. Bronner 1993, S. 723.

‘gemacht’ zu werden, um über die vermeintliche Dringlichkeit hohen Lösungsdruck herbeizuführen und damit Handlungsbedarf zu signalisieren.¹ Im Vergleich zu anderen Führungsentscheidungen ist aber auch dann der Zeitdruck als eher gering einzuschätzen, da keine faktisch relevanten Ausschlusstermine existieren.

Auswahlentscheidungen in der Weiterbildung oberer Führungskräfte prägen, auch wenn ihnen seitens der Unternehmensleitung verhältnismäßig große Bedeutung beigemessen wird, andere unternehmerische Führungsentscheidungen im Sinne der zitierten Untersuchung nicht in hohem Maße vor; ihr Präzedenzcharakter ist also im Vergleich zu anderen Themen der Unternehmensführung relativ gering.

5.1.3.2 Differenzierung von Führungsentscheidungen

Aus den von Hauschildt et al. nachgewiesenen Typen von Führungsentscheidungen² beschreiben deshalb „Unternehmenspolitische Richtlinienentscheidung“, „Präzedenz-Entscheidung“ und „Entscheidung unter Streß“ die vorliegende Entscheidungssituation nicht zutreffend. „Fallweise Entscheidungen“ und „Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung“ kommen nach dieser groben Auswahl zur Charakterisierung der vorliegenden Auswahl-situation in Frage und sollen im folgenden untersucht werden.

Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung

Auswahlentscheidungen dieses Typs sind relativ häufig und überwiegend unregelmäßig zu treffen. Der Gestaltungsspielraum ist als „recht niedrig“ zu beurteilen. Zwar sind häufig mehrere Weiterbildungsalternativen gegeben, zur Diskussion steht jedoch oftmals nur ein Weiterbildungsangebot.³ Die Relevanz wird vergleichsweise niedrig eingeschätzt. Die Analyse der Entscheidungsinhalte zeigt, daß es regelmäßig um Abstimmungsprozesse geht. Dabei steht regelmäßig das konkrete Wann und Wie einer Weiterbildung im Vordergrund und nicht das Ob. Solche Auswahlprozesse sind stark durch Nutzung formaler Regeln und Kommunikationsstrukturen gekennzeichnet. Die letzte Auswahlentscheidung wird auf höchster Ebene getroffen, es gibt nur geringfügige Auseinandersetzungen, die Prozeßzeit ist vergleichsweise kurz und der Prozeß kaum unterbrochen. Die Informationssuche ist ähnlich wie bei Alltagsentscheidungen nicht sehr intensiv.⁴

Fallweise Entscheidungen

Solche Auswahlentscheidungen treten selten auf und lassen viele Freiheitsgrade, d.h. meist sind mehrere Möglichkeiten der externen Weiterbildung gegeben. Die meisten dieser Fälle werden als sehr wichtig eingeschätzt, auch wenn ihnen die Präzedenzwir-

1 Vgl. Bronner 1993, S. 724.

2 Siehe Darst. A2 im Anhang.

3 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 92 f.

4 Vgl. Hickson et al. 1986, S. 166 ff.

kung für Entscheidungen der Unternehmensführung fehlt. Fallweise Entscheidungen werden nie unter besonderem Zeitdruck gefällt.¹ Sie entziehen sich einer generellen Regelung, müssen also jeweils auf Grund der besonderen Umstände entschieden werden.² Sie sind durch viele Unterbrechungen des Auswahlprozesses, intensive Informationssuche, breite Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen, informelle Kontakte, Verhandlungen, lange Prozeßdauer und Auswahlentscheidungen auf höchster Hierarchiestufe gekennzeichnet.³ Wegen der besonderen Umstände solcher Weiterbildungsentscheidungen - erkennbar an Seltenheit und Gestaltungsspielraum - bleibt es aber nicht bei einem schlichten Zurückfallen auf den Topmanager. Es handelt sich vielmehr um so komplexe Fälle, daß keine bestimmte Instanz als eindeutig kompetent gelten kann.⁴

Als komplex empfunden werden vor allem innovative Auswahlprobleme, also beispielsweise die erstmalige oder sehr seltene Buchung einer oberen Führungskraft auf ein mehrwöchiges Trainingsprogramm in den USA. Im Gegensatz zu den oben umrissenen Alltagsentscheidungen fehlen bei der Konfrontation mit einer so spezifischen Fragestellung in der Regel bewährte Handlungsmuster. Es mangelt daher an inhaltlichen Kenntnissen zur Lösung des vorliegenden Auswahlproblems und an Erfahrungen zur prozeduralen Handhabung des Auswahlprozesses.

In engem Zusammenhang hiermit werden Auswahlentscheidungen als komplex wahrgenommen, wenn die Informationsbasis unsicher ist (ungenügende Markttransparenz). Die Komplexität ergibt sich in diesem Fall aus unbestimmten Situationsvorstellungen und Erwartungen; das Risiko einer Fehlentscheidung wird als vergleichsweise hoch eingeschätzt.

Schließlich gelten Auswahlentscheidungen als komplex, deren Problemvolumen hoch ist. Dieses resultiert aus der Zahl der in Frage kommenden Weiterbildungsangebote, der in Art und Menge verschiedenen Bewertungskriterien von Topmanager und oberer Führungskraft sowie der Informationsmenge, die kognitiv zu verarbeiten ist. Komplexität ergibt sich somit aus der physischen und psychischen Arbeitsbelastung der Entscheidungspersonen.⁵

Alltagsentscheidungen, Entscheidungen zur laufenden Bereichsabstimmung und Fallweise Entscheidungen sollen im Kontext betrieblicher Entscheidungsprozesse zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte in Anlehnung an die Typologie von Führungsstilen von Tannenbaum und Schmidt als Delegative Auswahl, Partizipative Auswahl und Konsultative Auswahl bezeichnet werden.⁶

1 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 91 und 94 f.

2 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 95.

3 Vgl. Hickson et al. 1986, S. 174 - 186.

4 Vgl. Witte 1969b, S. 368;

zur Komplexität eines Entscheidungsproblems vgl. Bronner 1993, S. 721 f.

5 Vgl. Bronner 1993, S. 721 f.

6 Vgl. Tannenbaum/Schmidt 1958, S. 95 ff.

5.1.3.3 Auswahltypen und Veranstaltungsdauer

Um nun den ausgewählten Typen von Auswahlprozessen nach Art und insbesondere nach Dauer konkrete Weiterbildungsveranstaltungen zuordnen zu können, kann man Parallelen zu der üblichen Handhabung in der betrieblichen Aufgabenerledigung oberer Führungskräfte ziehen, die eine betriebliche Abwesenheit bedingen.

So fällt die Disposition über das Ob und das Wann häufig und regelmäßig auftretender Dienstreisen von kurzer Dauer, d.h. von wenigen Tagen, in großen Unternehmen sicherlich in den Gestaltungsspielraum einer oberen Führungskraft. Diese wird betriebliche Erfordernisse bzw. Termine, wie beispielsweise in diesem Zeitraum geplante Geschäftsleitersitzungen, bei ihrer Terminplanung berücksichtigen. Nach Art und Umfang entspricht der Handlungsspielraum der oberen Führungskraft hier dem, der Delegative Auswahlentscheidungen charakterisiert.

Abwesenheiten von in der Regel ein bis zwei Wochen, die in ihrer Dauer dem Erholungsurlaub oberer Führungskräfte vergleichbar sind, planen obere Führungskräfte in enger Abstimmung mit dem zuständigen Topmanager. Eine derartige Entscheidung bedarf letztlich dessen Einwilligung als disziplinarischem Vorgesetztem, berührt jedoch weniger das Ob als vielmehr das Wann der Auswahl. Das Charakteristikum einer Abstimmung vorrangig über das Wann der Abwesenheit vom Betrieb entspricht der Beschreibung von Partizipativer Auswahl.

Darüber hinausgehende zeitliche Dispositionen stellen in der betrieblichen Realität einen Sonderfall dar und ziehen erhebliche Kosten nach sich. Sie werden daher von der Unternehmensleitung an sich gezogen,¹ diese allein befindet nach Konsultation nachgeordneter Ebenen letztlich über Ob und gegebenenfalls Wann grundsätzlicher unternehmerischer Dispositionen. In gleicher Weise werden Sonderfälle in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen Konsultativer Auswahl durch den vorgesetzten Topmanager behandelt.

Die Charakteristika der Prozeßtypen einer Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sind bezüglich Zeitraum und Handlungsspielraum nochmals in folgender Übersicht zusammengefaßt.

1 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 120.

Darst. 20: Charakteristika der Prozeßtypen einer Auswahl
bezüglich Zeitraum und Handlungsspielraum

| Auswahlentscheidung | Zeitraum | Handlungsspielraum | |
|-----------------------|-------------------|---------------------|------------|
| | | obere Führungskraft | Topmanager |
| Delegative Auswahl | wenige Tage | ob + wann | --- |
| Partizipative Auswahl | 1 - 2 Wochen | ob | wann |
| Konsultative Auswahl | mehr als 2 Wochen | --- | ob + wann |

Quelle: Eigene Darstellung.

Dieser zeitlichen Einteilung entspricht die beobachtbare Bildung von Schwerpunkten bei der Dauer angebotener Weiterbildungsseminare und -programme.

Die Vermittlung von Wissen kann in Weiterbildungsveranstaltung von wenigen Tagen Dauer (Delegative Auswahl) erfolgen. Insbesondere Fachtagungen und Kongresse gelten, weil sie regelmäßig stattfinden und in der Regel auf bestimmte Berufsgruppen zugeschnitten sind, als geeignet, Fachwissen zu aktualisieren und neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zu vermitteln.

Außerfachliche Fertigkeiten zu erwerben, (Führungs-) Verhalten zu schulen und Persönlichkeitsaspekte zu verändern, bedarf stetiger Entwicklungsarbeit,¹ die nie in einer einzigen Veranstaltung von lediglich einigen Tagen zu leisten ist. Erforderlich sind in der Regel Weiterbildungsmaßnahmen von mehr als einer Woche (Partizipative Auswahl), gegebenenfalls verteilt auf mehrere Veranstaltungsböcke.

Sollen nicht nur einzelne Facetten der aktuellen oder zukünftigen Tätigkeit einer oberen Führungskraft geschult werden, sondern soll die Weiterbildung auf eine umfassende Qualifizierung ausgerichtet sein, erfordern die entsprechenden Programme oft Weiterbildungsmaßnahmen von einer insgesamt mehr als zweiwöchigen Dauer (Konsultative Auswahl).

Am Beispiel des Erwerbs von Qualifikationen für den Einsatz oberer Führungskräfte im internationalen Wettbewerb kann gezeigt werden, daß abhängig von der Dimension des Qualifizierungsziels Weiterbildungsmaßnahmen von unterschiedlicher Dauer notwendig werden.

Soll mit Weiterbildung der internationale Horizont einer oberen Führungskraft erweitert werden, indem beispielsweise Wissen über einen spezifischen Auslandsmarkt vermittelt wird, oder sollen die Teilnehmer mit fremden Kulturen und Denkweisen konfrontiert werden, erscheint eine Seminardauer von ein bis zwei Tagen ausreichend (Delegative Auswahl).

Erscheint es hingegen erforderlich, eine einzelne Führungskraft optimal auf einen Einsatz im Ausland unter Berücksichtigung kultureller Besonderheiten des Gastlandes vorzubereiten, kann ein Zeitaufwand ab einer Woche als angemessen gesehen werden.

1 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 130 ff.

Dann ist genügend Zeit für das Einüben erforderlicher Verhaltensweisen und ein Relativieren 'typisch deutscher' Einstellungen bzw. ein Sensibilisieren für fremde Denkweisen (Partizipative Auswahl).

In Darst. 21 sind ausgewählte Weiterbildungsangebote deshalb nach ihrer Gesamtdauer in entsprechenden Intervallen zusammengefaßt. Bestätigend stellen Faulstich und Lindecke fest, daß etwa die Hälfte von 1993 angebotenen Seminaren ein bis drei Tage dauern, ein weiteres Drittel der Veranstaltungen bis zu einer Woche dauert, knapp 5% bis zu zwei Wochen und immerhin 12% länger als zwei Wochen.¹

Darst. 21: Zuordnung von ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen zu Zeitintervallen der Veranstaltungsdauer

| Tage | | | | Wochen | | | | | | | | | Block-Dauer | Anbieter | |
|------|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | ASB Management-Zentrum | |
| | | | | | | | | | | | | | | DIF Dt. Inst. z. Förderg. d. industr. Führ.nachwuchses | |
| | | | | | | | | | | | | | | DIB Deutsches Institut für Betriebswirtschaft | |
| | | | | | | | | | | | | | | Die Akademie | |
| | | | | | | | | | | | | | | Europa Management Akademie | |
| | | | | | | | | | | | | | | Gabler Management Institut | |
| | | | | | | | | | | | | | | Luftansa Consulting GmbH | |
| | | | | | | | | | | | | | | Management Transfer Akademie | |
| | | | | | | | | | | | | | | MCF Management Circle GmbH | |
| | | | | | | | | | | | | | | Ökonom Wirtschaftsberat.- und Studienges. mbH | |
| | | | | | | | | | | | | | | C. Rudolf Poensgen-Stiftung | |
| | | | | | | | | | | | | | | REFA - Verband für Arbeitsstudien und Arbeitsorg. | |
| | | | | | | | | | | | | | | RKW Nordrhein-Westfalen, Schule der Manager | |
| | | | | | | | | | | | | | | Seiwert GmbH | |
| | | | | | | | | | | | | | | Steinbeis-Transferzentrum | |
| | | | | | | | | | | | | | | USW Universitätsseminar der Wirtschaft | |
| | | | | | | | | | | | | | | IFB Institut für Betriebswirtschaft | |
| | | | | | | | | | | | | | | IMD Internat. Institute for Management Development | |
| | | | | | | | | | | | | | | MZSG Management Zentrum St. Gallen | |
| | | | | | | | | | | | | | | NMC-Management College AG | |
| | | | | | | | | | | | | | | SKU Schweizerische Kurse für Unternehmensführung | |
| | | | | | | | | | | | | | | Hernstein International Management Institute | |
| | | | | | | | | | | | | | | oaf Österreichische Akademie für Führungskräfte | |
| | | | | | | | | | | | | | | Insead Institut Européen d'Admin. des Affaires | |
| | | | | | | | | | | | | | | Management Center Europe | |
| | | | | | | | | | | | | | | Ashridge Management College | |
| | | | | | | | | | | | | | | Cranfield Bedford | |
| | | | | | | | | | | | | | | LBS London Business School | |
| | | | | | | | | | | | | | | HBS Harvard Business School | |
| | | | | | | | | | | | | | | The Ohio State University, College of Business | |
| | | | | | | | | | | | | | | Stanford University | |

Quelle: Eigene Auswertungen von Angeboten der Jahre 1994 und 1995;
Mahari/Schade 1990; Sauter 1991.

Anmerkung: Programmwechsel von „-“ im Jahr 1995 nach „+“ im Jahr 1996;
Namen der Anbieter ausführlich in Darst. A3 im Anhang.

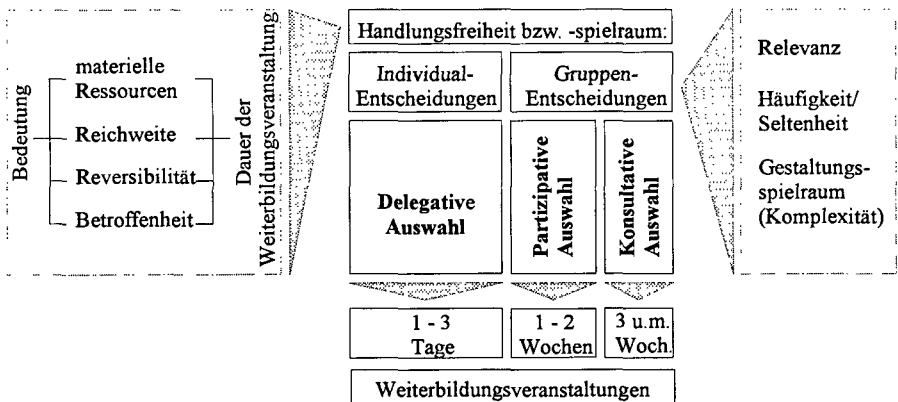
Dabei werden Weiterbildungsveranstaltungen mit viertägiger Dauer aus folgendem Grund ausgegrenzt. Sie stellen einen Grenzfall dar, der weder den Kurzveranstaltungen bis zu drei Tagen, welche die Arbeitswoche oberer Führungskräfte lediglich zur Hälfte

¹ Vgl. Faulstich/Lindecke 1994, S. 35.

beanspruchen, noch Veranstaltungen ab fünf Tagen, die sich damit über alle Werktage einer Woche erstrecken, zuzuordnen sind. Ihre Ausgrenzung dient somit der hinreichend deutlichen Unterscheidung der Prozeßtypen. Dies erscheint vertretbar, da Seminare von viertägiger Dauer eher die Ausnahme darstellen und somit für die hier angestellten grundsätzlichen Überlegungen wegen ihrer geringen Anzahl ohne Bedeutung sind.

Die Bildung von Typen des Auswahlprozesses und deren Zuordnung zu entsprechenden externen Weiterbildungsangeboten kann zusammenfassend wie folgt dargestellt werden.

Darst. 22: Modell der Bildung von Prozeßtypen der Auswahlentscheidung



Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Verhalten in verschiedenen Auswahl-situationen

In jedem dieser drei Typen von Auswahlprozessen zeigen obere Führungskraft und Topmanager bestimmte, kennzeichnende Verhaltensweisen zur Lösung bzw. Handhabung des Auswahlproblems. Diese Verhaltensweisen sind zum Teil bereits bei der Charakterisierung der Auswahltypen in Abschnitt 5.1 offensichtlich geworden. Eine Rolle spielen hierfür die Zahl der in die Auswahlentscheidung involvierten Individuen, aber auch bestimmte Eigenschaften der Entscheidungspersonen, deren Präferenzen und Widerstände, die jeweils in unterschiedlichem Maße Relevanz für den Verlauf des Auswahlprozesses und seine Steuerung haben.¹ Um das Verhalten von Topmanagern und oberen Führungskräften hinreichend zu konkretisieren, erscheint es zudem erforderlich, auf empirisch beobachtete Verlaufsmuster von Entscheidungsprozessen einzugehen. Deshalb werden im folgenden Handlungsmuster, also Regelmäßigkeiten im

1 Vgl. Bronner 1993, S. 716.

Entscheidungsverhalten, als ein Teil des diesen Überlegungen zugrundeliegenden Analyse- und Untersuchungsrasters beschrieben.

Neben diesen für die einzelnen Typen von Auswahlprozessen charakteristischen Verhaltensweisen der Entscheidungspersonen gibt es in den jeweiligen Auswahlprozessen aber auch grundlegende Gemeinsamkeiten sowohl in der Gestaltung des Prozeßablaufs durch die Entscheidungspersonen als auch in dem Verhalten derselben. Die Behandlung dieser Gemeinsamkeiten muß daher den differenzierten Betrachtungen in Abschnitt 5.2.2 und 5.2.3 in dem nun folgenden Abschnitt 5.2.1 vorangestellt werden und bildet die Basis für die nachfolgenden Überlegungen.

Die Behandlung von Auswahlprozeß und -verhalten in den gekennzeichneten Gruppenentscheidungen, Partizipative Auswahl und Konsultative Auswahl, erfolgt gemeinsam in Abschnitt 5.2.3, da für beide Typen im Unterschied zu Delegativen Auswahlentscheidungen Gruppenphänomene eine maßgebliche Rolle spielen. Auf die Unterschiede zwischen diesen zwei Typen von Gruppenentscheidungen wird an geeigneter Stelle eingegangen.

5.2.1 Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen als Prozeß

5.2.1.1 Phasen des Auswahlprozesses

Der Versuch, das Rationalitätsprinzip in einer Folge vernünftiger Problemlösungsschritte bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen zur Geltung zu bringen, findet seinen Ausdruck in unterschiedlichen Phasenmodellen komplexer Entscheidungen.¹ Grundsätzlich laufen danach Entscheidungsprozesse in den folgenden Phasen und vorteilhafterweise in der angegebenen Reihenfolge ab:

1. Identifizierung des Problems,
2. Sammlung von Informationen,
3. Gewinnung wählbarer Alternativen,
4. Bewertung der Alternativen,
5. Entschluß.²

Das Auftreten dieser kognitiven Aktivitäten ist zwar insbesondere für innovative Entscheidungen empirisch belegt.³ Innovativer Charakter kann jedoch, wie oben ausge-

1 Vgl. Greinke 1986; Petersen 1986; Witte 1992, Sp. 553; Fluri, 1977, S. 25 und 34.; Thom 1992, Sp. 1683 ff.; Schwuchow 1992, S. 80 f.; Staehle 1991; Simon 1977, S. 40 f.; Rehkugler/Schindel 1989, S. 221.

2 Vgl. Witte 1992, Sp. 554; zur Abgrenzung der Planungsaufgaben vgl. auch Kreikebaum 1987, der die Entscheidung in den Planungsprozeß miteinbezieht, während z.B. nach Wild 1982 dieser mit der Bewertung der Handlungsalternativen endet.

3 Vgl. Witte 1992, Sp. 554; Bronner 1993, S. 735; differenzierter Hauschildt 1992, Sp. 1036 f.

führt, allenfalls der Konsultativen Auswahl zugesprochen werden. Und auch für die Konsultative Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen halten in großen Konzernen zentrale Stellen Unterstützungsleistungen bereit, um den Auswahlprozeß zumindest in Teilen zu systematisieren.¹ Mit zunehmender Routine zeigt sich jedoch die Tendenz, daß von dieser Phasengliederung - bewußt oder unbewußt - wieder abgewichen wird.² Mehr noch bei Delegativer Auswahl als bei Partizipativen Auswahlentscheidungen verlassen sich obere Führungskräfte auf ihre selbst erworbenen Erfahrungen aus der Auswahl vergangener Veranstaltungen und die dabei entwickelten Routinen.

Nicht bestätigen läßt sich dagegen, daß diese kognitiven Operationen in der behaupteten chronologischen Reihenfolge bearbeitet werden. Die überwiegende Zahl der Untersuchungen stellt fest, daß Entscheidungsprozesse unabhängig von ihrer Komplexität nicht nach einem zwangsläufigen Rationalschema ablaufen.³ Die Qualifikationsanalyse geht demnach nicht selbstverständlich der Suche nach alternativen Weiterbildungsveranstaltungen voran, sondern kann im Laufe des Auswahlprozesses mehrfach wieder aufgegriffen und gegebenenfalls vor dem Hintergrund neu gewonnener Informationen reflektiert und neu aufgerollt werden. Genauso können die Entscheidungspersonen, Topmanager und obere Führungskräfte, nach weiteren Angeboten suchen, während sie vorliegende Angebote bereits bewerten und weitere Informationen zu vorliegenden Angeboten anfordern, während sie diese Angebote bereits einer ersten Bewertung unterziehen. Für die Lenkung solcher Prozesse impliziert dies die Notwendigkeit, alle Operationen, d.h. auch Aktivitäten der Informationsgewinnung, der Alternativensuche und -bewertung, während des gesamten Entscheidungsverlaufs einzubringen und auch zuzulassen.⁴

Die genannten Studien erlauben die folgenden grundsätzlichen Aussagen über den Ablauf von Entscheidungsprozessen bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen.

1 Siehe dazu Abschnitt 5.2.3.6.

2 Vgl. Hauschildt 1992, Sp. 1036; ebenso Hauschildt/Petersen 1987, S. 1043 ff.; Kirsch 1988, S. 185 f.

3 Vgl. Witte 1992, Sp. 554 und die dort angeführte Literatur; Witte 1968, S. 581 ff.; Witte 1988, S. 23 ff.; zu abweichenden Ergebnissen kommt Greinke 1986; zu der unter dem Aspekt der Effizienz der Prozeßsteuerung geführten Diskussion über die Vorteilhaftigkeit einer Aufbauorganisation nach Verrichtungen oder nach Objekten vgl. z.B. Hauschildt 1992, Sp. 1036 f.; Gemünden 1987, S. 1063 - 1078.

4 Vgl. Bronner 1993, S. 736.

5.2.1.2 Auslösung des Auswahlprozesses und Analyse des Auswahlproblems

5.2.1.2.1 Weiterbildungsmotivation

Lernen im Sinne von absichtsvollem Handeln setzt eine entsprechende Motivation voraus. Für obere Führungskräfte kann eine solche Motivation zwar im Sinne einer grundsätzlichen Einstellung vorausgesetzt werden.¹ Bildungsfreundliche Sozialisationserfahrungen insbesondere in Mittelschichtfamilien und intensive eigene Bildungserfahrungen machen spätere Weiterbildungsaktivitäten wahrscheinlicher als bei Nicht-Führungskräften.² Wenn aber diese obere Führungskraft vor der konkreten Frage steht, ob sie sich zu einem beispielsweise zweiwöchigen Seminar zu einem ganz bestimmten Termin anmelden soll, aktualisiert sich der Konflikt zwischen Dringlichem und Wichtigem.³

In der Regel kann es als weniger wahrscheinlich gelten, daß obere Führungskräfte zu einem gegebenen Zeitpunkt gravierende, ihren Erfolg bereits zu diesem Zeitpunkt gefährdende Kompetenzmängel an ihrer eigenen Person diagnostizieren. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn die einzelne Führungskraft Angst haben muß, daß - fälschlicherweise - Lern- und Entwicklungsbedarf mit Schwäche gleichgesetzt wird.⁴ Vielmehr erscheint es plausibel, daß ein Manager seine bisherige Karriere als Bestätigung seines Könnens interpretiert und somit zu der Schlußfolgerung gelangt, daß kein akuter Mangel vorliegen kann.⁵ Allerdings darf erwartet werden, daß obere Führungskräfte - unabhängig von ihrem Alter - bei Reflexion der eigenen Qualifikation das unbestimmte Gefühl haben, sich mittelfristig mit der einen oder anderen Thematik näher befassen zu müssen, um auf dem Laufenden zu bleiben.⁶ Damit liegt eine sogenannte Antizipationsmotivation vor, da es nicht darum geht, einen aktuellen Mangel zu beseitigen (Primärmotivation), sondern lediglich einen möglichen zukünftigen Mangel, der in der Regel auch nur vage beschrieben werden kann, zu verhindern. Damit empfindet die betroffene Führungskraft einen weitaus geringeren Problemdruck als im Fall eines akuten Mangels.⁷ Weiterbildung wird damit zwar als wichtig, aber nicht als dringlich empfunden.⁸ Dies birgt die Gefahr in sich, daß kurzfristiger Problemdruck (das Tagesgeschäft) langfristig zu lösende Probleme (die Qualifikationsanpassung) zurückdrängt

1 Sauter hält Lerneifer sogar für eine typische Haltung oberer Führungskräfte; vgl. Sauter 1991, S. 149.

2 Vgl. Weber 1987, Sp. 320 und die dort angeführte Literatur; zum Einfluß von Weiterbildungserfahrungen auf die Weiterbildungsabsicht vgl. Martin 1987, S. 15 f.; Wunderer 1984, S. 175 weist allerdings darauf hin, daß gerade profilierte Führungskräfte im Verhaltensbereich nur langsam, begrenzt und allenfalls iterativ lernen.

3 Vgl. Gebert 1991, S. 328.

4 Vgl. Würtele 1993, S. 337.

5 Vgl. Grunwald/Hagen 1993, S. 208; differenzierter Gunz 1989, S. 12 f.

6 Vgl. Lehr/Wilbers 1992, Sp. 207; Gaugler/Mungenast 1992, Sp. 246; Fritsch 1994, S. 118 ff.

7 Vgl. Weber 1987, Sp. 320.

8 Vgl. Gebert 1991, S. 329.

und die Beteiligung an Weiterbildung gering ist. Erst in Phasen technischer, organisatorischer und anderer weitreichender Änderungen wird die latent vorhandene Weiterbildungsbereitschaft durch konkreten Problemdruck aktiviert. Häufig wird deshalb versucht, durch gezielte Ansprache der oberen Führungskräfte die grundsätzliche Bildungsbereitschaft in konkrete Aktivitäten umzusetzen.¹

In diesem Fall wird es in der Regel das Ziel des Topmanagement sein müssen, die Antizipationsmotivation so zu verstärken, daß die Differenz zur Primärmotivation, das Aktuelle und Dringliche zu tun, klein genug wird, um einen Entschluß auszulösen, d.h. die Anmeldung zu einer Weiterbildungsveranstaltung zu veranlassen. Möglich erscheint dies - mindestens unterstützend -, wenn es zum einen gelingt, die Erwartung von oberen Führungskräften, sie lernten durch die tägliche Arbeit on-the-job genug, um auch für die Zukunft gerüstet zu sein, in Frage zu stellen. Zum anderen wird es darauf ankommen, der betroffenen Führungskraft die positiven Wirkungen eines Qualifikationszuwachses für ihre eigene Person (Zuwachs an Einflußmöglichkeiten; Stabilisierung der Karriere) bzw. die zu erwartenden negativen Folgen des Ausbleibens eines Qualifikationszuwachses (Destabilisierung der Karriere) deutlich genug vor Augen zu führen, um ein ausreichendes Maß an Betroffenheit zu generieren.²

5.2.1.2.2 Initiierung des Auswahlprozesses

Auswahlprozesse in der Weiterbildung werden also durch bestimmte Stimuli ausgelöst, die unterschiedlich intensiv sein können. Grundsätzlich bedarf es erheblicher Anstrengungen, um die Initiative zur Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung auszulösen.³ Nach Mintzberg et al. kann man unterscheiden die Gelegenheit zur Weiterbildung als relativ geringen Stimulus, Kompetenzprobleme als mittlere Kategorie und Eignungskrise als deutlichsten, dringenden Stimulus. Ein Problem wird um so eher wahrgenommen, je stärker der Stimulus und je niedriger die Wahrnehmungsschwelle ist.⁴ Die Stärke eines Stimulus ist um so höher, je stärker der Einfluß des Senders und das Interesse des Entscheiders an der Weiterbildung sind und je größer der wahrgenommene Nutzen der angestrebten Weiterbildungsveranstaltung und die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs der Auswahlentscheidung sind.

In der externen Weiterbildung oberer Führungskräfte stellt jedes Angebot, das Dritte an obere Führungskräfte oder an deren Vorgesetzte herantragen (z.B. durch Mailings von Seminaranbietern), eine Gelegenheit dar, die den Prozeß zur Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildungsveranstaltung stimulieren kann. Dies setzt voraus, daß

1 Vgl. Weber 1987, Sp. 320.

2 Vgl. Gebert 1991, S. 329 f.; zum Einfluß der kognitiven Problembeschäftigung auf die Weiterbildungsabsicht vgl. Martin 1987, S. 15 f.

3 Vgl. Witte 1992, Sp. 559; ebenso Bronner 1993, S. 735.

4 Vgl. Mintzberg et al. 1976, S. 246 ff.

ein Qualifikationsdefizit bisher nicht, lediglich latent¹ oder als nicht gravierend empfunden wird.

Wird unmittelbar eine Eignungslücke für aktuelle Aufgabenstellungen oder für eine Position, welche die betreffende Führungskraft in Zukunft bekleiden soll, erkannt, etwa bei einem der regelmäßigen Management-Audits, stellt diese Lücke ein Problem dar, das unabhängig vom Vorliegen eines konkreten Angebotes als Stimulus mittlerer Stärke wirkt.²

Als stärkster Reiz kann aus der Sicht von oberer Führungskraft sowie deren Vorgesetztem das krisenhafte Erleben eines aktuellen Versagens in dem Sinne, daß die betriebliche Aufgabenerledigung gefährdet erscheint, die Suche nach externen Weiterbildungsveranstaltungen auslösen. Ebenso kann aber auch die wiederholte Wahrnehmung von Mängeln in der Kompetenz einer oberen Führungskraft durch einen Topmanager eine Krise in diesem Sinne darstellen oder es können strategische Unternehmensentscheidungen der Geschäftsleitung bzw. völlig neue Umweltbedingungen neue oder erweiterte Qualifikationen oberer Führungskräfte erfordern.

Auf einen solchen Stimulus wird der jeweilige Initiator - obere Führungskraft und/oder Topmanager - allerdings nur dann mit der Suche nach einem geeigneten Weiterbildungsangebot reagieren, wenn er von der Effizienz externer Weiterbildung überzeugt ist. D.h. er glaubt, daß das auslösende Qualifikationsdefizit nicht etwa durch einen Austausch des Stelleninhabers, sondern durch Weiterbildung, insbesondere durch die Teilnahme an einer externen Weiterbildungsveranstaltung, zu beheben ist. Für den Fortgang dieser Arbeit muß diese Überzeugung angenommen werden.

Entsprechend der Modellbeschreibung in Abschnitt 5.1 können diese Stimuli nach ihrer Dringlichkeit den beschriebenen Typen von Auswahlprozessen zugeordnet werden, wie in Darst. 23 dargestellt.

1 Zur Unterscheidung zwischen virulentem, d.h. bewußtem, und latentem, also nicht offenkundig hervortretendem Weiterbildungsbedarf vgl. Steinsiek 1993, S. 107 f.

2 Zum „Problemdruck-Konzept“ vgl. Weber 1989, S. 4 und die dort angeführte Literatur.

Darst. 23: Initiierung des Auswahlprozesses

| Typ | Delegative Auswahl | Partizipative Auswahl | Konsultative Auswahl |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Dauer der Weiterbildungsveranstaltung | 3 Tage | 1 - 2 Wochen | 3 und mehr Wochen |
| Stimulus | Gelegenheit ⇒ gering | Problem ⇒ mittel | Krise ⇒ stark |
| Basis | Selbstdiagnose | Selbst-/Fremddiagnose | Fremddiagnose |
| Initiator | obere Führungskraft | obere Führungskraft/Topmanager | Topmanager |
| Entscheidungsträger | obere Führungskraft | obere Führungskraft/Topmanager | Topmanager |

Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses Schema stellt eine grundsätzliche Zuordnung dar und unterstellt die stabilen Strukturen der betrachteten großen Unternehmen; Abweichungen hiervon sind in der Praxis möglich und, wie nachfolgend beispielhaft gezeigt wird, auch tatsächlich zu beobachten.

So ist nicht auszuschließen, daß beispielsweise ein zweitägiges Seminar zum Thema Zeitmanagement, trotz seiner grundsätzlichen Zuordnung zu Delegativer Auswahl nach geringem Stimulus, auch als Reaktion auf ein krisenhaftes Erleben eines eigenen Qualifikationsdefizits von einer oberen Führungskraft gebucht wird. Genauso kann die Initiative zur Belegung eines eintägigen Trainings auf die Anregung des vorgesetzten Topmanagers zurückgehen, der ein bei ihm eingegangenes, schriftliches Angebot mit einer entsprechenden Ermunterung an eine obere Führungskraft weiterleitet. Entscheidungsträger bleibt auch in diesem Fall die obere Führungskraft. Auch der bevorstehende Aufstieg in die oberste Führungsebene kann als so dringlicher Stimulus empfunden werden, daß sich die oben getroffene Zuordnung verschiebt.

Die in Betrieben verbreitete Meinung, wer den Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung von längerer Dauer nötig habe, sei für die bekleidete Position womöglich nicht geeignet oder müsse zumindest erhebliche Schwächen aufweisen, hält viele Führungskräfte davon ab, von sich aus die Initiative zu längerdauernden Weiterbildungsveranstaltungen zu ergreifen. Die gleiche Wirkung auf das Initiativverhalten oberer Führungskräfte geht aus von dem eigenen Glauben an die (vermeintliche!) Unentbehrlichkeit, im Sprachgebrauch der betrieblichen Weiterbildung als „Freistellungsproblem“ bekannt. Dabei kann sich diese subjektive Sicht der einzelnen oberen Führungskraft deutlich unterscheiden von der Einschätzung der tatsächlich erforderlichen Verfügbarkeit durch ihren vorgesetzten Topmanager.

In zahlreichen großen Unternehmen, z.B. Bayer AG, Mercedes-Benz AG, ist es üblich, verschiedene Weiterbildungsangebote grundsätzlich allen oberen Führungskräften zuzuleiten und es deren eigenverantwortlicher Entscheidung zu überlassen, das jeweilige Angebot in Anspruch zu nehmen. Dahinter steht die Erwartung, daß obere Führungskräfte die Relevanz bestimmter Entwicklungen selbst erkennen und dementsprechend bei der Wahrnehmung von Weiterbildungsmöglichkeiten handeln.¹ Der Entscheidungsprozeß wird also von der Unternehmensleitung bzw. in deren Auftrag von einer zentralen Stelle ausgelöst, Entscheidungsträger ist dennoch jede einzelne obere Führungskraft in eigener Verantwortung für sich selbst.

Diese Beispiele machen deutlich, daß die Initiative für eine Auswahlentscheidung auch in den betrachteten Unternehmen nicht unbedingt und ausnahmslos von dem in Darst. 23 bezeichneten Entscheidungsträger ausgehen muß.

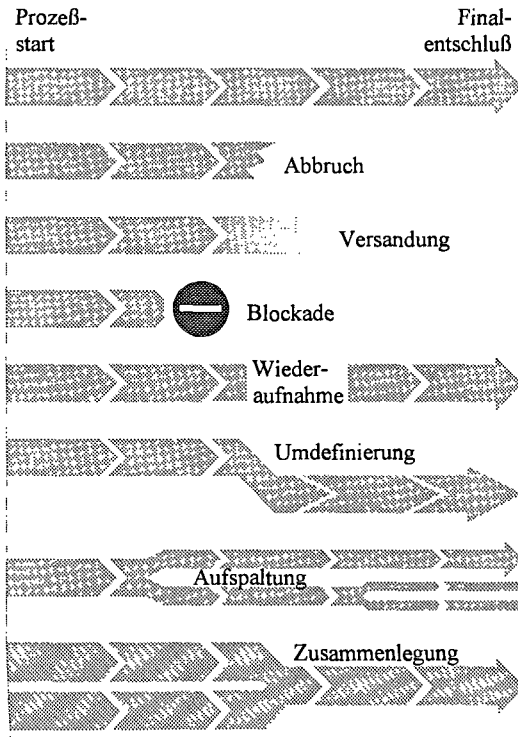
Selbst wenn ein Entscheidungsprozeß zur Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung gestartet ist und die prozeßnotwendigen personellen und sachlichen Ressourcen bereitgestellt sind, kann nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden, daß der Prozeß mit Eigendynamik bis zum Finalentschluß vordringt (siehe Darst. 24). Auswahlprozesse müssen nicht notwendigerweise durch einen Beschluß ihren Abschluß finden. Sie können abgebrochen werden (obere Führungskraft gibt ihr Bemühen um Anmeldung zu einem bestimmten Seminar auf; die Unternehmensleitung blockt ein entsprechendes Ansinnen einer oberen Führungskraft ab), versanden (sie gehen im Tagesgeschäft unter, weil sie als wichtig, aber nicht als dringlich genug angesehen werden) oder an einer bestimmten Aktivität blockiert werden (Weiterbildungsabteilung bringt die für einen Fortgang des Auswahlprozesses erforderlichen Informationen nicht bei). Sie können auf später vertagt, wieder aufgenommen, undefiniert (weil die Ziele der Qualifizierung geändert wurden), in verschiedene Prozesse aufgespalten (Differenzierung des Qualifizierungsbedarfs mit unterschiedlicher Gewichtung der Teilbedarfe und damit verschiedener Dringlichkeit der einzelnen, nicht unbedingt extern durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen, d.h. ein Teilproblem wird jetzt gelöst, die Lösung weiterer Teilprobleme wird auf später verschoben)² oder mit anderen Willensbildungsprozessen zusammengelegt werden (Konzipieren eines ganzheitlichen Weiterbildungsprogramms anstelle mehrerer, voneinander unabhängiger Seminare).³ Es genügt also nicht, die Entscheidungsproblematik intellektuell zu beherrschen, um sicher sein zu können, eine rationale Lösung werde von den kompetenten Instanzen ohne Zögern gefunden und vollzogen. Vielmehr existieren sowohl Willens- als auch Fähigkeitsbarrieren, die den Prozeß der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen hemmen können.

1 Vgl. Richter 1992, S. 126; Kolvenbach 1975, Sp. 1547.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 5.

3 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 201.

Darst. 24: Verläufe von Auswahlprozessen
in der betrieblichen Weiterbildung



Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei stehen idealisierende Annahmen zur Beschaffenheit des *homo oeconomicus* in Verbindung mit landläufigen Vorstellungen vom allzeit entscheidungsbereiten Manager im Kontrast zur Realität in großen Unternehmen.¹ Solche Tendenzen, den status quo zu bewahren, die Unsicherheiten zukunftsorientierter Änderungen durch die eigene Entscheidung zu vermeiden und das eigene kognitive und soziale Gleichgewicht zu stabilisieren, sind nicht auf die Individualebene beschränkt.² Deshalb müssen nicht nur eigene, sondern auch fremde Willens- und Fähigkeitsbarrieren überwunden werden.

¹ Vgl. Mintzberg 1991.

² Vgl. Bronner 1993, S. 733.

Als Barrieren im angesprochenen Sinne werden hier alle Widerstände gegen ein sachgerechtes Auswahlverhalten von Topmanagern und oberen Führungskräften verstanden, die auf die am Auswahlprozeß Beteiligten zurückzuführen sind und sich auf den Verlauf des Auswahlprozesses auswirken. Wegen dieser Fokussierung der dyadischen Beziehung zwischen Topmanager und oberer Führungskraft sollen hier strukturbedingte, aufbauorganisatorische oder kapazitative Behinderungen außer Betracht bleiben. Die weiteren Überlegungen konzentrieren sich damit auf Wahrnehmungs-, Willens- und Fähigkeitsbarrieren von Topmanagern und oberen Führungskräften, ohne daß im betrieblichen Einzelfall andere Hemmnisse gering geschätzt werden dürfen.¹

5.2.1.2.3 Definition des Auswahlproblems

Ob ein Auswahlproblem vorliegt, worin es besteht und wie es strukturiert ist, welche Lösungswege sich anbieten und wie sie zu bewerten sind, ist dem Topmanager bzw. der oberen Führungskraft in der Regel nicht schon bei Wahrnehmung des Stimulus klar. Zu einer ersten Problemstrukturierung ist der jeweilige Entscheider deshalb um eine Definition der Auswahl-situation bemüht. Aus den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, daß es sich dabei um eine subjektive Einschätzung handelt, eine objektive Weiterbildungssituation also von Topmanagern bzw. oberen Führungskräften entsprechend ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihren Erfahrungen unterschiedlich wahrgenommen werden kann.²

Die Definition der Auswahl- bzw. Weiterbildungssituation läßt sich im einzelnen näher beschreiben durch die Definition des Problems und die Problemlösungsprogramme. Die Definition des Problems enthält Beschreibungen über den Ausgangszustand, den angestrebten Zustand sowie über zulässige Prozesse zur Transformation der Zustände.³ Ausgangs- bzw. Sollzustand sind hier durch Ist- bzw. Sollqualifikation der betroffenen oberen Führungskraft bestimmt, die beide Gegenstand der Bedarfsermittlung im folgenden Abschnitt sind. Die Prozesse zur Transformation sind im Rahmen dieser Arbeit auf externe Weiterbildungsveranstaltungen begrenzt.

Das Problemlösungsprogramm von Topmanager bzw. oberer Führungskraft für ein vorliegendes Auswahlproblem wird charakterisiert durch generelle Verhaltensweisen im Fall von neuartigen und komplexen Auswahlproblemen (Konsultative Auswahl) und die Anwendung von Lösungsroutinen für eindeutig definierte, einfach strukturierte Auswahlprobleme, die in gleicher oder ähnlicher Form schon häufig bewältigt wurden (Delegative Auswahl).⁴

-
- 1 Vgl. Bronner 1993, S. 732; insbesondere kann im betrieblichen Einzelfall eine insgesamt unbefriedigende finanzielle Situation die Belegung von kostspieligen Weiterbildungsveranstaltungen auch für obere Führungskräfte verhindern oder eine Stornierung bereits erfolgter Buchungen erzwingen.
 - 2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 225.
 - 3 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 76 f.
 - 4 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 227.

Das Eignungsdefizit wird in der Realität nicht vollkommen identifiziert, die Identifizierung des Weiterbildungsbedarfs schreitet während des Auswahlprozesses kontinuierlich fort, ohne bis zum Entschluß vollendet zu sein. Die Entscheidungspersonen haben dabei ein vereinfachtes Abbild von der Struktur des Auswahlproblems vor Augen. Das bedeutet, daß das der Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung zugrundeliegende Qualifikationsdefizit nicht von der betroffenen Führungskraft selbst (Selbstdiagnose) und auch nicht von dem ihr vorgesetzten Topmanager (Fremddiagnose) vollständig identifiziert wird. Dabei wird abhängig von der Zahl der an dieser Phase Beteiligten und der wahrgenommenen Relevanz der Auswahlentscheidung, damit also differenziert nach den beschriebenen Entscheidungstypen, die inhaltliche Durchdringung unterschiedlich ausfallen.

5.2.1.2.4 Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs oberer Führungskräfte

Der Bedarf an permanenter Weiterbildung für obere Führungskräfte ist evident.¹ Die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs knüpft in traditioneller Sicht am Lückenkonzept an, d.h. an Defiziten, die durch Vergleiche zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Qualifikationen oberer Führungskräfte einerseits und gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen entsprechender Führungspositionen andererseits aufgedeckt werden.² Der Weiterbildungsbedarf von oberen Führungskräften wird zweckmäßigerweise in langfristig-konzeptioneller und kurzfristiger Sicht analysiert.³ In längerfristiger Perspektive stellt sich die Frage nach Symptomen, die einen Weiterbildungsbedarf anzeigen, bzw. nach schwachen Signalen, die über Frühwarnsysteme künftigen Weiterbildungsbedarf ankündigen.⁴ Die kurzfristige Feinplanung, die Zeiträume von unter einem Jahr umfaßt, bezieht sich vor allem auf die Feststellung eines konkreten Weiterbildungsbedarfs und die Programmplanung für die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen.⁵ Letzterem ist die Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsveranstaltung zuzuordnen.

Die Bedarfsermittlung sollte dafür neben der Ist-Qualifikation oberer Führungskräfte auch ihre Führungs- und Managementpotentiale ermitteln. Bislang existieren jedoch nur wenige ausgereifte Ansätze zur Bedarfsermittlung.⁶ Neben der Selbsteinschätzung durch die Führungskraft dominiert die zumeist unsystematische Beobachtung und Einschätzung durch den jeweils höheren Vorgesetzten. Die Vorgesetzten können diesen Prozeß optimieren, indem sie mittels zielorientierter Verfahren der Leistungs- und Potentialbeurteilung anhand von Soll-Ist-Vergleichen versuchen, konkrete Qualifizie-

1 Vgl. Gaugler 1996, S. 1.

2 Vgl. Berthel 1987, Sp. 597; zu Problemen des Lückenkonzepts vgl. z.B. Leiter et al. 1982; zu den Schwierigkeiten katalytischer Weiterbildung von Führungskräften vgl. Fritsch 1985, S. 97; Bronner/Schröder 1983, S. 32 f.; ausführlicher zur Ermittlung des betrieblichen Fortbildungsbedarfs vgl. Berthel 1983, S. 39 ff.

3 Vgl. Weber 1987, Sp. 321.

4 Vgl. Weber 1985, S. 212 ff.; Boydell 1976.

5 Vgl. Weber 1987, Sp. 322; Berthel 1983, S. 39 ff.

6 Vgl. Berthel 1987, Sp. 597; Berthel 1983, S. 42 - 45.

rungsbedarfe abzuleiten.¹ Daneben werden im Fall oberer Führungskräfte Gespräche zwischen diesen und ihrem jeweiligen Vorgesetzten zu einem Abgleich zwischen Anforderungen und Ist-Qualifikationen beitragen und diese Ergebnisse zur Grundlage von Weiterbildungsaktivitäten machen.²

Nach Neudecker erscheint es in jedem Fall vorteilhaft, den unmittelbaren Vorgesetzten des potentiellen Seminarteilnehmers, hier also den Topmanager, in die Untersuchung zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs einzubeziehen. Auf diese Weise kann die Einschätzung von Leistungsdefiziten bzw. Verhaltensmängeln der oberen Führungskraft durch den unmittelbaren Vorgesetzten den von der oberen Führungskraft selbst artikulierten Schulungsbedürfnissen vergleichend gegenübergestellt werden. Oder es können die aus einem Karriereplan ablesbaren Entwicklungsziele mit den Entwicklungserwartungen der oberen Führungskraft abgeglichen werden. Außerdem wird der Topmanager durch seine Einbeziehung in die Untersuchung - auch für ihn erkennbar - „in die Pflicht genommen“ und motiviert, erforderliche Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers zu unterstützen.³

5.2.1.3 Informationsaktivitäten und -verhalten

5.2.1.3.1 Informationsverhalten

Die zieladäquate Steuerung des Auswahlprozesses setzt bei den oberen Führungskräften bzw. Topmanagern einen ausreichenden Informationsstand voraus und erfolgt zum großen Teil über Kommunikationsprozesse. Die Effizienz der Informationsaustauschprozesse ist neben geeigneten Informationskanälen und -mitteln von den Einzelaktivitäten der Führungskräfte im Rahmen der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -vermittlung abhängig.⁴

Unter „Informationsverhalten“ werden alle auf Information gerichteten Aktivitäten von Menschen verstanden.⁵ Dieses Begriffsverständnis schließt mentale, rein intrapersonal ablaufende Prozesse, zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse und die den Menschen betreffenden Teile der Mensch-Maschine-Interaktion ein, nicht aber Informationsvorgänge, die innerhalb von bzw. zwischen maschinellen Informationssystemen ablaufen. Letztere stellen in kurzfristiger Sicht vielmehr Rahmen- bzw. Umfeldbedingungen für menschliches Informationsverhalten dar.⁶

1 Vgl. Mungenast 1990.

2 Vgl. Gaugler/Kadel 1994, S. 602.

3 Vgl. Neudecker 1987, S. 88; Gaugler 1973, S. 21 ff.

4 In Anlehnung an Hoffmann 1984a, S. 178.

5 Vgl. Witte 1975, Sp. 1916; Gemünden 1993, S. 841.

6 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1010.

Strukturelle Rahmenbedingungen prägen in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen typischerweise das Informationsverhalten in der Weiterbildung: Regelungen schränken den Handlungsspielraum ein und geben vor, mit welchen Personen und in welcher Form der Informationsaustausch erfolgen soll. Das kann z.B. bedeuten, daß zwar die Informationsversorgung in Delegativen Auswahlentscheidungen frei gestaltbar ist, bei Konsultativer Auswahl dagegen die zentrale Weiterbildungsabteilung zu konsultieren ist. Das Ausmaß dieser formalen Beziehungen wird besonders deutlich bei der Gegenüberstellung mit dem Umfang des informellen Informationsaustausches in den Abschnitten 5.2.2.2 und 5.2.3.2.

Personelle Rahmenbedingungen beschreiben bevorzugte Verhaltensweisen von Führungskräften bei der Informationsverarbeitung und -vermittlung im Vorfeld einer Entscheidung zur Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung und legen Auffassungsunterschiede zwischen diesen über die optimale Vorgehensweise offen.

Zwei Strategien der Informationsverarbeitung sind zu unterscheiden:

- möglichst schnelle Begründung einer akzeptablen und eindeutigen Auswahlentscheidung,
- Gewinnung eines möglichst umfassenden Einblicks in verschiedene Weiterbildungsangebote, ohne ein Angebot von vornherein zu favorisieren.¹

Die Auffassungen in der Informationsvermittlung können sich darin unterscheiden, daß in sehr kurzer oder ausführlicher Form ein favorisiertes Weiterbildungsangebot oder mehrere alternative Angebote behandelt werden. Dabei erlauben nach den empirischen Befunden von Hoffmann verschiedene Kombinationen dieser beiden Merkmale Rückschlüsse über dahinterstehende grundsätzliche Verhaltenstendenzen:²

- ein kurzer Bericht von oberer Führungskraft oder Topmanager über das favorisierte Weiterbildungsangebot und seine Begründung weisen auf entschlossenes Verhalten des Referenten hin. Denkbar ist dabei, daß der Vortragende mit der Nennung eines konkreten Termins deutlich macht, daß er eine Entscheidung für die favorisierte Veranstaltung bereits getroffen hat und seinen Gegenüber lediglich in Kenntnis setzen will.
- kurze Berichte über Vor- und Nachteile verschiedener Angebote, ohne ein Angebot zu favorisieren, lassen auf flexibles Verhalten schließen. Der Verzicht auf jeden Versuch, die Auswahlentscheidung durch die Wahl der Argumente zu präjudizieren, deutet darauf hin, daß die obere Führungskraft oder der Topmanager die Notwendigkeit einer Qualifizierung bejaht, ohne eine bestimmte Alternative persönlich zu präferieren.

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 179.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 179.

- ein langer, genauer Bericht über das favorisierte Weiterbildungsangebot und seine Begründung kennzeichnen hierarchisches Verhalten. Damit erkennt in der Regel eine obere Führungskraft an, daß der Topmanager die letztliche Auswahlentscheidung trifft. Sie wird deshalb bemüht sein, diesen von der Richtigkeit ihrer Präferenz für eine bestimmte Weiterbildungsveranstaltung zu überzeugen.
- lange, genaue Berichte über Vor- und Nachteile verschiedener Angebote, ohne ein Angebot zu favorisieren, deuten tendenziell auf integratives Verhalten hin. Der Berichtende sieht sich als Vorbereiter des Auswahlprozesses. Diese ausführliche Aufbereitung von Informationen soll Grundlage sein, um in einer gemeinsamen Diskussion das optimale Weiterbildungsangebot herauszuarbeiten.

Zu den Einzelaktivitäten von Topmanagern bzw. oberen Führungskräften gehören insbesondere Reaktionen auf Störungen der Austauschprozesse, wenn z.B. bewußt positive oder negative Informationen zu einzelnen Weiterbildungsangeboten zurückgehalten werden.

Nach Hauschildt et al. werden Informationsaktivitäten stimuliert durch:

- unternehmensextern angebotene Informationen von Anbietern und Trainern;
- das Fehlen formalisierter Regeln der Informationssammlung (z.B. keine Erstellung regelmäßiger Dokumentationen über Anbieter und Trainer sowie jeweils deren Angebote einschließlich von Erfahrungen über diese);
- mündliche Präsentationen insbesondere dann, wenn der Eindruck bei dem jeweiligen Entscheidungsträger entsteht, daß die dabei vermittelten Informationen unvollständig bzw. 'gefärbt' sind, oder wenn das dabei gezeichnete Bild stark von dem abweicht, das sich der Informationsempfänger von der Weiterbildungssituation gemacht hat;
- die Darstellung künftiger Ereignisse der Weiterbildung in Gegenüberstellung zu Beschreibungen des gegenwärtigen oder vergangenen Zustandes, wenn diese zukünftigen Zustände positiv oder negativ überzeichnet scheinen;
- neue Informationen im Vergleich zu älteren; um so mehr je stärker die neuen Informationen von den älteren abweichen.¹

In all diesen Fällen neigen die Entscheidungspersonen zu Zweifeln an der Güte der vermittelten Informationen und suchen nach ihnen qualitativ höherwertig erscheinenden Informationen. Sie können versuchen, durch die Suche nach zusätzlichen, aktuellen Informationen über Weiterbildungsangebote und die dahinterstehenden Anbieter die entstandene Unsicherheit zu reduzieren.²

1 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 269.

2 Vgl. Weber et al. 1994, S. 15.

Trotz der unbestreitbaren interindividuellen Unterschiede sowohl in der Gruppe der Topmanager als auch der oberen Führungskräfte lassen sich einige generelle Aussagen über das Informationsbeschaffungsverhalten festhalten:¹

- Die Informationsbeschaffung ist begrenzt: Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität der Entscheidungspersonen, also von oberen Führungskräften und Topmanagern gleichermaßen, führt zu Präferenzen in der Informationssuche. In aller Regel werden sie daher nur einen Teil der möglichen Informationsquellen nutzen und nur Informationen über eine begrenzte Zahl von Weiterbildungsangeboten einholen, die sie als effizient in Erinnerung haben. Es werden also weder alle verfügbaren Informationen beschafft noch werden alle verfügbaren Quellen genutzt.
- Der Einfluß persönlicher Präferenzen und Erfahrungen von Topmanagern und oberen Führungskräften kann von Fall zu Fall zu erheblichen Schwankungen im Ausmaß der Informationsbeschaffung über Weiterbildungsveranstaltungen führen, die sich durch in der Sache unterschiedliche Informationsprobleme allein nicht erklären lassen.
- Eine relativ geringe Nutzung des Angebots an Informationen über Weiterbildungsveranstaltungen durch die einzelne Führungskraft kann - vor allem bei hohen Beschaffungskosten und geringem Informationsnutzen - durchaus effizient sein. Zudem kann aus verhaltenstheoretischer Sicht besonders hohe Informationsbeschaffung Ausdruck ungelöster, inter- oder intrapersonaler Konflikte, hoher Unsicherheit bezüglich der Effizienz einer Veranstaltung und mangelnder Abgrenzung bzw. Strukturierung des Auswahlproblems sein. Eine positive, streng monotone Beziehung zwischen Informationsbeschaffung und Effizienz der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen kann deshalb nicht ohne weiteres behauptet werden.

5.2.1.3.2 Determinaten des Informationsverhaltens

Von den Faktorenblöcken, die das Informationsverhalten bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen beeinflussen,² rücken in dem betrachteten Zusammenhang die Person von Topmanager und oberer Führungskraft, deren Informationsverhalten betrachtet wird, und das zu lösende Informationsproblem in den Vordergrund.

¹ Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1013 f.; Gemünden 1993, S. 850.

² Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1016; Kuß 1987.

Zu den Einflüssen, die von der aktuellen Informations- und Auswahl-situation und von der antizipierten Verwendungssituation ausgehen, werden in der einschlägigen Literatur folgende Hypothesen vertreten:

- Die Beschaffungsintensität nimmt mit der Relevanz der Auswahlentscheidung zu. In Abschnitt 5.1 wurde gezeigt, daß von Delegativen Auswahlentscheidungen über die Partizipative Auswahl bis hin zu Konsultativen Auswahlentscheidungen die wahrgenommene Relevanz der Auswahl ansteigt. Folglich nimmt in dieser Richtung auch die Intensität der Informationsbeschaffung zu.
- Je größer die Unsicherheit der Entscheidung eingeschätzt wird, desto intensiver wird die Informationsbeschaffung betrieben. Auch hier sprechen die unterschiedlichen Ausprägungen der Merkmale der drei Auswahltypen, z.B. bei Routinecharakter und Häufigkeit, dafür, daß die Intensität der Informationsbeschaffung bei der Konsultativen Auswahl am höchsten ist.
- Es bestätigt sich die informationsökonomische These: Je höher die Kosten der Informationsbeschaffung sind, desto geringer fällt die beschaffte Menge an Informationen über alternative Weiterbildungsangebote aus.¹ Genauso steht der von Topmanager bzw. oberer Führungskraft wahrgenommene Nutzen, d.h. die subjektive Wichtigkeit der angebotenen Informationen, meist in einem positiven Verhältnis zur Informationsbeschaffung.
- Mit der Menge an angebotenen Informationen nimmt auch degressiv die Informationsbeschaffung durch die an der Auswahl Beteiligten zu.²

Neben Merkmalen der Situation üben Merkmale der Person Einflüsse auf das Informationsverhalten aus. Das bedeutet: In vergleichbaren Weiterbildungssituationen existieren relativ stabile interindividuelle Unterschiede im Informationsverhalten, die sich durch individuelle Persönlichkeitsmerkmale zumindest partiell erklären lassen.³

Mit Bronner lassen sich kognitive, motivationale und soziale Eigenschaften unterscheiden: Kognitive Eigenschaften steuern die geistige Bewältigung von Problemen mit der Auswahl zwischen alternativen Weiterbildungsangeboten, motivationale wirken auf die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit einer problematischen Situation im Auswahlprozeß ein; unter sozialen Eigenschaften werden alle Verhaltenstendenzen während des Auswahlprozesses subsumiert, die auf die interpersonelle Zusammenarbeit in der Gruppe von Topmanager und oberer Führungskraft Einfluß nehmen.⁴ Vergleicht man beispielsweise analytische mit heuristischen Vorgehensweisen, zeigt sich, daß ein Analytiker, nachdem er sich einmal für ein Weiterbildungsangebot entschieden

1 Kritisch dazu Silberer/Frey 1981, S. 63 ff.

2 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1017 f. und die dort angeführten Untersuchungen von Gemünden 1985a, S. 27 ff., 1985b, S. 79 ff., 1983, S. 103 ff.; Hofacker 1985.

3 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1019.

4 Vgl. Bronner/Schröder 1983, S. 26 ff.; Gemünden 1992, Sp. 1020.

hat, tendenziell an diesem festhält und daher weniger Informationen beschafft (Kognitive Verhaltenstendenzen).¹

5.2.1.3.3 Grenzen der Informationsaufnahme

Witte stellte im Rahmen eines Laborexperiments mit Studierenden und Führungskräften fest, daß das Verhalten der Nutzer eines Informationssystems durch geringe Bereitschaft zur Informationsnachfrage charakterisiert ist.² Danach scheint es, als würden in der betrieblichen Praxis fast „übertrieben“ viele Weiterbildungsentscheidungen auf intuitiver Basis getroffen.³ Nach Ansicht Isenbergs stellt dies jedoch nicht zwangsläufig eine negative Erscheinung dar, sondern stützt sich vielmehr auf die langjährige Erfahrung mit Weiterbildungsentscheidungen von Topmanagern und oberen Führungskräften.⁴

Zwar gibt es Situationen in der betrieblichen Weiterbildung, in denen intuitive Entscheidungen sinnvoll oder sogar unumgänglich sind, wenn z.B. relevante Informationen kaum oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand beschaffbar sind. Es gibt jedoch auch Fälle, in denen relevante Informationen leicht zugänglich sind und in denen obere und oberste Führungskräfte dennoch intuitiv entscheiden.⁵ Breyer stellt potentielle Ursachen für ein solches 'mutwilliges' Vernachlässigen zugänglicher und verlässlicher Informationen zusammen, die zu einem ungerechtfertigt geringen Informationsstand von Managern beitragen können.⁶ Auf die Situation dieser Arbeit erscheinen die folgenden Ursachen übertragbar:

Allgemeine Denkhaltung

- Unterschätzung des Wertes von Informationen für die Auswahlentscheidung.⁷ Diese Haltung birgt die Gefahr einer Fehlentscheidung, weil der Verzicht auf relevante Informationen den Vergleich zwischen alternativen Angeboten verfälscht.
- Kurzfristige Denkweise (fehlende strategische Perspektive, d.h. es werden nur kurzfristig eintretende Konsequenzen einer Weiterbildungsentscheidung in das Kalkül einbezogen);

Unsicherheit

- Angst zuzugeben, bisher zu wenige Informationen über mögliche Weiterbildungsangebote berücksichtigt zu haben, und damit die verbreitete Angst oberer Führungskräfte und Topmanager, in ihrer Eigenverantwortlichkeit bzw. Autorität angezweifelt oder gar angegriffen bzw. eingeschränkt zu werden. Dabei

1 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1021.

2 Vgl. Witte 1971, S. 838; bestätigend Cardozo/Ross/Rudelius 1972, S. 10 ff.

3 Vgl. Breyer 1992, S. 229; zum Begriff „Intuition“ vgl. Isenberg 1984, S. 85 f.

4 Vgl. Isenberg 1984, S. 85 f.

5 Vgl. Witte 1971, S. 831 ff.; Cardozo/Ross/Rudelius 1972, S. 10 ff.

6 Vgl. Breyer 1992, S. 230.

7 Vgl. auch Heygate 1990, S. 55.

neigen Topmanager und obere Führungskräfte dazu zu verdrängen, daß auch ihnen natürliche Limits ihres Wahrnehmungsvermögens gesetzt sind, die durch Training nur begrenzt beeinflussbar sind.¹

- Kognitive Dissonanz, d.h. Angst vor Informationen, die einen frühzeitig gefaßten Entschluß umstoßen könnten und damit eine getroffene Auswahl als Fehlentscheidung bloßstellen könnten, was in Zukunft das Standing und die Kompetenz des Betroffenen in Frage stellen kann. Die betroffene Führungskraft wird auf kognitive Dissonanzen reagieren mit der Suche nach Argumenten, welche die getroffene Auswahl rechtfertigen, oder mit einseitiger Suche nach Informationen, die das persönlich bevorzugte Weiterbildungsangebot unterstützen.²

Zwischenmenschliche Beziehungen

- Gelassenheit vortäuschen („Wer mehr Informationen für die Wahl zwischen alternativen Weiterbildungsangeboten braucht, hat Entscheidungsschwächen“). Tatsächlich ist jedoch der Verzicht auf eine ausreichende Informationsbeschaffung kein Zeichen von Entscheidungsstärke, sondern reduziert die zuverlässige Prognostizierbarkeit des Qualifizierungserfolgs und damit der Effizienz der gewählten Weiterbildungsmaßnahme.
- Statusdenken („Ich habe diese Informationen nicht nötig“) basiert auf der Annahme, daß obere Führungskräfte und Topmanager aufgrund ihrer Position über hinreichende Kenntnisse und Erfahrungen in der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen verfügen und deshalb auf Informationen von Dritten nicht angewiesen sind. Selbst wenn diese Annahme nicht grundsätzlich angezweifelt wird, bleibt fraglich, ob diese Erfahrungen und Kenntnisse für eine fundierte Auswahlentscheidung hinreichend detailliert und aktuell sein können.
- Machtpolitische Gründe. Die Entscheidungsperson will an dem Beispiel der vorliegenden Weiterbildungsentscheidung ihre Autonomie und Überlegenheit demonstrieren, um sich insgesamt in dem hierarchischen Gefüge des Unternehmens behaupten zu können.

5.2.1.4 Suche nach Weiterbildungsangeboten

5.2.1.4.1 Phasen des Suchprozesses

In verschiedenen Phasenmodellen der Entscheidungsforschung wird eine Phase „Alternativengenerierung“ ausgewiesen: In vielen Situationen sind akzeptable Alternativen zunächst nicht bekannt; es erscheint als bedeutender Teil des Problemlösungsprozesses, solche zu generieren. Dabei kann es sich um einen Suchvorgang nach vorgefertigten, bereits existierenden Alternativen handeln oder aber um einen kreativen Prozeß der Alternativengenerierung, d.h. die Entwicklung neuer oder Anpassung be-

1 Vgl. Breyer 1992, S. 234.

2 Vgl. Breyer 1992, S. 242.

stehender Lösungen.¹ Die Auswahl offener, externer Weiterbildungsveranstaltungen geht von der Existenz eines ausgearbeiteten Veranstaltungsangebotes aus. Topmanager und obere Führungskräfte suchen also innerhalb des Auswahlprozesses nach fertigen Lösungen und prüfen diese auf ihre Effizienz, ohne selbst Weiterbildungsalternativen zu entwickeln oder gestaltend in das Angebot eingreifen zu können. Nur in bestimmten Fällen, wenn z.B. einzelne Seminare oder Trainings zu einem Weiterbildungsprogramm zusammengestellt werden, kommen diese Operationen insgesamt wieder dem Verständnis von der Generierung einer Problemlösung näher.

Die Alternativensuche in der hier untersuchten Weiterbildungssituation beschränkt sich auf Aktivitäten im Sinne des oben charakterisierten Suchvorganges nach alternativen Lösungen für ein mehr oder minder klar definiertes Qualifizierungs- bzw. Auswahlproblem. Damit kann die Suche nach alternativen Weiterbildungsangeboten als ein Sonderfall der Informationssuche angesehen werden. Deshalb werden im folgenden diejenigen Informationsaktivitäten behandelt, die sich spezifisch auf die Suche nach externen Weiterbildungsangeboten richten.

Diese Sichtweise entspricht der Unterscheidung von Cyert und March. Nach ihrer Ansicht beginnt der Suchprozeß mit (1) der Suche nach bereits vorhandenen, d.h. der oberen Führungskraft bzw. dem Topmanager oder ansonsten im Betrieb bekannten, Weiterbildungsangeboten (memory search) und (2) passiver Suche, d.h. Warten auf die Information über entsprechende Angebote (z.B. durch Zusendung von Prospektmaterial). Dem folgt (3) die Aktivierung von Alternativen-Generatoren, indem beispielsweise Weiterbildungsbedarf bestimmten Anbietern signalisiert wird, und erst im letzten Schritt findet (4) eine aktive Suche nach geeigneten Weiterbildungsveranstaltungen statt.²

Weiterbildungsangebote und ihre Konsequenzen sind also nicht gegeben, wie mit der Rationalitätsprämisse unterstellt, sondern sie sind das unvollkommene Ergebnis eines unterschiedlich intensiven Suchprozesses.³

Auch Nutt nimmt an, daß die Suche nach Lösungen für ein Qualifizierungsproblem sich an den eigenen Erfahrungen von Topmanager bzw. oberer Führungskraft oder fremden Erfahrungen meist anderer Führungskräfte orientiert. Wenn diese keine Lösung des Problems liefert, wird nach Praktiken erfolgreicher Lösungen gesucht, zunächst innerhalb des eigenen Unternehmens, dann auch außerhalb.⁴ Diese Suche schlägt sich in der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte teilweise nicht in systematischen und expliziten Aktivitäten der Suche nach geeigneten Seminaren oder Trainings nieder, sondern fließt in informelle Kontakte am Rande dienstlicher Ver-

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 17; Mintzberg et al. 1976, S. 246 ff. unterscheiden die Subroutinen „Suche“ und „Design“.

2 Vgl. Cyert/March 1963, S. 120 ff.; Mintzberg et al. 1976, S. 255.

3 Vgl. Witte 1992, Sp. 554.

4 Vgl. Nutt 1984, S. 433, in Anlehnung an Pfiffner 1960, Cyert/March 1963, Newell/Simon 1972.

pflichtungen von Topmanagern und oberen Führungskräften ein, indem in einer homogenen Gruppe die jeden der Beteiligten in ähnlicher betreffenden Weiterbildungsprobleme und mögliche Wege zur Problemhandhabung erörtert und, sofern externe Weiterbildung einen solchen Weg darstellt, Erfahrungen mit bestimmten Anbietern und deren spezifischem Angebot ausgetauscht werden. Diese Erfahrungen enthalten in der Regel implizite Effizienzaussagen oder es werden nur solche Weiterbildungsveranstaltungen genannt, die der Informationsgeber für effizient hält. Eine Überprüfung der Aussagen ist dem Informationsempfänger in einem solchen Fall jedoch kaum möglich.

Bei der Suche nach Weiterbildungsangeboten entsteht stets die Frage, wann der Suchprozeß beendet und die Auswahlentscheidung gefällt werden soll. In der hier untersuchten Weiterbildungssituation können weniger Zeit- als vielmehr Budgetrestriktionen der weiteren Suche ein Ende setzen.¹ Vor allem aber sind die Nachteile, die mit einem Aufschieben der Auswahl und dem weiteren Suchen nach Angeboten verbunden sind, etwa weil das ermittelte Qualifikationsdefizit die optimale Leistungsfähigkeit der oberen Führungskraft beeinträchtigt, gegen die Chancen abzuwägen, eine möglicherweise bessere Veranstaltung zu finden als die, die man bereits hat. Diese Weitersuch- oder Stoppentscheidungen sind Entscheidungen für sich. Wie jede Entscheidung muß die Entscheidung über die weitere Suche nach externen Weiterbildungsveranstaltungen von Zielen und Erwartungen geleitet sein. Ziele sind erforderlich, um die Qualität der vorhandenen Optionen beurteilen zu können und sich eine Vorstellung davon zu machen, in welcher Hinsicht noch zu suchende Lösungen besser sein sollten. Erwartungen sind zu bilden über die Anzahl und Qualität der noch zu findenden Weiterbildungsangebote und den dafür erforderlichen Aufwand.²

5.2.1.4.2 Informationsquellen

Angeichts der Vielzahl von Anbietern mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten gestaltet sich die Auswahl einer problemadäquaten Weiterbildungsveranstaltung oftmals sehr schwierig.³ Die Hauptursache ist in der unzureichenden Vergleichbarkeit von externen Weiterbildungsleistungen zu suchen. 60% der von Thom befragten Unternehmen halten ihre diesbezüglichen Marktanalysen für verbesserungsbedürftig.⁴ Trotz der Überflutung von oberen und obersten Führungskräften mit Informationsmaterial durch externe Weiterbildungsanbieter klagen sie deshalb über ein Defizit an entscheidungsverwertbaren Informationen.

1 Siehe Abschnitt 5.1; Schwierigkeiten treten höchstens dann auf, wenn durch weiteres Abwarten bereits vorhandene Alternativen ausnahmsweise gänzlich verloren gehen können, weil beispielsweise eine bestimmte Trainingsform aus dem Programm eines Veranstalters gestrichen wird.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 17.

3 Vgl. Messmer 1994, S. 264.

4 Vgl. Thom 1987, S. 188.

Um Informationen über eine Weiterbildungsveranstaltung zu gewinnen, können grundsätzlich die folgenden Quellen genutzt werden:

- Erfahrungen früherer Teilnehmer werden mündlich informell am Rande von Führungskräftereffen weitergegeben oder von formellen Sammelstellen zusammengetragen und bei Bedarf zur Verfügung gestellt;
- Erkenntnisse, die Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung bei Besuchen von Anbietern gewinnen;
- Seminarbroschüren können helfen, einen ersten Eindruck von bestimmten Angeboten zu gewinnen. Allerdings eignen sich derartige Hochglanz-Materialien selten als fundierte Grundlage für eine Bewertung von Qualität oder Originalität des betreffenden Angebotes;
- eine praktikable Quelle detaillierter Informationen für zahlreiche Seminarveranstaltungen (General Management-Programme, funktionsorientierte und Spezialprogramme) stellen in den USA sogenannte „executive program directories“ dar. Diese Verzeichnisse enthalten im Idealfall sowohl die deskriptive Beschreibung als auch eine Bewertung aufgelisteter Angebote. Einzelne Verleger bieten zudem telefonische Hilfestellungen bei der Programmauswahl an.¹

In Deutschland übernehmen die Funktion der „executive program directories“ bisher Jahrbücher für Management-Weiterbildung, die meist regelmäßig jährlich erscheinen und in der Regel Kurzportraits etablierter Anbieter von Management-Weiterbildung und ihres Angebotes zusammenstellen.² Zumindest als alleinige Entscheidungshilfe erscheinen diese Angaben jedoch ungeeignet, da der Datenumfang sowohl hinsichtlich der Zahl der Anbieter als auch mit Blick auf die Informationen je Anbieter und Angebot zu gering und damit eine Beurteilung der Seminarqualität nicht möglich ist.

Zunehmend treten überregionale Datenbanken in Konkurrenz zu herkömmlichen Informationsmedien, wie z.B. die Online-Datenbank „Kurs Direkt“, die das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit betreibt.³ Allerdings stellen die dort angeführten Angebote nur einen Ausschnitt aus dem in dem Segment der externen Weiterbildung für obere Führungskräfte tatsächlich vertretenen Angebot dar. Einzelne profilierte Anbieter stellen ihre Daten aus Gründen der Imagepflege bewußt nicht zur Verfügung, um den Charakter der Exklusivität ihrer Weiterbildungsangebote zu erhalten. Damit wird jedoch die Rationalitätsprämisse verletzt, welche die Vollständigkeit der Alternativen fordert. Außerdem werden die Daten für die Datenbanken von den Anbietern selbst und freiwillig zur Verfügung gestellt, was dazu führt, daß je nach Angebot und Anbieter einzelne Datenfelder in den Datenbanken nicht belegt werden. Dadurch ist die Vollständigkeit der Informationen je Angebot als

1 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 112.

2 Vgl. z.B. Schwuchow/Gutmann/Scherer 1992, 1993, 1994; Mahari/Schade 1990 - Mahari/Schade/Lochmann 1995.

3 Vgl. Bonarius 1994, S. 24.

Voraussetzung für eine rationale Auswahl nicht gegeben. Da die Anbieter selbst festlegen, welche Informationen sie welchen Datenfeldern zuordnen, ist die einheitliche Abbildung der Informationen nicht gesichert und die Vergleichbarkeit der Angebote zumindest nicht unreflektiert gegeben. Die Datenbanken enthalten keine Qualitätsstandards oder Referenzen für die einzelnen Angebote, die dem Kunden dieser Datenbank eine Beurteilung erlauben könnten. Zudem nehmen die Herausgeber dieser Datenbanken selbst auch keine Auswertung der Daten bzw. Bewertung der Angebote vor, so daß diese Datenbanken bisher nur geeignet sind, sich einen ersten Einblick anhand deskriptiver Merkmale zu verschaffen.

Damit kommen sie, ebenso wie Jahrbücher, zwar als Einstieg in die Informationssuche oder als ergänzendes Instrument - eher für den Experten in der Weiterbildungsabteilung als für die einzelne Führungskraft - in Frage, können die eigene Recherche durch die Entscheidungsträger oder die Weiterbildungsabteilung mindestens in dem hier betrachteten Marktsegment jedoch nicht ersetzen.

Die häufigste Informationsquelle stellen Fachzeitschriften (83,5%) dar, mit Abstand folgen Erfahrungsaustausch mit Kollegen (45,7%) sowie Kongresse (37,0%).¹ Noch 1979 bezeichnet Hogarth Teilnehmer von Weiterbildungsveranstaltungen als wertvolle, aber wenig genutzte Quelle entscheidungsrelevanter Daten.² Heute ist es üblich, daß Großunternehmen an zentraler Stelle die Erfahrungen auswerten, die Führungskräfte mit bestimmten Weiterbildungsveranstaltungen machen, und zur weiteren internen Beratung für die Entsendung von Teilnehmern nutzen.³ Piontkowski schlägt vor, generell keinen Mitarbeiter auf ein internes oder externes Seminar zu schicken, ohne ihn anschließend einen Evaluationsbogen ausfüllen zu lassen.⁴ Diese Daten können wichtige Hinweise über die Eignung ausgewählter Weiterbildungsveranstaltungen zur Lösung der definierten Qualifikationsprobleme liefern. Erfasst man allerdings die Urteile von Teilnehmern am Ende eines Seminars oder unmittelbar nach dem Besuch desselben, kann ein Unterschied bestehen zwischen dem, was einem Teilnehmer gefallen oder mißfallen hat, und dem möglichen objektiven Nutzen der Veranstaltung. Auch wenn ausdrücklich nach dem Lerneffekt gefragt wird, wird der Teilnehmer diesen kurz nach Ende des Seminars nicht richtig einschätzen können. Zudem ist die euphorische Stimmung, die am Ende jedes gut geführten Kurses aufzukommen pflegt, nicht dazu geeignet, den Blick des Absolventen für die tatsächlichen, längerfristigen Auswirkungen zu schärfen. Der Wert solcher Beurteilungen oder Empfehlungen ist deshalb fraglich.⁵ Aussagefähiger sind Berichte, die, jeweils abhängig vom Inhalt der Weiterbildung, einige Monate oder im Einzelfall auch bis zu zwei Jahre nach einem Seminar bei ehemaligen Teilnehmern eingeholt werden, oder Interviews mit dem vorgesetzten Topmana-

1 Vgl. Hofstetter/Lünendonk/Streicher 1986, S. 22.

2 Vgl. Hogarth 1979, S. 289.

3 Vgl. Richter 1992, S. 126; Neuberger 1994, S. 283 spricht in diesem Zusammenhang von dem „Hapiness Index“.

4 Vgl. Piontkowski 1986, S. 77.

5 Vgl. Neuberger 1994, S. 301.

ger, in denen Wissens- oder Verhaltensänderungen erfragt werden. Allerdings werden die Vorgesetzten es nicht selten schwierig finden, die zum Teil subtilen und mehr qualitativen als quantifizierbaren Auswirkungen einer Qualifizierungsmaßnahme in Worte zu fassen.¹ Auch stellt sich die Frage, ob nach längerer Zeit die weitergegebenen Erfahrungen noch als aktuell angesehen werden dürfen oder ob damit ein falsches Bild von der gegenwärtigen Leistungsfähigkeit einer Weiterbildungsveranstaltung bzw. ihres Anbieters gezeichnet wird. Tatsächlich kann die Qualität eines bestimmten Weiterbildungsangebotes sich in dieser Zeit sowohl verbessert als auch verschlechtert haben.

5.2.1.5 Zielbildung und Bewertung der Angebote

Während bisher die Informationshandhabung durch Verarbeitung und Austausch im Vordergrund stand, sollen im folgenden vorrangig Bewertungsprozesse bei der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen diskutiert werden.

Informationen, Angebote und deren Konsequenzen sind oft so unbestimmt, daß die damit verbundene Unsicherheit letztlich nur durch individuelle oder interpersonell abgestimmte Bewertungen reduziert werden kann. Solche Meta-Entscheidungen können bewußt oder unbewußt getroffen werden. In beiden Fällen gilt, daß sie den Auswahlprozeß prozedural und inhaltlich prägen können. Derartige Präferenzen sind nach Stärke und Dauer stabil mit der Persönlichkeit des einzelnen verbunden. Wesentliche Grundlagen für die Bildung von Präferenzen sind in diesem Kontext Werte und Einstellungen² sowie Ziele und Anspruchsniveaus.³

5.2.1.5.1 Zielbildung

Hauschildt kann belegen, daß Zieleigenschaften nicht nur auf Merkmale des Entscheidungsgegenstandes, also inhaltlich ausgerichtet sind. Vielmehr umfaßt die Zielbildung auch prozeßspezifische Überlegungen wie etwa Konfliktlösen und das Sichern eigener Handlungsspielräume.⁴ Die Bestimmung von Weiterbildungszielen ist demnach ein kognitiver und ein konfliktbewältigender geistiger Arbeitsablauf, der mit dem eigentlichen Auswahlprozeß interdependent verbunden ist.⁵ Zielbildung und Zieländerung sind zentrale Bestandteile des Prozesses zur Komplexitätsreduktion, wie er sich aus Unsicherheit und Intransparenz komplexer arbeitsteiliger Entscheidungssituationen ergibt.⁶

1 Vgl. Leupold 1987, S. 221.

2 Werte und Einstellungen sollen hier als grundlegende Verhaltensregulative bzw. als spezifische Entscheidungsregeln verstanden werden, denen vor allem in sachlich oder sozial komplexen Situationen ein erheblicher Einfluß zukommt; vgl. Bronner 1993, S. 730; zu einer tiefergehenden Begriffsdiskussion vgl. Matiaske 1992, S. 11 ff.

3 Vgl. Bronner 1993, S. 730.

4 Vgl. Abschnitt 4.3.

5 Vgl. Hauschildt 1977, S. 246.

6 Vgl. Bronner 1993, S. 731 f.

Ausgangsbasis für die Analyse von Prozessen der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte sind in großen Unternehmen auch bei Entscheidungen in der Dyade von Topmanager und oberer Führungskraft Erkenntnisse über individuelles Handeln. Die Akteure folgen nicht gleichsam automatisch irgendwelchen mehr oder weniger abstrakten Unternehmenszielen, sondern sie versuchen auch in der betrieblichen Weiterbildung, ihre individuellen Interessen durchzusetzen.¹ Das bedeutet, daß Auswahlprozesse wie oben ausgeführt dann initiiert werden, wenn individuelle Interessen betroffen sind. Diese Interessen müssen nicht zwangsläufig in einem geplant funktionalen Zusammenhang mit den Unternehmensaufgaben stehen.²

In dieser Sichtweise haben Menschen Probleme und Interessen, die mit ihren zentralen Zielen zusammenhängen und für die sie Lösungen suchen. Neuere Konzeptionen weisen darauf hin, daß nicht nur Probleme, sondern auch Lösungen Entscheidungsprozesse und Handlungen auslösen können. Entscheidungsprozesse entstehen nach diesem Ansatz aus dem normativen Druck heraus, Lösungen und Probleme einander zuzuordnen. Wenn Lösungen vorhanden sind, wird nach Problemen gesucht, um diese Lösungen auch anzuwenden.³

So kann die vermehrte Zusendung von Angeboten zu Weiterbildungsthemen wie beispielsweise Zeitmanagement bei oberen Führungskräften die Überlegung auslösen, daß dieses erhöhte Angebot Folge einer steigenden Nachfrage sein müsse. Dies kann dazu führen, daß das eigene Zeitmanagement kritischer hinterfragt wird und dieses Nachforschen bisher latente Defizite offen legt, die auf Beseitigung drängen. Es erscheint plausibel, daß in diesem Fall das dann gerade aktuell vorliegende Weiterbildungsangebot ergriffen wird.⁴

5.2.1.5.2 Quellen der Zielbildung

Nach Eisenführ und Weber können Quellen genannt werden, aus denen Topmanager und obere Führungskräfte schöpfen können, wenn sie Klarheit über ihre Weiterbildungsziele suchen:

- Aktuelle oder zukünftig zu erwartende Mängel in der Qualifikation bzw. Qualifikationsstruktur einer oberen Führungskraft. Ein Topmanager entnimmt beispielsweise den Protokollen von Abgangsinterviews, daß vermehrt Mitarbeiter aufgrund vermeintlich unlösbarer Konflikte mit einer oberen Führungskraft ausscheiden. Dadurch wird ihm das Ziel bewußt, daß die Fähigkeit zur Konfliktbehandlung dieser oberen Führungskraft zu verbessern sei.
- Oder es fällt auf, daß der Anteil der Kurzzeit-Kranken an den direkt dieser oberen Führungskraft unterstellten Mitarbeitern deutlich höher liegt als bei ihren Kolle-

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 33 und die dort angeführte Literatur.

2 Vgl. Weber et al. 1994, S. 34.

3 Vgl. z.B. Cohen/March/Olsen 1972, S. 1 ff.; Weber et al. 1994, S. 34.

4 Vgl. Weber et al. 1994, S. 31.

gen. Auch dies kann als ein erstes Indiz für ein Defizit in der Mitarbeiterführung gewertet werden.¹

- Vergleich der vorliegenden Weiterbildungsangebote. Hilfreich kann die Frage sein, worin sich die bekannten Weiterbildungsveranstaltungen unterscheiden und welche dieser Unterschiede für Topmanager bzw. obere Führungskraft von Interesse sind. Die für die Entscheidungsträger wesentlichen Unterschiede deuten auf Weiterbildungsziele hin.
- Strategische Ziele, die nicht an die aktuelle Auswahlsituation gebunden, sondern übergreifender Natur sind. So verfolgen Unternehmen strategische Ziele wie z.B. die Förderung der Motivation ihrer Mitarbeiter. Obere Führungskräfte haben strategische Ziele wie die Erhaltung ihrer Gesundheit, das Wohlergehen der Familie oder die eigene soziale Geltung. Sind strategische Ziele klar definiert und dem einzelnen bewußt, so können Topmanager und obere Führungskraft auch in der spezifischen Situation der Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung auf sie zurückgreifen.
- Externe Vorgaben, wie sie durch das Topmanagement für obere Führungskräfte beispielsweise in Form eines Budgets für die betriebliche Weiterbildung direkt einer oberen Führungskraft oder insgesamt für den von ihr geführten Bereich gesetzt sein können. Die Existenz solcher Vorgaben bzw. Punktziele gibt einen Hinweis darauf, welche Bedeutung den unmittelbaren Kosten der Auswahlentscheidung aus übergeordneter Sicht beigemessen wird.
- Betroffene Personen. Topmanagement bzw. obere Führungskräfte müssen sich fragen, welche Personen von den Konsequenzen ihrer Auswahlentscheidung betroffen sind und welche Ziele diese Personen verfolgen könnten. So wird ein Topmanager seine eigenen Ziele erforschen, aber auch versuchen, sich die Ziele der betroffenen oberen Führungskraft klarzumachen. Eine obere Führungskraft wird sich die Ziele des tangierten Topmanagers und ihrer Mitarbeiter, aber auch ihrer Familie vergegenwärtigen.²

Die in den Abschnitten 5.2.1.1 - 5 genannten Aspekte des Ablaufs von Auswahlprozessen sollen im folgenden spezifisch für die einzelnen Typen von Auswahlentscheidungen ergänzend untersucht werden.

5.2.2 Delegative Auswahl

5.2.2.1 Auswahlverhalten

Das Bild, das empirische Ergebnisse von dem Auswahlverhalten oberer Führungskräfte zeichnen, entspricht kaum dem, das auf der Basis rationaler Entscheidungen zustande käme: es gibt keine flüssige Abfolge von Prozeßphasen, sondern häufig stockende,

1 Vgl. Student/Hornig/Sauga 1996, S. 16 f.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 53 f.

durch Rückkopplungsschleifen gekennzeichnete Prozesse.¹ Zudem spielen Interessendurchsetzungsversuche und Konflikte eine Rolle.

5.2.2.1.1 Fachtagungen und Seminare

Eine Sonderstellung in dem Auswahlverhalten oberer Führungskräfte nehmen regelmäßige, meist jährlich stattfindende Fachtagungen oder Kongresse ein. Das Auswahlverhalten hier ist weitestgehend habitualisiert, d.h. mit der Wahrnehmung der Ausgangsinformation (Ankündigung eines bestimmten Kongresses) werden bestimmte, schon fest gespeicherte Lösungsschritte aus dem Gedächtnis der oberen Führungskraft abgerufen,² die bei gleichartigen Problemen bisher zu befriedigenden Ergebnissen geführt haben. Bewußte Such- und Bewertungsaktivitäten unterbleiben, zumindest solange nicht aufgrund deutlich veränderter Wertstrukturen, Überzeugungen oder auch der persönlichen Umwelt die bisherigen habituellen Verhaltensweisen als unbefriedigend erkannt werden.³ Lediglich einschneidende Negativerlebnisse (subjektiv empfundener geringer Wert der letztjährigen Veranstaltung), eine außerordentliche Beanspruchung innerhalb des Unternehmens oder einschneidende Maßnahmen des Betriebes können ausnahmsweise die Führungskraft veranlassen, die Nullalternative in ihr Kalkül miteinzubeziehen, d.h. den Besuch des Kongresses für dieses eine Mal auszusetzen. Auch in diesem letzten Fall werden jedoch alternative Veranstaltungen in der Regel nicht als Ersatz in Betracht gezogen.

Informationsaktivitäten beschränken sich dementsprechend auf das Studium des Tagungsprogrammes, das unaufgefordert zugesandt wird. Dieses beeinflußt jedoch das Entscheidungsverhalten nicht, wenn wie angenommen das vorrangige Ziel derartiger Veranstaltungen die Pflege von Kontakten zu anderen regelmäßigen Teilnehmern und die Vermittlung aktueller Fachinformationen ist.

So kann davon ausgegangen werden, daß die Phase der Problemidentifizierung bei der Buchung von regelmäßig stattfindenden Fachtagungen von der oberen Führungskraft übersprungen wird, weil der Weiterbildungscharakter als nicht zentral angesehen wird oder soweit routinisiert ist, daß die damit verbundene Aktualisierung fachspezifischen Wissens als Selbstverständlichkeit betrachtet und einer eigenständigen Entscheidungsaktivität deshalb nicht für wert befunden wird. In Abschnitt 5.2.1.4 wurde festgestellt, daß die Entscheidung über die weitere Suche von Weiterbildungsangeboten von Zielen geleitet werden muß. Daher ist es durchaus rational, nicht nach weiteren Weiterbildungsveranstaltungen, insbesondere anderen Fachtagungen oder Kongressen, zu suchen, wenn mit einer gegebenen Veranstaltung die angestrebten Ziele bzw. die daran geknüpften Ansprüche befriedigend erfüllt werden. Verstärkende Bedeutung kommt

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 30; Osterloh 1991, S. 257; Heller et al. 1988; Kirsch 1988, S. 185 f.; kritisch mit „Rationalität“ setzen sich auch Biedermann/Müller 1988, S. 263 - 274 auseinander.

2 Zur zentralen Bedeutung des Gedächtnisses im Informationsverarbeitungsansatz vgl. Rehkguler/Schindel 1989, S. 204 f.

3 Vgl. Kirsch 1988, S. 35.

der Tatsache zu, daß häufig die Ansprüche an diese Veranstaltungsform von dieser präferierten Veranstaltung geprägt werden.

Ähnlich wie in dem oben skizzierten Sonderfall regelmäßig besuchter Fachtagungen legen sich obere Führungskräfte als Initiatoren einer Auswahl von Kurzseminaren bereits in einem frühen Stadium der Problemidentifizierung auf eine von ihnen bevorzugte Weiterbildungsveranstaltung fest. Diese wird zu einer Hypothese, welche die Informationssuche steuert. Eine unabhängige Kontrolle der Sachadäquanz ist in diesem Fall so gut wie nicht zu beobachten. Häufig werden dann keine weiteren Alternativen „produziert“ außer derjenigen, die schon von Anfang an existiert. Je weniger andere Stellen in die Vorbereitung der Auswahl einbezogen werden, um so mehr ist die obere Führungskraft auch Sucher von Informationen und „Produzent“ von Alternativen. Eine explizite, gesonderte Bewertung von Weiterbildungsangeboten findet dann schon deshalb kaum statt, weil in der Wahrnehmung der oberen Führungskraft keine Mehrzahl von Angeboten existiert.

Die geringe Anzahl der tatsächlich berücksichtigten Weiterbildungsangebote ist ein Charakteristikum von Delegativer Auswahl. Andererseits ist gerade diese geringe Zahl eine der wichtigsten Ursachen von Fehlentscheidungen. Dieses Verhalten ist zudem häufig verbunden mit einer Überbetonung vergangenheits- oder gegenwartsbezogener Informationen und einer abwehrenden Haltung gegenüber neuen Angeboten.¹ Dieser Erkenntnis entspricht der Befund bei Hauschildt et al., wonach die Breite der kognitiven Orientierung, ausgedrückt durch die Zahl der Weiterbildungsangebote, einerseits die Komplexität des Auswahlproblems andererseits aber auch die Effizienz der Auswahlentscheidung erhöht.²

Ein organisatorischer Weg, in diesem Fall die Effizienz zu erhöhen, ohne für die einzelne Führungskraft die Komplexität signifikant zu erhöhen, liegt in der partiellen Übertragung einzelner Aktivitäten der Informationsgewinnung, der Suche nach Weiterbildungsangeboten, der Bearbeitung der gefundenen Angebote und der Entschlußfindung an die Weiterbildungsabteilung. Durch entsprechende Aufbereitung von Informationen mit dem Zweck einer besseren Vergleichbarkeit von Weiterbildungsangeboten sowie gegebenenfalls eine Vorauswahl kann die obere Führungskraft kognitiv entlastet werden.

5.2.2.1.2 Komplexität von Auswahlssituationen

Grundsätzlich gilt, daß obere Führungskräfte Delegative Auswahlentscheidungen auf der Basis einer Selbstdiagnose ihrer Eignung bzw. von Qualifikationsdefiziten treffen. Dabei kann die Evaluation der eigenen Person als Summe aus Persönlichkeitsmerkmalen und fachlicher, konzeptioneller sowie sozialer Kompetenz für den einzelnen ein komplexes Problem darstellen. Während einfache Weiterbildungssituationen selbst von

1 Vgl. Geißler 1986, S. 169.

2 Vgl. Hauschildt et al. 1983, S. 255.

Laien vollständig erfaßt und beurteilt werden können, müssen komplexe Situationen in ihrer Vielfalt reduziert, Klassifikationen und Abstraktionen vorgenommen bzw. Schwerpunkte gesetzt werden, weil die Informationsverarbeitungskapazität des einzelnen begrenzt ist.¹ Eine solche Reduktion gelingt oberen Führungskräften automatisch und erfolgreich immer dann, wenn sie vertrauten und alltäglichen Situationen betrieblicher Weiterbildung begegnen. Hier genügen wenige Merkmale, um die Situation so zu kategorisieren, daß dafür zielgerichtete Handlungsprogramme aus dem Gedächtnis abgerufen werden können.²

Da obere Führungskräfte reichhaltige Erfahrungen mindestens mit dem Besuch externer Seminare von kürzerer Dauer aufweisen, stellt für sie neben Kongressen oder Fachtagungen die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen von kurzer Dauer insgesamt solch eine vertraute Situation dar.

Der Nachteil dieser automatisierten Verknüpfung zwischen Signalen der Weiterbildungssituation und Auswahlhandlungen liegt darin, daß der Erwerb oder auch nur die Berücksichtigung alternativer Verhaltensweisen, wie der Suche nach weiteren Veranstaltungsangeboten, deutlich erschwert ist.³ Situationswahrnehmung und Handlungsprogramme können auf diesem Niveau meist nur schwer verbalisiert oder erklärt werden.⁴

Daraus können insbesondere auf heuristischem Niveau Übereinfachungen in der Wahrnehmung von Auswahlsituationen resultieren (Fehler „begrenzter“ Rationalität), wie z.B. die unvollständige Berücksichtigung von Konsequenzen der Auswahlentscheidung.⁵

Wird eine Auswahl-situation aber als fremd und neuartig registriert, wird zum einen kontrolliert nach relevanten Gedächtnisinhalten, hier also geeigneten Weiterbildungsangeboten, gesucht. Ein solcher Fall tritt etwa dann ein, wenn eine obere Führungskraft feststellen muß, daß sie nicht in der Lage ist, eskalierende soziale Spannungen ihrer Mitarbeiter untereinander zu schlichten, und sie keine zu externer Weiterbildung alternative Strategien für genauso effizient hält oder diese sich als nicht wirksam erwiesen haben. Zum anderen findet eine automatische Aktivierung von Gedächtnisinhalten statt, die neben relevanten auch irrelevante Daten enthalten kann. Lücken im Situationsbild werden dabei häufig durch entsprechende Schlußfolgerungen gefüllt. Das kann zur Folge haben, daß nicht mehr sicher zwischen realen und abgeleiteten Daten unterschieden werden kann.⁶ Solche sogenannten Inferenzen können auftreten, wenn eine obere Führungskraft nicht über eigene Erfahrungen mit bestimmten Weiterbildungsin-

1 Vgl. Osterloh 1991, S. 251; Hambrick/Mason 1984, S. 195; Miller 1956, S. 81 ff.

2 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 587.

3 Vgl. Shiffrin/Schneider 1984, S. 269 ff.

4 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 590; Mintzberg et al. 1976, S. 258 sprechen in diesem Zusammenhang von Judgement.

5 Vgl. Reason 1987, S. 15 ff.

6 Vgl. Bransford 1979; Putz-Osterloh 1992, Sp. 591 f.

halten verfügt, sondern sich auf Urteile und Erfahrungen z.B. von Kollegen verläßt und diese im Laufe der Zeit in ihren eigenen Erfahrungsschatz integriert.

Häufig wird die Übereinstimmung in den Empfehlungen vieler Personen als Zeichen für die Objektivität der vermittelten Informationen gedeutet; die unreflektierte Übernahme solcher Lern- bzw. Weiterbildungserfahrungen birgt jedoch die Gefahr, daß die einzelne Führungskraft falsche Schlußfolgerungen für ihre eigene konkrete Auswahl-situation trifft.¹

Der Versuch der Reflexion wird allerdings auf das Problem stoßen, daß die in Empfehlungen implizit enthaltenen Wertungen und Effizienzaussagen sich einer Überprüfung durch Dritte weitgehend entziehen. Auch werden Erfahrungsaussagen gerade deshalb als Hilfsmittel nachgefragt, weil sie die Informationsbeschaffung und -bewertung abkürzen und die Prüfung alternativer Weiterbildungsangebote ersparen können.

Für den konstruktiven Umgang mit den Weiterbildungserfahrungen anderer dürfte es für obere Führungskräfte hilfreich sein, sich die Frage zu stellen, welche Besonderheiten für den jeweiligen Fall kennzeichnend waren, um einer fälschlichen Generalisierung der dort gewonnen Erfahrungen entgegenzuwirken. Gab es Besonderheiten im Hinblick auf die inhaltliche und zeitliche Auswahl der Veranstaltung, lagen besondere Randbedingungen vor, die für den Erfolg der Weiterbildung bedeutsam waren und eine Generalisierung dieser Erfahrungen verbieten? Auf der anderen Seite sollte sich die obere Führungskraft auch die Frage stellen, in welcher Hinsicht die Struktur des Falles mit der eigenen, jetzt vorliegenden Lernbedarfsituation Ähnlichkeiten aufweist, welche Teilerfahrungen also möglicherweise auf die aktuelle Situation übertragbar sind.²

Die Analyse von Fremderfahrungen setzt insofern voraus, daß man den jeweiligen Fall weder vorschnell als Modell für das eigene Auswahlproblem akzeptiert noch von vornherein als nicht vergleichbar und damit nicht relevant ablehnt. Damit ist eine sorgfältige Analyse der inhaltlichen und zeitlichen Struktur der Wenn-Dann-Beziehung und der Randbedingungen erforderlich. Dies gilt in gleicher Weise auch für die Analyse eigener Weiterbildungserfahrungen, der Erfolge wie der Mißerfolge. Da die obere Führungskraft bei der Analyse eigener Erfahrungen immer auch Betroffener ist, sind hohe Anforderungen nicht nur an die Sorgfalt, sondern vor allem an die Unvoreingenommenheit der oberen Führungskraft zu stellen.³

Je enger der Erfahrungshorizont einer oberen Führungskraft ist, desto stärker eingeschränkt wird die Zahl der in den Auswahlprozeß einbezogenen alternativen Weiterbildungsangebote sein. So zeigt sich, daß obere Führungskräfte großer Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen, trotz ihrer Charakterisierung als Generalisten, ihre prinzipielle Orientierung an Erfahrungen aus dem funktionalen Bereich ausrichten, in dem sie 'groß geworden' sind.⁴ Dies kann für einzelne Weiterbildungsentscheidungen bedeuten, daß eine obere Führungskraft auch die eigenen Erfahrungen kritisch daraufhin

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 151 und 169.

2 Vgl. Gebert 1991, S. 335.

3 Vgl. Gebert 1991, S. 335 f.

4 Vgl. Hambrick/Mason 1984, S. 200; Gunz 1989, S. 13.

überprüfen sollte, ob durch sie möglicherweise relevante Weiterbildungsalternativen vorschnell ausgegrenzt werden.

Fehler in der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen treten auf, wenn trotz veränderter Situation - geänderte Anforderungen an obere Führungskräfte machen neue Weiterbildungsinhalte notwendig - ausschließlich hochverfügbare, in der Vergangenheit erfolgreiche Auswahlhandlungen eingesetzt werden, obwohl sie im aktuellen Fall nicht mehr zum Ziel führen können. Solche Fehler „suboptimaler“ Rationalität basieren auf der Wirkungsweise des Gedächtnisses, d.h. der raschen Verfügbarkeit erfahrungsgebundener Schemata, sobald nur Ähnlichkeiten zwischen der aktuellen und vergangenen, bekannten Weiterbildungssituationen registriert werden.¹ Ursache kann hier eine Fehldiagnose sein, d.h. eine ungenügende Situationsabbildung durch die obere Führungskraft. So werden bei wenig auffälligen Situationsänderungen automatisch und vorrangig bekannte Situationselemente als Signale wahrgenommen, die zu verfügbaren Situations-Handlungsschemata passen.² Manager neigen deshalb dazu, vorgefaßte Meinungen zu bestätigen. Auf diese Weise ist eine Bevorzugung bekannter Weiterbildungsangebote auch in neuartigen Situationen immer wieder zu finden. Daneben täuschen sich obere Führungskräfte regelmäßig in den Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ereignissen bzw. glauben im Nachhinein zu einem höheren Prozentsatz, daß ihre Vorausschätzung richtig war, als dies vor dem Ereignis tatsächlich der Fall war.³ Diese Anomalien in Auswahlentscheidungen sind darauf zurückzuführen, daß Manager - anders als im Risikokonzepkt der Entscheidungstheorie vorgesehen - in Weiterbildungsentscheidungen nur höchst selten mit Wahrscheinlichkeiten operieren.⁴ Vielmehr betrachten sie Risiko nicht als Wahrscheinlichkeitskonstrukt sondern als möglichen Verlust eines bestimmten Betrages.⁵ Die Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung wird daher häufig als Instrument von Risikomanagement zur Reduktion von Ungewißheit verstanden.⁶

Den Fehler, möglichst einfache Lösungen für das gestellte Auswahlproblem in der externen Weiterbildung oberer Führungskräfte zu präferieren, die mit möglichst geringem Verarbeitungsaufwand zu finden sind, bezeichnet Reason als Fehler „sich sträubender“ Rationalität.⁷ Leicht abrufbare und direkt realisierbare Weiterbildungsangebote werden gegenüber Angeboten präferiert, deren Anwendung unsicher ist oder erst durch weitere Entscheidungen herbeigeführt werden muß. Möglicherweise wird dann die Entscheidung für ein vorliegendes, vermeintlich hochwertiges Angebot dem 'bürokratischen' Weg über die Weiterbildungsabteilung vorgezogen. Dem widerspricht Weber, der un-

1 Vgl. die von Tversky/Kahnemann 1973, S. 207 ff. und 1974, S. 1124 ff. beschriebenen Urteilsheuristiken der Verfügbarkeit und der Repräsentativität.

2 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 591 und die dort angeführte Literatur.

3 Vgl. Osterloh 1991, S. 252.

4 Vgl. Müller-Merbach/Golling 1978, S. 413 ff.

5 Vgl. March/Shapira 1987, S. 1404 ff.

6 Vgl. Keyes 1985; Osterloh 1991, S. 257.

7 Vgl. Reason 1987, S. 15 ff.

ter Bezugnahme auf die Abfolge in der Problembearbeitung bei Cyert und March den Grund für die Bevorzugung der am einfachsten zu realisierenden Alternative in dem Streben der oberen Führungskraft nach Effizienz sieht.¹ Der Handelnde strebe an, seine Problembearbeitungskapazität möglichst effektiv zu nutzen. Fraglich ist dann allerdings, ob obere Führungskräfte im Rahmen der Auswahlentscheidung das Effizienzanliegen ernst genug nehmen, wenn sie faktisch große Freiräume genießen.²

5.2.2.1.3 Verhältnis zwischen oberen Führungskräften und Weiterbildungsabteilung

Die Rolle der Weiterbildungsabteilung in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte soll eingehend erörtert werden im Anschluß an die Diskussion des Auswahlverhaltens in Gruppen (Partizipative und Konsultative Auswahl). Es ist zu erwarten, daß in diesen beiden Auswahltypen in stärkerem Maße auf die Hilfestellung der Weiterbildungsabteilung zurückgegriffen wird als durch die einzelne Führungskraft bei Delegativer Auswahl. Hier sollen daher nur Perspektiven für Unterstützungsleistungen der Weiterbildungsabteilung für die einzelne, weitgehend autonom entscheidende obere Führungskraft betrachtet werden.

In der betrieblichen Praxis großer Unternehmen ist zu beobachten, daß obere Führungskräfte die Eignung, bedarfsorientierte Weiterbildungsveranstaltungen auszuwählen, für sich allein in Anspruch nehmen. Insbesondere der Weiterbildungsabteilung, aber auch externen Beratern sprechen diese Führungskräfte die Eignung zur kompetenten Ermittlung des konkreten Entwicklungs- und Lernbedarfs ab,³ da jene wegen ihrer Distanz zu der einzelnen Tätigkeit die Anforderungen der Aufgaben an obere Führungskräfte nicht beurteilen könnten. Diese Ansicht äußern vor allem obere Führungskräfte, deren Position in starkem Maße eine Orientierung am Absatzmarkt des Unternehmens verlangt.⁴ Diese marktorientierten Manager sprechen der Weiterbildungsabteilung die Fähigkeit zur Beurteilung aktueller marktspezifischer Anforderungen ab. Da sie alle Anforderungen an ihre persönliche Kompetenz aus ihrer Marktorientierung ableiten, schließen sie dabei alle Facetten ihres Qualifikationsprofils in die Ablehnung ein. Die Ursache für ihr Verhalten ist darin zu suchen, daß sich diese Manager formalen, systematischen Verfahren der Bedarfsermittlung emotional verschließen, weil sie nur die Selbstdiagnose und gegebenenfalls die Bedarfsanalyse in einem Gremium mit Kollegen für erfolgversprechend halten. Diese Haltung dehnen sie auf alle Operationen des Auswahlprozesses aus. Entsprechend öffnen sich obere Führungskräfte mit zunehmendem Abstand zum Marktgeschehen, also bei der Wahrnehmung stärker pro-

1 Vgl. Weber 1989, S. 4; Cyert/March 1963, S. 120 ff.

2 Vgl. Witt 1988, S. 46.

3 Vgl. Würtele 1993, S. 337.

4 Ob zu recht oder zu unrecht soll hier nicht untersucht werden, sondern es soll für die weitere Untersuchung nur konstatiert werden, welche Rolle die Weiterbildungsabteilung in der betrieblichen Realität spielt.

duktionsorientierter Aufgaben, tendenziell einer Beteiligung Dritter an dem Prozeß der Auswahl.¹

Zutreffend ist, daß die eigene, subjektive Sicht, mit der eine obere Führungskraft sich einschätzt, 'richtiger' sein kann als die eines externen Beobachters. Es ist zu erwarten, daß letzterer nicht alle inneren Vorerwägungen zu werten weiß, die dem Verhalten und den Entscheidungen einer oberen Führungskraft zugrunde liegen. Entsprechend sollte die subjektive Sichtweise der betroffenen Führungskraft bei der Bestimmung ihres Weiterbildungsbedarfs berücksichtigt werden, wenn subjektive Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung auf mitunter gravierende Weise auseinanderfallen.²

5.2.2.2 Informationsverhalten

Es ist denkbar, daß die einzelne Führungskraft in vielen Fällen Delegativer Auswahl die Initiative zur Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung mit nur geringen Informationen über Veranstaltungsangebote ergreift. Broschüren der Veranstalter sind nur von beschränktem Wert für den Vergleich derjenigen Merkmale, die für die Auswahl von entscheidender Bedeutung sind, um die spezifischen Ziele der oberen Führungskraft und des Unternehmens zu erreichen. Häufig nutzen obere Führungskräfte daher informelle Kontakte zu anderen Führungskräften, die bereits an einer der in Frage kommenden Veranstaltungen teilgenommen haben („old-boy network of past participants“), um von deren Erfahrung zu profitieren.³ Im Gegensatz zu Führungskräften der mittleren und unteren Ebenen beschränken sich obere Führungskräfte jedoch nicht vornehmlich auf unternehmensinterne Kontakte, sondern beziehen auch externe Kontakte in ihre Auswahlentscheidung ein.⁴ Diese Praxis, die eigene Auswahl auf den Erfahrungen anderer aufzubauen, vernachlässigt folglich die Bewertung alternativer Angebote, deren Betrachtung für eine den spezifischen Erfordernissen entsprechende Auswahl zweckmäßig sein können. Dabei könnte oftmals zu diesem Zweck auf die Servicefunktion der Weiterbildungsabteilung zurückgegriffen werden.⁵

Viele Manager entwickeln mit der Zeit eine individuelle, für sie typische Weise, Probleme der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen anzugehen und Auswahlentscheidungen zu treffen, auch wenn sie im Einzelfall davon abweichen können. Man spricht in diesem Zusammenhang von dem „kognitiven Stil“ eines Managers.⁶ In Anlehnung an McKenney und Keen kann in Auswahlprozessen der betrieblichen Weiterbildung das Verhalten bei der Informationsgewinnung und bei der Informationsbeurteilung in diesen kognitiven Stil folgendermaßen miteinbezogen werden. So bauen

1 Vgl. Berthel 1987, Sp. 592; Schwuchow 1992, S. 203.

2 Vgl. Witt 1988, S. 46.

3 Vgl. Gaugler 1996, S. 1.

4 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 118.

5 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 118.

6 Vgl. McKenney/Keen 1974, S. 80; Zmud 1979, S. 967; Davls/Olson 1985, S. 251.

„prezeptive“ Manager bei der Informationsgewinnung weitgehend auf ihrem bestehenden Wissen über betriebliche Weiterbildung auf und ordnen gewonnene Informationen in ihre bestehenden kognitiven Strukturen ein. „Rezeptive“ Manager verlassen sich nicht auf bestehende Strukturen und versuchen, so viele Detailinformationen über in Frage kommende Weiterbildungsveranstaltungen wie möglich zu erhalten, um erst dann aufgrund des Gesamteindrucks mit der Beurteilung der vorliegenden Weiterbildungsangebote zu beginnen. Während ersterer dabei Gefahr läuft, wichtige Details einzelner Angebote zu übersehen, kann zweiterer an dem Versuch scheitern, aus Einzelinformationen ein zusammenhängendes Ganzes als Basis für eine Auswahl zu formen.

„Systematische“ Manager nehmen bei der Beurteilung der gewonnenen Informationen zuerst eine Strukturierung des Auswahlproblems vor und suchen anschließend mit Methode eine Weiterbildungsveranstaltung auszuwählen. „Intuitiven“ Managern ist konzeptionelles Vorgehen in Fragen betrieblicher Weiterbildung weniger wichtig. Sie nehmen eine eher ganzheitliche Betrachtung ihres Auswahlproblems vor und kommen unmittelbar zu der Auswahl einer Veranstaltung, die sie dann ausprobieren.¹

Nimmt die obere Führungskraft das Angebot an Informationen zu externer Weiterbildung als unüberschaubar und intransparent wahr, so greift sie auf ihr bekannte Strategien der Informationssuche zurück, damit sowohl die in Frage kommenden Weiterbildungsangebote als auch deren Konsequenzen analysiert werden können.² Neben dieser direkten Informationssammlung durch Fragen kommen dem Generieren und Überprüfen von Hypothesen über die Wirksamkeit einzelner Weiterbildungsmaßnahmen besondere Bedeutung zu.³

Topmanager können zwar über für die Auswahlentscheidung oberer Führungskräfte hilfreiche Informationen verfügen; ihre Rolle als Vorgesetzter beschränkt sich bei Delegativer Auswahl aber in der Regel darauf, Hinweise im persönlichen Gespräch aufgrund von mehr oder weniger zufälligen Beobachtungen oder einen freundlichen Tip für ein Seminar, dessen Ankündigung dem Topmanager selbst zugesandt wurde, als mittelbare inhaltliche Anregung zu geben. Ihre Hauptaufgabe besteht nach Moulton und Fickel jedoch darin, die durch die obere Führungskraft getroffene Auswahlentscheidung zu billigen und, wenn gewünscht, die notwendige Unterstützung durch die Weiterbildungsabteilung sicherzustellen.⁴

1 Vgl. McKenney/Keen 1974, S. 81 ff.

2 Zur effizienten Zahl von Handlungsalternativen vgl. Witte 1992, Sp. 562 f. und die dort angeführte Literatur.

3 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 588.

4 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 118.

5.2.2.3 Zielbildung

Ihrer Auswahlentscheidung legen obere Führungskräfte zum Teil nur vage Ziele zugrunde und formulieren diese nicht so präzise, wie es die formalen betriebswirtschaftlichen Problemlösungskalküle darstellen.¹ Statt Minimierung oder Maximierung einzelner Ziele herrscht Anspruchsniveauerfüllung und das Streben in eine bestimmte Richtung ohne ausdrücklich formulierten Mindestanspruch vor.²

Das wird in der Praxis besonders deutlich bei der Lernumgebung externer Weiterbildungsveranstaltungen. Hier äußern die Führungskräfte ihre Gleichgültigkeit gegenüber Rahmen und Ambiente, in dem eine ihren Vorstellungen entsprechende Veranstaltung stattfindet. Der Veranstaltungsrahmen findet also in ein explizit formuliertes Zielsystem der Auswahl nicht Eingang; allerdings nicht, weil das Umfeld der Weiterbildung den Führungskräften unwichtig ist, vielmehr wird ein Mindestmaß an Komfort etc. von Führungskräften der betrachteten Hierarchiestufe mehr noch als von unteren oder mittleren Führungskräften als Selbstverständlichkeit angesehen und daher einer näheren Betrachtung nicht für wert befunden. Möglicherweise fühlen sich obere Führungskräfte in ihren Aussagen zu solcher Geringschätzung sozial verpflichtet, um nicht den Eindruck zu erwecken, sie genehmigten sich über die betriebsnotwendige Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten hinaus einige Urlaubstage auf Kosten des Betriebs.

Dennoch erweckt die Durchsicht einschlägiger Zeitschriften und Veranstaltungsprospekte den Eindruck, daß die Anbieter von Weiterbildungsveranstaltungen in den letzten Jahren ihre Attraktivität vor allem auf diesem Feld zu mehren suchten, indem sie immer neue Möglichkeiten zur Steigerung des Komforts, der Unterhaltung und Entspannung angeboten haben. Dieses Verhalten der Anbieter ist einerseits durch zunehmende Konkurrenz zwischen den Anbietern bei ansonsten in etwa gleichartigen und gleichwertigen Weiterbildungsangeboten zu erklären. Andererseits scheinen die Unternehmen zumindest in Zeiten umfangreicher Weiterbildungsbudgets auch bereit zu sein, die Kosten solcher Lernumgebung externer Weiterbildung zu finanzieren.

Das Streben oberer Führungskräfte nach effizienter Gestaltung ihres Arbeitsalltags spiegelt sich wider in ihren Ansprüchen an die Lernumgebung von Weiterbildungsveranstaltungen: Sie scheinen auf der Basis der ihnen gewohnten Annehmlichkeiten eine optimale, d.h. effiziente aber unaufdringliche, Unterstützung der von ihnen explizit angestrebten Weiterbildungsziele zu erwarten. Dies schließt die Möglichkeit zum zwanglosen Kontakt zu anderen Teilnehmern genauso ein, wie moderne Kommunikationstechnologie für den Kontakt nach außen.

Insofern kann die Lernumgebung einer externen Weiterbildungsveranstaltung als Hygienefaktor angesehen werden,³ der ein gewisses Anspruchsniveau erfüllen muß, ohne daß er als Ziel präzise und explizit formuliert wird.

1 Vgl. Hauschildt 1988, S. 56 ff.

2 Vgl. z.B. Osterloh 1991, S. 251.

3 Vgl. Herzberg 1968, S. 53 ff.

Obere Führungskräfte sind in der Regel imstande und geneigt, neben oder über ihre eigenen Interessen diejenigen des Unternehmens zu stellen und zu vertreten.¹ Dies zeigt sich bei der Auswahl eines Termins für eine externe Weiterbildungsveranstaltung durch eine obere Führungskraft in der selbstverständlichen Berücksichtigung betrieblicher Zwänge und Termine oder auch in der kurzfristigen Zurückstellung von eigenen Weiterbildungswünschen, wenn betriebliche Aufgaben dies erfordern.

5.2.2.4 Intrapersonale Konflikte und individuelles Konfliktverhalten

5.2.2.4.1 Arten von Auswahlkonflikten

Häufig führen Such- und Bewertungsprozesse nicht sofort zu befriedigenden Lösungen des gestellten Weiterbildungsproblems, sondern münden in Konflikte.² Ein intrapersonaler Konflikt liegt dann vor, wenn es der betroffenen oberen Führungskraft schwerfällt, eine Alternative auszuwählen.³ Konflikte in individuellen Auswahlentscheidungen ergeben sich demnach vor allem aus den Werten, Motiven und Bedürfnissen, aus den Aufgaben bzw. Rollen sowie Informationen und Kognitionen oberer Führungskräfte.⁴

Vor einem solchen Konflikt steht die obere Führungskraft als Entscheidungsträger bei Delegativer Auswahl,

- wenn sie sich zwischen zwei Weiterbildungsangeboten entscheiden muß, die sie beide negativ beurteilt und die ihrem Anspruchsniveau nicht gerecht werden (Vermeidungskonflikt). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn lediglich ein Seminar mit einem Referenten von bekanntermaßen zweifelhafter Kompetenz und ein anderes, das die Unterbringung in ausgesprochen einfachen Pensionen erfordert, zur Wahl stehen;
- wenn sie zwischen zwei Angeboten wählen muß, die sie beide gleich positiv beurteilt und die ihr Anspruchsniveau erfüllen (Annäherungskonflikt). Dieser Fall kann eintreten, wenn zwei renommierte Weiterbildungsinstitute eine quasi inhaltsgleiche Veranstaltung zu einem von der oberen Führungskraft gesuchten Thema anbieten;
- wenn sie sich einem Angebot gegenüber sieht, das sie sowohl positiv als auch negativ bewertet (Ambivalenzkonflikt). Dieser Konflikt tritt etwa auf, wenn das Seminar eines renommierten Trainers die inhaltlichen Bedürfnisse der oberen Führungskraft trifft, der Veranstaltungsort jedoch für eine eintägige Veranstaltung unzumutbar weit entfernt liegt.⁵

1 Vgl. Neudecker 1987, S. 87.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 234.

3 Vgl. Kirsch 1977, S. 96.

4 Vgl. Bronner 1987, S. 64.

5 Vgl. Miller 1956, S. 81 ff.

- March und Simon führen als zusätzliche Konfliktursache Unsicherheit ein. Der oberen Führungskraft sind zwar die Weiterbildungsalternativen bekannt, der Informationsgrad reicht jedoch zur Beurteilung ihrer Konsequenzen nicht aus.¹ Dies ist z.B. dann der Fall, wenn mehrere Angebote zwar in ihrem Thema und Preis bekannt sind, aber Informationen über das detaillierte Programm, die Referenten, den Veranstaltungsort nicht oder nur teilweise vorliegen.

5.2.2.4.2 Varianten der Konfliktbehandlung

Intrapersonale Konflikte werden von oberen Führungskräften als Belastung empfunden. Sie versuchen diese Belastung zu reduzieren durch weitere Suchprozesse, eine Anpassung ihrer Ansprüche oder durch die Verleugnung des Konflikts und womöglich auch durch Ignorieren des Weiterbildungsbedarfs.²

Suchprozesse

Vermeidungs- und Ambivalenzkonflikte rühren daher, daß die bisher gefundenen Weiterbildungsangebote die obere Führungskraft nicht befriedigen. Ihr Suchverhalten richtet sich daher auf das Finden weiterer Angebote. Wie in Abschnitt 5.2.1.4 beschrieben, wird erst in diesem Stadium des Auswahlprozesses echtes Suchverhalten einsetzen, wenn die gewohnheitsmäßig gewählten Lösungswege einmal nicht zum Erfolg führen. Dabei können inkrementale Suchprozesse, also die Abweichung von gefundenen Weiterbildungsangeboten in kleinen Schritten hin zu alternativen externen Weiterbildungsveranstaltungen, mit gegebenenfalls modifizierten Lerninhalten, dann eventuell eines anderen Anbieters, eine plausible Hypothese für das individuelle Vorgehen oberer Führungskräfte sein.³

‘Revolutionäre’ Lösungen, wie z.B. die Buchung eines Outdoor-Trainings, werden vor allem dann gesucht und in Betracht gezogen, wenn sie entweder in der Aufgabenstellung gefordert sind (Einsichten in das eigene Verhalten, die durch konventionelle Lehrmethoden nicht erreichbar sind) oder wenn nach der Methode der kleinen Schritte keine sinnvolle Annäherung an die gesetzten Standards zu erzielen ist.⁴ Anstatt obere Führungskräfte durch Moderation und Workshops langsam und behutsam auf dynamische Marktentwicklungen vorzubereiten, werden sie beispielsweise in einem Outdoor-Training mit extremen Situationen konfrontiert. Untersuchungen zeigen, daß solche originellen Lösungsvorschläge häufig als nicht besonders attraktiv eingeschätzt werden vor allem wegen des damit verbundenen Risikos, ob die beabsichtigten Konsequenzen der Auswahlentscheidung eintreffen.⁵

1 Vgl. Rehkgler/Schindel 1989, S. 234 f.

2 Vgl. Bronner 1987, S. 64.

3 Vgl. Rehkgler/Schindel 1989, S. 235.

4 Vgl. Rehkgler/Schindel 1989, S. 235.

5 Vgl. Bollinger/Bollinger-Hellingrath/Iseler 1978, S. 34 ff.

In Annäherungskonflikten fehlen der oberen Führungskraft eindeutige Kriterien bzw. wertende Informationen zur Wahl einer Weiterbildungsalternative. Sie muß also versuchen, die bisher zugrundegelegten Kriterien näher zu spezifizieren und zu operationalisieren und sie über die Angabe von Gewichten vergleichbar zu machen. Gelingt ihr dies nicht, so muß sie zusätzliche Kriterien definieren, welche die Bildung einer eindeutigen Rangfolge der Weiterbildungsveranstaltungen ermöglichen.¹

Beispielsweise schwankt eine obere Führungskraft zwischen einem Veranstaltungsangebot, das durch die Liste hochkarätiger Referenten beeindruckt, und einem zweiten, dessen Ambiente und Möglichkeiten zur Kontaktpflege sie schätzt. Ein Gewichtung dieser Kriterien gegeneinander gelingt ihr nicht. Sie zieht für ihre Auswahlentscheidung daher weitere Kriterien wie Preis, Lage, Dauer etc. heran, um für beide Angebote zu subjektiv eindeutigen Effizienzerwartungen zu gelangen.

Nicht unbedingt wird die Suche nach weiteren Kriterien einen Annäherungskonflikt beseitigen können, was bei der Vielzahl nur diffus gegeneinander abwägbarer Werte nicht verwundert. Dieses Dilemma kann die obere Führungskraft zur Suche nach weiteren, eindeutig als vorteilhaft klassifizierbaren Angeboten veranlassen, obwohl prinzipiell als befriedigend eingeschätzte Lösungen bereits vorliegen.²

Konflikte durch Unsicherheit erfordern die Suche der oberen Führungskraft - oder gegebenenfalls in deren Auftrag der Weiterbildungsabteilung - nach weiteren Informationen über die zu erwartenden Zielwirkungen der gefundenen Weiterbildungsangebote, um zu eindeutigen Beurteilungen gelangen zu können. Gelingt eine Reduzierung der Unsicherheit auf diese Weise nicht in dem gewünschten Maße, so kann dies ebenfalls die Suche nach zusätzlichen Angeboten auslösen, deren Konsequenzen mit geringerer Unsicherheit prognostizierbar sind. Damit wird die tendenziell innovationshemmende Wirkung derartiger Konflikte in der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte deutlich, da neuartige Lösungswege häufig mit größeren, nicht genau abschätzbaren Risiken verbunden sind.³ Das ist besonders dann der Fall, wenn sich obere Führungskräfte weder auf eigene Erfahrungen noch auf Erfahrungswerte anderer stützen können.

An dem oben bereits erwähnten Beispiel des Outdoor-Trainings läßt sich zeigen, daß ein Auswahlproblem mehrere der erläuterten Konflikttypen durchlaufen kann: Eine obere Führungskraft soll auf die zunehmende Dynamisierung des Unternehmensmarktes persönlich vorbereitet werden. Die Weiterbildung in Workshops und Seminarsitzungen kann diesem Ziel in der Einschätzung der oberen Führungskraft nicht gerecht werden. Das daraufhin von ihr in Betracht gezogene Outdoor-Training ist für sie und die ihr bekannten Führungskräfte gleichermaßen völlig neu und deshalb mit großer Unsicherheit hinsichtlich seiner Zielerfüllung behaftet. Die Befragung der Weiterbildungsabteilung und das Studium empirischer Befunde über die Wirkungen von Out-

1 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 237.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 237.

3 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 237.

door-Trainings zeigen, daß diese ungefähr gleich wirksam sind wie das von einem Topmanager des Unternehmens vorgeschlagene Weiterbildungsangebot eines renommierten Professors für Arbeits- und Organisationspsychologie.

Anspruchsanpassung

Führt auch die Suche nach weiteren Weiterbildungsangeboten nicht zum Erfolg, dann wird die obere Führungskraft eine Anpassung der nicht erfüllbaren Anspruchsniveaus in Erwägung ziehen. Diese Reaktion läßt sich erklären mit dem Streben des Menschen nach innerem Gleichgewicht, das dazu führt, die eigene Wertstruktur zu modifizieren, wenn die Struktur der faktischen Informationen, d.h. Informationen über Angebote und über die zu erwartenden Zielwirkungen der gefundenen Angebote, ihr nicht gerecht werden kann.¹

Eine solche Reduzierung der Ansprüche tritt jedoch nicht ein, wenn andere Personen im sozialen Umfeld einer oberen Führungskraft in einem vergleichbaren Fall erfolgreich waren oder wenn ihre Bezugsgruppen bestimmte Anforderungen an sie stellen, die in ihrem Anspruchsniveau zum Ausdruck kommen. Werden die Erwartungen der Bezugspersonen an die Ansprüche der oberen Führungskraft beispielsweise hinsichtlich Veranstalter und Veranstaltungsort nicht erfüllt, sind Ansehen und soziale Integration der oberen Führungskraft gefährdet.²

Wann eine obere Führungskraft die Suche nach weiteren Weiterbildungsangeboten aufgibt und versucht, den Konflikt durch Reduzierung ihrer Ansprüche zu lösen, hängt davon ab, wie sie ihre Lage einschätzt. Schätzt sie die Wichtigkeit und Dringlichkeit ihres Qualifizierungsbedürfnisses vergleichsweise hoch ein und war sie in der Suche nach geeigneten Veranstaltungen früher erfolgreich, wird der Suchprozeß länger dauern. Das gleiche gilt, wenn ausreichend Zeit für die Lösung des Auswahlproblems zur Verfügung steht; dies wurde in Abschnitt 5.1 für die Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte grundsätzlich bejaht. Weniger ausdauerndes Suchverhalten wird eine obere Führungskraft zeigen, wenn sie im Einzelfall die Kosten der Informationsgewinnung für hoch und das Risiko der Auswahlentscheidung für gering hält.³

Konfliktverleugnung

Eine psychische Variante der Konfliktlösung besteht darin, die Existenz des Konfliktes zu leugnen, ihn nicht wahrzunehmen oder ihn zu verdrängen.⁴ Leugnen ist dabei als

1 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 239.

2 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 241.

3 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 239 f.

4 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 241.

Abwehr zu verstehen, mit der man allerdings lediglich versuchen kann, momentanen Schaden¹ abzuwenden; positive Effekte sind dadurch nicht zu erreichen.²

Zwar kann es aktuell notwendig erscheinen, einen inneren Widerspruch nicht aufzugreifen, um beispielsweise Zeit für die Suche nach konfliktarmen Weiterbildungsalternativen zu gewinnen. Auf Dauer kann das Leugnen eines Konflikts, die Vermeidung der Konfliktaustragung, jedoch in ein dysfunktionales Vorgehen münden.³ Damit kann gerade der Versuch, Rationalität und Widerspruchsfreiheit zu erhalten, zu irrationalen Konfliktvermeidungs- und Konfliktlösungsversuchen führen. Was sich lange Zeit aufstaut, ohne ein Ventil zu finden, bricht möglicherweise durch mit unverhältnismäßigem und emotionalem Verhalten, das gerade vermieden werden sollte.⁴

Als eine spezifische Form der Konfliktleugnung wird die Umdefinition des gegebenen Auswahlproblems angesehen. Für sie entscheidet sich eine obere Führungskraft wahrscheinlich, wenn sich für die ursprünglich gewählte Problemdefinition kein erfolgversprechendes Weiterbildungsangebot abzeichnet.⁵

5.2.3 Dyadische Auswahlentscheidungen

5.2.3.1 Charakteristika von Gruppenentscheidungen

Bei Delegativen Entscheidungen werden Situationen in der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte betrachtet, in denen explizit nur die Ziele und Präferenzen einer Entscheidungsperson eine Rolle spielen. Dabei ist nicht ausgeschlossen, daß der Entscheider die Ziele anderer Personen berücksichtigt. Obere Führungskräfte werden im Normalfall die Interessen beispielsweise mitbetroffener Familienangehöriger, Mitarbeiter oder Kollegen in ihre Überlegungen einbeziehen.⁶ Bei Delegativen Auswahlentscheidungen wird sich die einzelne obere Führungskraft häufig von Meinungen und Ratschlägen anderer Personen und deren Erfahrungen beeinflussen lassen bzw. teilweise diese regelrecht suchen. Einpersonenentscheidungen kommen somit in der Regel auch durch Mitwirkung mehrerer Personen zustande, nur daß die obere Führungskraft allein die Auswahlsituation modelliert und für die Auswahl eines Weiterbildungsangebotes zuständig ist.

Im Rahmen von Mehrpersonenentscheidungen ist es nicht mehr einer einzigen Entscheidungsperson allein überlassen, inwieweit sie die Meinungen anderer berücksichtigt. Dies gilt in der betrieblichen Praxis sowohl für die Partizipative Auswahl als auch

1 Streß durch kognitive und emotionale Überlastung und daraus evtl. resultierende gesundheitliche Probleme; vgl. Bronner 1987, S. 64 und die dort angeführte Literatur; Biedermann/Müller 1988, S. 268.

2 Vgl. Miller/Swanson 1960; Bronner/Schröder 1983, S. 133 sprechen von weitverbreiteter „Vogel-Strauß-Politik bei nahenden Schwierigkeiten“.

3 Vgl. Titscher 1995b, Sp. 1341.

4 Vgl. Biedermann/Müller 1988, S. 268.

5 Vgl. Rehugler/Schindel 1989, S. 241.

6 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 237 f. und 259 ff.

für die Konsultative Auswahl, auch wenn letztere prinzipiell das Szenario für eine Einpersonenentscheidung des zuständigen Topmanagers bietet.

Innerhalb von Mehrpersonenentscheidungen kann zwischen Gruppen- bzw. Kollektiventscheidungen und spieltheoretischen Entscheidungen unterschieden werden. In der Spieltheorie werden Entscheidungen betrachtet, in denen mehrere Entscheider mit konkurrierenden Interessen jeweils autonom, also nicht als Gruppe entscheiden.¹ Typisches Beispiel sind dafür die Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten.

Die betriebliche Praxis in Großunternehmen zeigt jedoch, daß der Prozeß der Entscheidungsfindung bei der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte in der Regel eine Autonomie der in diesen Prozeß Involvierten im Sinne der Spieltheorie nicht kennt. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, daß die Auswahl-situation in gemeinsamen Gesprächen modelliert und die Auswahl eines Weiterbildungsangebotes gemeinsam getroffen wird.

In dieser Arbeit ist es daher zweckmäßig, auch die Prozesse innerhalb der Gruppe aus Topmanager und oberer Führungskraft zu untersuchen. Dies schließt nicht aus, daß diese Gruppenentscheidung nicht verschiedentlich spieltheoretische Züge aufweisen kann, zumal Parallelen zwischen spieltheoretischen Entscheidungen und dem nicht-kooperativen Weg von Gruppenentscheidungen erkennbar sind.²

Von Willensbildung in der Gruppe wird gesprochen, wenn mehrere Individuen in unmittelbarem persönlichen Kontakt die Willensbildung vollziehen, wie in der betrachteten Situation der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung durch einen Topmanager im Zusammenwirken mit der betroffenen oberen Führungskraft. Die Besonderheiten der Willensbildung in der Gruppe ergeben sich daraus, daß mehrere Individuen mit unterschiedlichem Wissen, verschiedenen Werten und Erfahrungen in unmittelbare Interaktion treten. Dadurch spielen gegenüber der individuellen Willensbildung zusätzliche Aspekte eine Rolle.³

Innerhalb von Gruppenentscheidungen lassen sich kooperative Situationen und nicht-kooperative Situationen unterscheiden.⁴

Sind die Interessen der Gruppenmitglieder zu entgegengesetzt oder mißtrauen sie den entscheidungsunterstützenden Methoden, muß die Gruppe auf Abstimmungsregeln oder andere formale Aggregationsregeln zurückgreifen, um zu einer gemeinsamen Lösung des Auswahlproblems zu gelangen. Zu diesem Zweck trifft jedes Mitglied der Gruppe für sich allein eine Auswahl und versucht dann, diese Alternative durchzusetzen.⁵ Dieser Fall beschreibt eine nicht-kooperative Situation. Die einschlägige Litera-

1 Vgl. dazu Rasmussen 1989; Güth 1992; Holler/illing 199.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 300.

3 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 204.

4 Vgl. Vetschera 1991, S. 5 f.

5 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 300.

tur geht davon aus, daß dieser Fall für große Gruppen wahrscheinlich ist, während in kleinen Gruppen der Auswahlprozeß eher in der Weise abläuft, daß die beteiligten Parteien, hier also Topmanager und obere Führungskraft, übereinkommen, die Strukturierung der Auswahlentscheidung und die Entscheidung selbst gemeinsam vorzunehmen.¹ Von diesem Fall soll daher für Gruppenentscheidungen, also für Partizipative und Konsultative Auswahlentscheidungen ausgegangen werden.

Der kooperative Weg der Entscheidungsfindung in der Gruppe bietet Vorteile für die obere Führungskraft und den Topmanager, indem er größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsgrundlagen schafft.² Die Wahrscheinlichkeit, daß eine der beiden Parteien beispielsweise die der Auswahlentscheidung zugrundegelegten Ziele nicht akzeptiert, ist damit gering. Allerdings können auch in kooperativen Situationen Effekte der Dominanz einzelner Personen, hier wahrscheinlich des Topmanagers, auftreten. Um solche Effekte einzudämmen, kann es ratsam erscheinen, einen gewissen Dissens bezüglich einzelner Komponenten der Auswahlentscheidung zuzulassen. Beide Seiten können dann versuchen, diese Meinungsverschiedenheiten zu akzeptieren, und hoffen, daß sich dennoch eine Weiterbildungsveranstaltung finden läßt, welche die anderen dominiert.³

5.2.3.2 Informationsverhalten

Die in Abschnitt 5.2.2.4 dargestellten Charakteristika des Informationsverhaltens oberer Führungskräfte sind nur teilweise auf die dyadische Beziehung zu ihrem jeweiligen Vorgesetzten übertragbar. Um die Interaktion von Topmanager und oberer Führungskraft im folgenden behandeln zu können, sollen hier deshalb zunächst Regelmäßigkeiten im Informationsverhalten von Topmanagern und Besonderheiten im Informationsverhalten von oberen Führungskräften beschrieben werden.

Das Informationsverhalten oberster Führungskräfte in Fragen der betrieblichen Weiterbildung betrifft in großen Unternehmen über die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung hinaus Informationsaustauschprozesse mit Kollegen in der Unternehmensführung, mit Sammelstellen wie z.B. der Weiterbildungsabteilung und mit externen Stellen wie etwa Trainern bzw. Weiterbildungsinstituten.⁴ Als wesentliche Merkmale des Informationsverhaltens sind dabei die unterschiedliche Intensität formaler und informeller Informationsaustauschbeziehungen von Topmanagern zu Kollegen und Mitarbeitern, insbesondere oberen Führungskräften, zu betrachten.⁵

Für die Vorbereitung der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung erhalten Topmanager in deutlich höherem Maße Informationen aufgrund schriftlich formaler als

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 298 f.

2 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 298.

3 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 301.

4 Vgl. Hoffmann 1980, S. 498.

5 Vgl. Hoffmann 1984b, S. 254 ff.

aufgrund mündlich oder telefonisch informeller Kontakte, im ersten Fall vor allem von Mitarbeitern im allgemeinen und Informationssammelstellen, im zweiten Fall hauptsächlich von oberen Führungskräften und Kollegen.¹ Informelle Informationen ergänzen demnach den Informationsstand von Topmanagern aus formalen Quellen. Sie tragen damit vor allem zur Verkürzung von Informationswegen bei und sichern eine ausreichende Informationsbasis in nicht regelbaren Fällen wie etwa bei Konsultativer Auswahl.² Dabei haben die empfangenen Informationen in relativ starkem Maße rein entscheidungs- und kontrollunterstützenden Charakter.

Obere Führungskräfte charakterisieren ihren Informationsempfang in ähnlicher Weise wie Topmanager. Aufgrund ihrer hierarchischen Stellung empfangen sie jedoch auch von übergeordneten Stellen in nicht unerheblichem Umfang Informationen, in etwa gleichermaßen auf formaler wie informeller Basis. Deshalb ist der Anteil der Anweisungen etwas höher als bei Topmanagern und reduziert entsprechend das Ausmaß rein informierender bzw. entscheidungs- und kontrollunterstützender Informationen auch in Fragen der eigenen betrieblichen Weiterbildung.³

Topmanager geben in beträchtlichem Maße formale Informationen ab. Dabei stehen Kontakte zu oberen Führungskräften und Kollegen im Vordergrund, während die Topmanager selbst die Beziehungen zu der Weiterbildungsabteilung grundsätzlich gering einschätzen. Informelle Kontakte sind hier vergleichsweise schwach ausgeprägt und konzentrieren sich wiederum auf obere Führungskräfte und Kollegen. Der überwiegende Teil der abgegebenen Informationen dient der Unterstützung von Auswahlprozessen.⁴

Auch hinsichtlich des Umfangs der abgegebenen formalen und informellen Informationen unterscheiden sich obere Führungskräfte nicht grundsätzlich von Topmanagern. Es bestehen jedoch intensive Kontakte zu übergeordneten Stellen, die von persönlich und telefonisch mündlichem Informationsaustausch dominiert werden.⁵

Topmanager neigen im Vorfeld einer Auswahlentscheidung sowohl bei der Informationsverarbeitung als auch bei der Informationsvermittlung dazu, einen möglichst umfassenden Einblick in alternative Weiterbildungsangebote zu gewinnen bzw. zu vermitteln. Lange Berichte werden jedoch nur von wenigen Topmanagern bevorzugt. Angesichts des geringen Determinierungsgrades von Problemen der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen und der fachlichen Kompetenz von Mitgliedern der obersten Unternehmensebenen erscheint dieses Informationsverhalten notwendig, zweckmäßig und der Akzeptanz von Auswahlentscheidungen dienlich zu sein.⁶

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 180.

2 Vgl. Hoffmann/Zeller 1985, S. 698.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 182 f.

4 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 182 f.

5 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 183; zu den bevorzugten Kommunikationsmedien oberer Führungskräfte vgl. auch Breyer 1992, S. 212 ff.

6 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 184.

Im Vergleich zu Topmanagern geben mehr obere Führungskräfte entschlossenem Verhalten (kurzer Bericht über das favorisierte Weiterbildungsangebot) den Vorzug. Das Auswahlverhalten auf der Ebene oberer Führungskräfte ist in der Regel stärker durch Entscheidungen des Topmanagement vorgeprägt. Die Probleme sind dadurch tendenziell etwas weniger komplex und in stärkerem Maße determiniert, so daß eine umfassende Alternativenanalyse und -erläuterung nicht mehr in gleichem Maße zweckmäßig erscheint und oftmals auch aus Zeitgründen nicht möglich ist.¹

Topmanager führen Störungen im Informationsaustausch hauptsächlich auf personelle Ursachen zurück. Die Regelungen der Informationszuleitung werden, sofern bei komplexer Struktur des Auswahlproblems generelle Festlegungen überhaupt zweckmäßig erscheinen, für relativ zufriedenstellend gehalten. Auch für Konsultative Auswahlentscheidungen werden ihnen ohne besondere Anforderung Informationen zugeleitet. Bewußtes Vorenthalten von Informationen wird nur in einzelnen Fällen angenommen und dann vor allem Kollegen und nur zu einem geringeren Teil oberen Führungskräften unterstellt.²

Bei hoher Autonomie ihrer Stellung schätzen obere Führungskräfte personelle Gründe informationeller Störungen deutlich geringer ein als Topmanager. Für entsprechend gering halten sie den Umfang bewußter Informationsvorenthaltung bei der Vorbereitung der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen. Bei geringerer Autonomie stellen die spezifischen Abhängigkeits- und Abstimmungsproblematiken der Funktionsbereiche besondere Anforderungen an das Informationsverhalten oberer Führungskräfte in sachlicher wie personeller Hinsicht. Entsprechende Bedeutung messen obere Führungskräfte personellen und organisatorischen Hemmnissen des Informationsflusses bei. Mit einer vergleichsweise stärkeren Annahme bewußter Vorenthaltung von Informationen fokussieren sie jedoch ausschließlich Kollegen. Um Ausgleich dieser Störungen bemühen sich obere Führungskräfte, indem sie verstärkt Informationen nachfragen.³

Grundsätzlich bemühen sich Topmanager nach eigener Aussage um eine umfassende Informationsbasis bei den ihnen unterstellten Führungskräften, indem sie in hohem Maße Informationen über in Frage kommende Weiterbildungsveranstaltungen anfordern und Informationsnachfrage anregen oder indem sie selbst zusätzliche Informationen beispielsweise über bestimmte Weiterbildungsangebote anbieten. Dabei ist die überwiegende Zahl der Topmanager der Auffassung, daß insbesondere in Fragen betrieblicher Weiterbildung die Informationsnachfrage oberer Führungskräfte nicht ausreichend hoch ist.⁴

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 184 f.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 185.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 186 f.

4 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 185 f.

5.2.3.3 Interaktion von Topmanager und oberer Führungskraft

Führungs- und Entscheidungsverhalten in Fragen der betrieblichen Weiterbildung oberer Führungskräfte erfolgt in erster Linie im dualen Interaktionsprozeß von Topmanager und oberer Führungskraft.¹ Diese Dyade bildet deshalb im weiteren die Grundlage für die Betrachtung von Aspekten des Auswahlverhaltens.

5.2.3.3.1 Führungs- und Entscheidungsverhalten von Topmanagern

Grundsätzlich sind Führungs- und Entscheidungsverhalten als Aspekte des Verhaltens von Topmanagern im betrieblichen Alltag von Großunternehmen nicht zu trennen. Diesem Ansatz folgt die vorliegende Untersuchung in ihrem weiteren Verlauf. Dennoch erscheint in analytischer Sicht diese Differenzierung wichtig genug, um hier zunächst die jeweils spezifischen Tendenzen im Führungs- und Entscheidungsverhalten von Topmanagern bei der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte zu erörtern.

Führungsverhalten

Topmanager betonen gleichermaßen die Bedeutung offener Diskussion mit den ihnen unterstellten Führungskräften und deren Selbständigkeit in ihrem Aufgabengebiet. Eine Konzentration aller Weiterbildungsaktivitäten auf die Topmanager in dem Sinne, daß sie jede externe Weiterbildungsmaßnahme zuweisen und kontrollieren, wird von ihnen abgelehnt. Die Führungskräfte der obersten Hierarchieebene sehen ihre Hauptfunktion in den Beziehungen zu oberen Führungskräften vorwiegend in der gemeinsamen Problemlösung bzw. in der Koordination ihrer externen Weiterbildung.²

Über den rein sachlichen Aspekt hinaus sind Topmanager in großem Umfang um vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern bemüht. Diese Verhaltenstendenz zeigt sich in umfassender Information über die anzustrebenden Weiterbildungsziele. Zielbesprechungen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Fast ebenso häufig nennen Topmanager in diesem Zusammenhang den ständigen Informationsaustausch mit der betroffenen Führungskraft sowie ständige Konsultationen der Führungskräfte.³

Zum Teil ist dieses Führungsverhalten von Topmanagern auf die geringe Regelbarkeit der Aufgaben und Abläufe auf den obersten Ebenen im allgemeinen und bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte im speziellen zurückzuführen.⁴ Entsprechend ist die Aufgabenorientierung, im Sinne einer stark

1 Vgl. Leupold 1987, S. 194; zu den Einflüssen Dritter, insbesondere der betrieblichen Weiterbildungsexperten, vgl. Abschnitte 5.2.3.3.2 und 5.2.3.6.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 170.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 171.

4 Vgl. Witte 1969a, Sp. 21 f.; Hauschildt 1993, S. 318.

regelungsbezogenen Strukturierung von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen, nur in geringem Maße ausgeprägt.¹ Zum überwiegenden Teil geben sich Topmanager demzufolge offen für die Weiterbildungsbelange oberer Führungskräfte, auch wenn damit die Gefahr einer zeitlichen Verzögerung der betrieblichen Arbeitsprozesse verbunden ist.²

Entscheidungsverhalten

Die besondere Bedeutung der Entscheidungsfunktion im Topmanagement läßt nicht generell die Annahme eines konsistenten Verhaltens im alltäglichen Kontakt zu oberen Führungskräften und in den spezifischen Entscheidungssituationen betrieblicher Weiterbildung zu.³ Nach den empirischen Befunden von Hoffmann und Zeller zeigt die überwiegende Zahl der befragten Topmanager großer Unternehmen aber eher partizipatives Entscheidungsverhalten.⁴ Das bedeutet, daß sie unabhängig davon, ob sie prinzipiell zu eher autokratischem oder stärker integrativem Führungsverhalten neigen, obere Führungskräfte in die Entscheidungsfindung bei der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen einbeziehen. In der Gesamtverteilung der Verhaltenstypen dieser Untersuchung dokumentiert sich das soziale Verantwortungsbewußtsein der Topmanager und ihr Streben, obere Führungskräfte als verantwortlich handelnde Mitglieder der Unternehmung einzusetzen.⁵

Während Topmanager unternehmensbezogene Probleme fast durchweg in Gremien auf oberster Ebene entscheiden, konsultieren sie in Problemsituationen, die einzelne ihnen direkt unterstellte Mitarbeiter betreffen, in großem Umfang die betroffenen Mitarbeiter vor der Entscheidung oder treffen diese allein. Auswahlentscheidungen in der betrieblichen Weiterbildung treffen Topmanager nur selten ohne Einbeziehung ihrer Mitarbeiter oder vorherige Informationsgewinnung bei den Mitarbeitern. Den Mitarbeitern wird vielmehr in gemeinsamen Diskussionen, in die auch deren eigene Lösungsvorschläge einbezogen werden, oder in gemeinsamen Auswahlentscheidungen erheblicher Einfluß gewährt. Die Antworten von Topmanagern zeigen, daß der Partizipationsgrad der Mitarbeiter mit abnehmender Bedeutung der Entscheidung für die Gesamtunternehmung steigt. Demzufolge überwiegt in Auswahlprozessen die Entscheidung nach vorheriger Konsultation der betroffenen oberen Führungskraft. Durch den starken Einfluß des Topmanagers werden Mitarbeiterprobleme weniger durch sie selbst und aus ihrer individuellen Perspektive heraus entschieden, sondern aus der Gesamtsicht des Topmanagers. Neben individuellen Bedürfnissen der oberen Führungskraft wird damit gleichermaßen den Unternehmens- und Bereichszielen Rechnung getragen.⁶

1 Vgl. Zeller 1983, S. 188 ff.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 171 ff.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 170 ff.; Hoffmann 1984b, S. 249 ff.

4 Zu der Validität der Befragungsergebnisse vgl. Hoffmann/Zeller 1985, S. 691 f.: Das Untersuchungsdesign erlaubt die Annahme, daß die referierten Antworten der Topmanager tendenziell ihrem tatsächlichen Verhalten entsprechen.

5 Vgl. Hoffmann/Zeller 1985, S. 697 f.

6 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 176 f.

Unabhängig davon, ob im konkreten Fall der Topmanager oder die obere Führungskraft die Initiative zur Auswahl einer Weiterbildungsveranstaltung ergreift, hat ein Auswahlgespräch zwischen diesen beiden in der Regel den Charakter des „Down-up“-Verfahrens.¹ Beispielsweise wird ein von dem Topmanager unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Unternehmens ermittelter Schulungsbedarf nicht als endgültig bestimmt angesehen, sondern der oberen Führungskraft als Rahmen vorgegeben, in den diese ihre individuellen Weiterbildungsbedürfnisse einbringen kann.² Dadurch wird eine Kanalisierung der von der oberen Führungskraft zu artikulierenden Bedürfnisse ermöglicht, so daß die anschließende Ausdifferenzierung des Lernbedarfs den vorgegebenen Korridor zwar voll nutzt, ihn aber nicht verläßt.³

Leibowitz, Farren und Kaye machen darüber hinaus deutlich, daß Topmanager selbst bei Konsultativer Auswahl nicht direkt in jede Einzelaktivität des Auswahlprozesses eingebunden zu sein brauchen, daß sie aber in die Schlüsselschritte wie z.B. Initiative, Zielbestimmung und finaler Entschluß einbezogen werden müssen.⁴

5.2.3.3.2 Handlungsspielraum oberer Führungskräfte

Hier soll die zum Teil auf philosophischer Ebene geführte Diskussion über die Abgrenzung von Handlungs- und Entscheidungsspielraum nicht vertieft werden.⁵ Vielmehr soll im weiteren dem in der betriebswirtschaftlichen Literatur verbreiteten Verständnis gefolgt werden, nach dem die Begriffe Handlungsspielraum und Entscheidungsspielraum synonym verwendet werden.⁶

Mit der Annäherung in der Unternehmenshierarchie an die Unternehmensleitung darf eine Zunahme des Anteils unternehmenspolitischer Entscheidungen und somit von Entscheidungsspielräumen erwartet werden.⁷ Die Unterscheidung von objektivem und subjektivem Handlungsspielraum ist hier insofern relevant, als die obere Führungskraft subjektiv, im Sinne von als solchen erkannten bzw. beanspruchten Wahlmöglichkeiten, ihren Handlungsspielraum möglicherweise anders einschätzt, als ihr objektiv, im Sinne der vorhandenen, von der Unternehmensleitung eingeräumten Wahlmöglichkeiten, tat-

1 Vgl. dazu Franke 1978, S. 37; Voelkner 1980, S. 29.

2 Vgl. Neudecker 1987, S. 90.

3 Vgl. Voelkner 1980, S. 29.

4 Vgl. Leibowitz/Farren/Kaye 1986, S. 186 f.; ebenso Heller et al. 1988, S. 111.

5 Vgl. dazu Kappler 1987, Sp. 250 ff.

6 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 172; zur Vielfalt der Begriffe vgl. Semmer 1990, S. 190.

7 Vgl. Witt 1988, S. 46; Staehle 1991, S. 86 f. und die dort angeführte Literatur; Sayles 1964.

sächlich vorgegeben ist.¹ Generell scheint zu gelten, daß obere Führungskräfte ihre Autonomie überschätzen.²

Die objektiven Grenzen des Handlungsspielraumes oberer Führungskräfte in der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen werden grundsätzlich durch die vorstehend beschriebenen Typen von Auswahlentscheidungen gezogen. Konflikte können auftreten, wenn obere Führungskräfte aufgrund ihrer subjektiven Wahrnehmung ein Maß an Entscheidungskompetenz beanspruchen, das die Unternehmensleitung ihr einzuräumen nicht bereit ist.

Darüber hinaus erfährt der Handlungsspielraum oberer Führungskräfte in dem hier betrachteten Zusammenhang eine Reihe weiterer Einschränkungen. Diese resultieren aus dem Zielsystem der Unternehmung, zumindest aber aus der Zielfunktion „Gewinnstreben“.³ Sie ergeben sich zwangsläufig durch Aktivitäten der Weiterbildungsabteilung in der Entscheidungsvorbereitung, indem die Entscheidungsfreiheit von oberen Führungskräften durch informatorischen Einfluß der Weiterbildungsexperten eingeengt wird und der Entscheider sich so faktisch in informationelle Abhängigkeit begibt im Gegensatz zu der von ihm wahrgenommenen Unabhängigkeit.⁴ Von Bedeutung sind hier nicht zuletzt empfundene Einschränkungen durch Autorität und Herrschaft sowie durch internalisierte Normen, Werte und Regeln wie z.B. Leistungs- und Kostenstandards, Standesregeln etc.⁵ Zudem können Routinen, die bisher den Erfolg einer Führungskraft sichergestellt haben, zur Selbsteinengung von Handlungsspielräumen in der Weiterbildung führen. Dies kann sich darin äußern, daß auch schlechtstrukturierte Auswahlentscheidungen, wie sie bei Konsultativer Auswahl die Regel sind, die an sich eine Zweckprogrammierung erfordern, infolge langen Einübens behandelt werden wie Delegative Auswahlentscheidungen, so daß Konditionalprogramme in Gang gesetzt werden.⁶

5.2.3.3.3 Machtaspekte des Interaktionsprozesses

Sanktionsmacht als Gesamtheit von Belohnungs- und Bestrafungsmacht und Informationsmacht als allgemeiner gefaßte Expertenmacht werden als die wichtigsten betrieblichen Machtbasen angesehen.⁷ Das Leitungssystem großer Unternehmen ist gekennzeichnet durch Über- und Unterordnung und beruht auf Verfügungsmacht über Sank-

1 Es kann angenommen werden, daß in großen Unternehmen der Softwarebranche bzw. in großen Beratungsunternehmen bei fortgeschrittener Delegation von unternehmerischen Kompetenzen diese Unterscheidung weniger Bedeutung erlangt, weil die Diskrepanz zwischen objektivem und subjektivem Handlungsspielraum geringer ist.

2 Vgl. Ulich 1994, S. 143.

3 Vgl. Kappler 1987, S. 243.

4 Vgl. Irlé 1971, S. 71 f.; siehe ausführlicher Abschnitt 5.2.3.6.

5 Vgl. Kappler 1987, S. 245 f.

6 Terminologie nach Luhmann 1973.

7 Zur Diskussion der Begriffe „Macht“ und „Machtressourcen“ vgl. ausführlich Ortman et al. 1990, S. 13 - 54.

tionen, was in der formalen Aufbauorganisation zum Ausdruck kommt. Sanktionsmacht ist damit vorherrschend bei der Entscheidung über Weiterbildungspläne, ihrer Prüfung und Genehmigung.¹ Als zentrale Machtbasis gilt jedoch in der betrieblichen Weiterbildung die Informationsmacht, die sich im Planungsprozeß auf die Lieferung von planungsrelevanten Informationen und ihre Auswertung, auf den Entwurf von Weiterbildungsprogrammen, ihre Bewertung und Koordination erstreckt.²

In allen Teilfunktionen des Auswahlprozesses, von der Anregung über einen Vorschlag bis hin zur Auswahlentscheidung, spielt in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen die Wirksamkeit von Macht durch Identifikation und Legitimitätsglauben eine große Rolle.³ Dabei kommt es nicht nur auf die wirkliche Verteilung der Machtressourcen an, sondern auch darauf, ob ungleich verteilte Macht unterstellt, wahrgenommen, geglaubt und akzeptiert wird. Hierarchien werden sehr oft als gegeben und unveränderlich hingenommen und oft genug in einen Realitätsmythos gehüllt, eine gläubige Erwartung nicht nur der Macht, sondern auch der Vernunft der auf höheren Ebenen getroffenen Entscheidungen.⁴ Identifiziert sich die obere Führungskraft mit den Weiterbildungszielen der Unternehmung und glaubt sie an die Legitimität der Sanktionsmachthaber, also des Topmanagement, wird sie sich auf die Sachaspekte des Auswahlprozesses konzentrieren und etwa davon abweichende persönliche Ziele hintanstellen. Ohne Identifikation mit den Weiterbildungszielen des Unternehmens und ebenso bei Zweifeln an der Legitimität des Topmanagers muß damit gerechnet werden, daß sachfremde Einflußaktivitäten, wie z.B. das bewußte Filtern relevanter Informationen, in den Auswahlprozeß eingebracht werden und die Hierarchie dadurch unterlaufen wird.⁵

Obere Führungskräfte schöpfen selbst einen Teil ihrer Autorität gegenüber untergeordneten Mitarbeitern aus ihrer hierarchischen Stellung. Deshalb ist prinzipiell zu erwarten, daß sie ihrerseits die Macht hierarchisch höherstehender Mitglieder der Organisation in der beschriebenen Weise als gegeben akzeptieren. Tatsächlich jedoch ist die Beziehung zwischen Topmanager und oberer Führungskraft im Geschäftsalltag auch durch ein Ringen um Macht und Status geprägt.⁶ Als Machtbasis dienen dabei nicht selten Informationen.⁷ Dabei sind zwei Gesichtspunkte zu unterscheiden: Einerseits stellen Informationen eine Machtgrundlage für den Topmanager dar, andererseits verschaffen sie den unterstellten Führungskräften Einflußmöglichkeiten.⁸

1 Vgl. Krüger/Thost 1989, Sp. 998.

2 Vgl. Krüger/Thost 1989, Sp. 994 ff.

3 Vgl. Krüger/Thost 1989, Sp. 998.

4 Vgl. Giddens 1988, S. 233 f.; Ortmann et al. 1990, S. 37.

5 Vgl. Krüger/Thost 1989, Sp. 998; Schmidt 1973.

6 Vgl. Schein 1977, S. 64.

7 Vgl. z.B. Piercy 1983, S. 104.

8 Vgl. Breyer 1992, S. 211.

Topmanager befinden sich im Prozeß der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen informationsmäßig in einer besonders machtvollen Position: Zum einen stehen sie innerhalb des Unternehmens im Zentrum zahlreicher Informationsflüsse.¹ Zum anderen haben sie durch ein Netz an Kontakten Zugang zu externen Informationen, deren interne Verteilung sie beeinflussen können.²

Während Topmanager dadurch eher einen sehr breiten Informationsstand aufweisen, sind die ihnen untergebenen Führungskräfte oft in Detailfragen betrieblicher Weiterbildung besser orientiert und verfügen damit über Spezialistenwissen, das ihnen zu einer gewissen Machtposition verhilft.³ Obere Führungskräfte können auf diese Weise auch ihrerseits eine Rolle als „nerve center“ oder als „gatekeeper“ innehaben und den Fluß von Informationen zu ihrem Vorgesetzten beeinflussen, um so die Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen zu manipulieren.⁴ Zudem können obere Führungskräfte Informationen zu externer Weiterbildung auch politisch einsetzen, um Einfluß auf den Status z.B. anderer Führungskräfte zu nehmen oder die eigene Entwicklung zu fördern.⁵ Gleichzeitig ist für sie das Verfügen über exklusive Informationen von bestimmten angesehenen Weiterbildungsanbietern auch selbst mit Status verbunden.⁶

Obere Führungskräfte befinden sich vor dem Hintergrund dieser Beschreibung in einer Zwitterposition. Einerseits sind sie untergeordnete Mitarbeiter eines Topmanagers; insofern trifft die Beschreibung der Informationsmacht wie oben zu. Andererseits stehen sie selbst als Manager einer der obersten Führungsebenen mit unternehmerischer Verantwortung innerhalb des Unternehmens im Zentrum zahlreicher Informationsflüsse und sind damit in einer Position, die in Fragen der betrieblichen Weiterbildung in etwa vergleichbar mit der des Topmanagers ist. Desweiteren verfügen auch obere Führungskräfte in aller Regel über ein persönliches Netz an Kontakten mit Zugang zu externen Weiterbildungsinformationen, deren interne Verteilung sie beeinflussen können.

Grundsätzlich gilt, daß diejenigen, die in großen Unternehmen eine Auswahlentscheidung autorisieren, nicht notwendigerweise mit jenen identisch sein müssen, die diese zu realisieren haben bzw. von dieser als Teilnehmer betroffen sind. Konflikte können hier aus zumindest teilweise unterschiedlichen Werten und Zielsetzungen resultieren. Damit ist die Möglichkeit von Widerständen gegen die Realisierung einer Auswahlentscheidung in die Analyse einzubeziehen. Topmanager und obere Führungskräfte müssen Probleme der Willensdurchsetzung demnach bereits im Prozeß der Willensbildung und dem Herbeiführen eines Commitment für die Auswahl einer bestimmten Weiterbildungsveranstaltung berücksichtigen.⁷

1 Mintzberg 1975, S. 55 f. spricht in diesem Zusammenhang von „nerve center“; später faßt Mintzberg diesen Begriff enger und verwendet ihn im Kontrast zu der Rolle als „gatekeeper“, vgl. Mintzberg 1983, S. 184.

2 Vgl. Breyer 1992, S. 211.

3 Vgl. Pfeffer 1981, S. 5.

4 Vgl. Pettigrew 1972, S. 190 f.

5 Vgl. Schein 1977, S. 64 ff.

6 Vgl. Piercy 1979, S. 267 f.

7 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 205.

Solange eine obere Führungskraft auf sie betreffende Weiterbildungsentscheidungen nicht direkt Einfluß nehmen kann, solange sie für Weiterbildungsveranstaltungen vorgesehen wird, ohne daß die Unternehmensleitung ihren individuellen Vorstellungen und Erwartungen Beachtung schenkt, muß sie sich als Objekt von Entscheidungen verstehen, mit denen Ziele der Unternehmung, kaum jedoch ihre eigenen verfolgt werden.¹ Sie wird deshalb Auswahlentscheidungen, die nicht ihren erklärten Interessen entsprechen, nur widerwillig zustimmen und diese mittragen. Deshalb erscheint es unumgänglich, obere Führungskräfte an der Auswahlentscheidung zu beteiligen, wenn die Unternehmensleitung sicherstellen will, daß die jeweiligen Entscheidungen akzeptiert werden. Je stärker obere Führungskräfte direkt in den Auswahlprozeß eingebunden werden, je mehr sein Ergebnis ihren Vorstellungen entspricht, desto eher ist zu erwarten, daß sie sich mit der getroffenen Auswahlentscheidung identifizieren und sie für sich als verbindlich betrachten.² Gleichzeitig kann damit mittelbar ein Beitrag zur Sicherung der Lern- und Transfermotivation oberer Führungskräfte geleistet werden.³

Zwar kann eine Auswahlentscheidung auch bei geringem oder fehlendem Konsens über die Wahl eines Weiterbildungsangebotes getroffen werden, indem Konsens durch Macht substituiert wird. Allerdings darf angenommen werden, daß eine umfassende Substituierung mit negativen Konsequenzen verbunden ist, wie mangelnder Akzeptanz, Widerständen oder geringer Effizienz der Durchführung. Hierbei wird allerdings eine bestimmte Lesart des Machtbegriffs von Max Weber zugrundegelegt.⁴ Das Auslassen des Wortes „auch“ in dieser Definition führt nämlich dazu, daß Macht Konflikt voraussetzt, da Macht nur existiert, wenn der Widerstand anderer gebrochen werden muß.⁵ Demgegenüber hält Giddens die Beziehung zwischen Macht und Konflikt für kontingent.⁶ Macht setzt damit nicht in jedem Fall die Existenz eines Konflikts voraus. Nur auf diese Weise ist erklärbar, weshalb in realen Weiterbildungsentscheidungen unter Beteiligung von Topmanager und oberer Führungskraft regelmäßig ein Konsens gefunden wird, sich die Beteiligten aber gleichzeitig in subtiler Weise der Machtverteilung bewußt sind.

5.2.3.4 Zielbildung und Bewertung

Um innerhalb der Dyade zu einer einheitlichen Bewertung der Weiterbildungsangebote zu gelangen, müssen Topmanager und obere Führungskraft in der Regel zunächst ein

- 1 Vgl. Eckardstein 1971, S. 72; zum Dilemma des Vorgesetzten in der Führung, den Mitarbeiter einerseits als Mittel zum Zweck, als Kostenfaktor, andererseits aber als Mitmenschen und Partner betrachten zu müssen, vgl. Neuberger 1985, S. 53.
- 2 Vgl. Eckardstein 1971, S. 73 und die dort angeführte Literatur; Neudecker 1987, S. 85; Flohr/Niederferichtner 1982, S. 15 und die dort angeführte Literatur.
- 3 Vgl. Neudecker 1987, S. 89.
- 4 Vgl. Weber 1972, S. 28: Macht bedeutet jede Chance, „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“.
- 5 Vgl. Ortmann et al. 1990, S. 38.
- 6 Vgl. Giddens 1984, S. 135 f.

gemeinsames Zielsystem generieren. Dies kann in einem Gespräch unter vier Augen geschehen, in das jeder die von ihm für bedeutsam erachteten Aspekte einbringt. Stattdessen können auch beide zunächst für sich allein ein Zielsystem entwickeln. Die individuellen Zielsysteme werden anschließend zu einem Gesamtzielsystem aggregiert, wobei die zu erwartenden Redundanzen beseitigt werden müssen sowie die aus der Zielpluralität resultierenden Interessenkonflikte zu handhaben sind.¹ Konflikte zwischen Topmanager und oberer Führungskraft können dabei dadurch entstehen, daß ihre Präferenzen bzw. ihre Gewichtung der Ziele jeweils individuell verschieden sind. Dies schließt jedoch nicht ein gemeinsames Zielsystem aus. Wenn beide sowohl die Kosten einer externen Weiterbildungsmaßnahme begrenzen (Schrumpfungsziel) als auch verschiedene Qualifikationsziele erreichen (Wachstumsziel) wollen, können sie sich durchaus auf ein gemeinsames Zielsystem einigen.² Der Konflikt wird sich dann bei der Bestimmung der Gewichtungsfaktoren offenbaren. Mintzberg et al. bezeichnen die Art von Auswahl- und Bewertungsroutine, bei der die Bewertung bzw. Wahl durch eine Gruppe von Entscheidern mit konfligierenden Zielen erfolgt, als Bargaining.³

Janis gibt zu Bedenken, daß die Gefahr irrationaler Auswahlentscheidungen in kleinen, abgeschirmten und elitären Gruppen besonders groß ist, da in solchen Gruppen Mechanismen wirksam werden können, welche die oben angeführten Abweichungen von rationalem Verhalten dramatisch verstärken können.⁴ Allerdings ist der objektive Nachweis irrationalen Verhaltens in der Praxis betrieblicher Weiterbildung schwer zu führen,⁵ solange - wie in den meisten Auswahl-situationen - Zielpluralität vorherrscht, d.h. mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden können. Zwar kann eine ausgewählte Veranstaltung die Erreichung eines Zieles eindeutig zunichte machen, also als irrational gelten, gleichzeitig kann sie jedoch den Weg zur Erfüllung eines anderen Zieles frei machen.⁶ Die von betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen betroffene obere Führungskraft kann als Beobachter also Beschlüsse ihres vorgesetzten Topmanagers als irrational und deshalb unverständlich ansehen, weil ihr nicht unbedingt alle Zielsetzungen der Entscheidungsperson der obersten Führungsebene bekannt sind, ohne daß diese Entscheidungen deshalb objektiv wie subjektiv in den Augen der Entscheidungsperson irrational erscheinen. Diese Wahrnehmungsdiskrepanz ist daher im betrieblichen Prozeß der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen als mögliche Ursache für interpersonale Konflikte zwischen Topmanager und oberer Führungskraft zu beachten.

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 301; Chiemielewicz 1975, S. 133.

2 Vgl. Heinen 1976, S. 122 ff.

3 Vgl. Mintzberg et al. 1976, S. 258.

4 Vgl. Janis 1972.

5 Vgl. Reason 1987, S. 15 ff.

6 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 593.

5.2.3.5 Soziale Konflikte und interpersonelle Konflikthandhabung

5.2.3.5.1 Soziale Konflikte als Interaktionen

Die an Willensbildungsprozessen in einer Gruppe Beteiligten werden in der Regel zumindest teilweise über unterschiedliche Werte, Prinzipien, Informationen und divergierende Sichtweisen der Realität verfügen. Hieraus können sich soziale Konflikte über die auszuwählende Weiterbildungsveranstaltung ergeben.¹ Willensbildung und Schaffung eines Commitment beinhalten insofern Prozesse der interpersonellen Konflikthandhabung.²

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß die hier betrachtete Zielgruppe oberer Führungskräfte sich in der mit ihrer betrieblichen Position verbundenen Gesamtrolle soweit etabliert hat, daß die zum Teil einander widersprechenden Erwartungen der verschiedenen Rollensender der betrieblichen und außerbetrieblichen bzw. privaten Umwelt im Normalfall aufeinander abgestimmt sind.³ Dies wird unterstützt durch die Bereitschaft in der Gesellschaft, beruflichen Belangen von Managern Priorität einzuräumen. Dieses grundsätzliche Gleichgewicht der Rollenerwartungen schließt allerdings nicht aus, daß es im Einzelfall zu in ihrer Art unterschiedlichen Rollenkonflikten kommen kann,⁴ etwa wenn die Ziele einer von dem Topmanager vorgeschlagenen Weiterbildungsveranstaltung mit auf die Familie ausgerichteten Zielen der oberen Führungskraft kollidieren.⁵

Soziale Konflikte bei der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen können als Interaktionen bezeichnet werden, in denen mindestens zwei Personen einander widersprechende Interessen verfolgen und einander bei der Erreichung dieser Absichten behindern.⁶ Die Interessen widersprechen beispielsweise einander, wenn die Unternehmung Weiterbildung ausschließlich betriebs- oder arbeitsplatzbezogen betreibt und dabei die Erwartungen der Mitarbeiter unberücksichtigt läßt.⁷ Dazu ist für das Vorliegen eines Konfliktes nicht zwingend erforderlich, daß, wie Titscher meint, ein Konflikt nur durch die explizite Kommunikation des Widerspruchs möglich wird.⁸ Bronner

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 35; Bronner 1987, S. 64.

2 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 205.

3 Vgl. Mayrhofer 1992, Sp. 1243 ff.; Rosenstiel 1993, S. 282 f.; Hall 1976, S. 54 ff.; Weitbrecht 1992, Sp. 1115; Cummings/Huse 1989, S. 358 ff.; Korman 1988, S. 81 ff.; Hall/Nougaim 1968, S. 12 ff.

4 Zu den verschiedenen Konfliktsituationen vgl. Neuberger 1995, S. 88 f.; Wunderer 1991, S. 372.

5 Vgl. Bronner 1987, S. 66; Krüger 1972, S. 43 ff.; Dorow 1978, S. 153 ff.

6 Vgl. Titscher 1995a, Sp. 1330; Weber et al. 1994, S. 35 und die dort angeführte Literatur.

7 Vgl. Thom 1992, Sp. 1678.

8 Vgl. Titscher 1995a, Sp. 1330, in Anlehnung an Luhmann 1984; anderer Meinung sind u.a. Martin et al. 1993, S. 343 f.; Rehkugler/Schindel 1989, S. 280;

stellt fest, daß Konflikte durch Kommunikation verschärft oder gedämpft werden können,¹ nicht aber, daß Kommunikation Voraussetzung für das Entstehen von Konflikten ist. Vielmehr können - was Titscher negiert - Konflikte bei realistischer Betrachtungsweise bereits vor dem Entschluß einer Partei existieren.² Dazu reicht zunächst das rein subjektive Gefühl von Topmanager oder oberer Führungskraft aus, zu dem Gegenüber in Widerspruch zu stehen. Diese latenten, unterschwelligen Konflikte spielen in den subtilen, oftmals mehr von Nicht-Gesagtem als von direkt Ausgesprochenem geprägten Verhandlungen zwischen Mitgliedern der obersten Führungsebenen eine große Rolle. Grenzte man diese Formen sozialen Konflikts von der Betrachtung aus, schlosse man für die Realität betrieblicher Weiterbildung bedeutsame Möglichkeiten der Konfliktthandhabung aus.³

5.2.3.5.2 Quellen von Zielfdivergenzen

Zielfdivergenzen stellen die häufigste Ursache von Konfliktsituationen zwischen Topmanagern und oberen Führungskräften in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen dar.⁴ Da aber, wie in Abschnitt 4.2.2.3 gezeigt wurde, die Zielinhalte sich nicht prinzipiell widersprechen, müssen Zielkonflikte aus unterschiedlichen Auffassungen über das konkrete Weiterbildungsziel, abgeleitet aus dem Weiterbildungsbedarf und operationalisiert in Form von Lernzielen, oder die Gewichtung einzelner Ziele innerhalb eines Zielbündels resultieren.

Zielfdivergenzen können dann dadurch zustande kommen, daß ...

- ... die Unternehmensleitung Entwicklungspotentiale bzw. Qualifikationsdefizite registriert, welche die betreffende obere Führungskraft selbst nicht wahrnimmt oder nicht wahrhaben will;⁵
- ... die Unternehmensleitung Potentiale bzw. Defizite einer oberen Führungskraft nicht erkennt oder anders als die obere Führungskraft einschätzt;
- ... weniger Aufstiegspositionen zur Verfügung stehen als obere Führungskräfte, die mit Weiterbildung den Gedanken an einen weiteren Aufstieg verbinden;⁶
- ... die Unternehmensleitung eine obere Führungskraft mit einer Weiterbildungsmaßnahme für eine Position vorbereiten will, die diese gar nicht anstrebt.⁷

Titscher unterscheidet zwischen „Dissens“ als Begriff für unterschwellige, latente Differenzen und „Konflikt“ als Ausdruck offensichtlicher Unvereinbarkeit; vgl. Titscher 1995a, Sp. 1330 f.

1 Vgl. Bronner 1987, S. 64.

2 Vgl. dazu u.a. Berkel 1992, Sp. 1085.

3 Z.B. „Ausweichen“; siehe Darst. 25.

4 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 194 f.; Bronner 1987, S. 63, nennt als weitere Konfliktursachen: personelle Antipathie, Rollendissens, kognitive Dissonanz und Ressourcenknappheit.

5 Mitarbeiter aller Hierarchieebenen neigen dazu, ihr eigenes Potential nicht objektiv einzuschätzen und daraus unrealistische Erwartungen abzuleiten; vgl. Staehle 1991, S. 822.

6 Dieses Problem ist in jungen, stark expansiven Unternehmen weniger wahrscheinlich.

7 Zu denken ist hier an vertikale, horizontale und laterale Versetzungen.

Daraus folgt, daß über die Weiterbildungsziele solange keine Einigung erzielt werden kann, solange sich

1. die Vorstellungen der Unternehmensleitung über den erforderlichen Karrierebedarf (Karrierechancen) nicht hinreichend mit den individuellen Karrierezielen (Karrierewünschen) der oberen Führungskraft decken.¹ Dieser Konflikt wird allerdings durch die Ergebnisse von Schwuchow relativiert, nach denen Karrierezwecke für obere Führungskräfte nur mittlere Bedeutung haben.²
2. Topmanager und obere Führungskraft nicht über das aktuelle Anforderungs- und Qualifikationsprofil der oberen Führungskraft verständigen können.

Die Feststellung, daß Sachprobleme die dyadische Beziehung zwischen oberer Führungskraft und ihrem Vorgesetzten dominieren,³ darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch Konflikte zwischen entscheidungspolitischen Zielen eine Rolle spielen. So ist beispielsweise denkbar, daß der Leiter einer Tochtergesellschaft die Autonomie und Selbständigkeit, die er in betrieblichen Entscheidungen genießt bzw. beansprucht, auch in Weiterbildungsentscheidungen für sich reklamieren wird. Als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft internalisiert er die Problematik der Verfügbarkeit für betriebliche Aufgaben. Hat er dann für sich selbst eine Lösung dieses Konflikts bzw. eine Möglichkeit zu seiner Handhabung gefunden, bildet er ein stärkeres Commitment aus als der Hauptabteilungs- oder Bereichsleiter, der dieses Problem der Verfügbarkeit für betriebliche Aufgabenstellungen extern gegenüber seinem direkten Vorgesetzten handhabt. Diese einmal eingenommene Position wird der Leiter einer Tochtergesellschaft zu verteidigen suchen: der Suchprozeß ist in seiner individuellen Sicht nach der Einzelanalyse abgeschlossen; der Entscheidungsprozeß ist nicht offen, eine gegenseitige 'Befruchtung' folglich stark eingeschränkt. Diese Abschottung spricht zwar gegen eine getrennte Ermittlung von Zielen bzw. Zielsystemen, sie gewährleistet jedoch auch die Unabhängigkeit von unternehmensinternen 'Seilschaften'.⁴

5.2.3.5.3 Möglichkeiten der Handhabung von Weiterbildungskonflikten

Prinzipiell können drei Grundvarianten der Konflikthandhabung unterschieden werden: Topmanager und obere Führungskraft können einem erwarteten bzw. bestehenden Konflikt ausweichen, einen bestehenden Konflikt eskalieren bzw. stimulieren oder ihn austragen wollen (siehe Darst. 25).⁵

1 Vgl. Staehle 1991, S. 821.

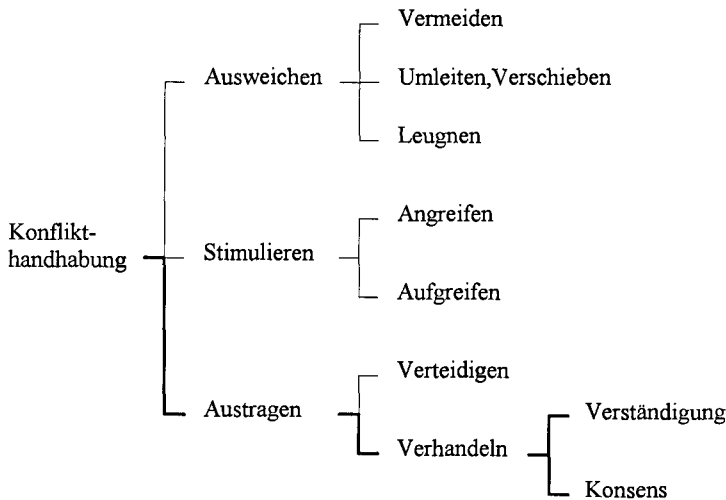
2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 204 f.; gegensätzlich dazu Weber 1985, S. 83 ff., der allerdings nach Alter und hierarchischer Stellung eine anders strukturierte Zielgruppe untersuchte.

3 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 194 f.

4 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 301; Weber 1983a, S. 119 ff.

5 Vgl. Titscher 1995b, Sp. 1338.

Darst. 25: Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten



Quelle: Titscher 1995b, Sp. 1338.

Anmerkung: Im Prozeß der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte wichtige Pfade sind fett unterlegt.

Auf den obersten Hierarchieebenen treten Ausprägungen der folgenden Konflikt-handhabungsformen bei der Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung für obere Führungskräfte auf:

- Die Beteiligten einigen sich gemeinsam auf ein Weiterbildungsangebot;
- die Person mit höchster Position oder höchster fachlicher Kompetenz trifft eine Auswahl oder die Beteiligten stimmen über die verschiedenen Angebote ab;
- die Beteiligten wenden sich an die Weiterbildungsabteilung. Darüber hinaus bestehen Konfliktregelungen, die Einzelschritte für die Auswahl vorgeben;
- die Beteiligten stellen die Auswahl zurück oder überspielen das dem Konflikt zugrundeliegende Problem bei der Auswahl.¹

Nach Aussagen von Topmanagern und oberen Führungskräften werden Konflikte vorrangig durch gemeinsames Problemlösen oder alternativ durch Hinzuziehen von Weiterbildungsexperten als Träger spezifischer Fachkompetenz beigelegt.² Damit wird in Konfliktsituationen dem fachlichen Aspekt große Bedeutung beigemessen. Durch eine

¹ Vgl. Hoffmann 1984a, S. 194.

² Diese beiden Formen der Konflikt-handhabung werden größtenteils alternativ eingesetzt; vgl. Hoffmann 1984a, S. 197.

weitgehende Vermeidung rein hierarchischer Anordnungen wird gleichzeitig versucht, die Akzeptanz von Entscheidungen zu fördern.¹

Ein Überspielen von Problemen ist grundsätzlich auf den obersten Unternehmensebenen wegen ihrer regelmäßig hohen Bedeutung für die Gesamtunternehmung nicht möglich. Diese grundsätzliche Verhaltensweise übertragen oberste und obere Führungskräfte von unternehmerischen Entscheidungen auch auf spezielle Entscheidungsfelder,² wie die betrachtete Auswahlentscheidung in der externen Weiterbildung oberer Führungskräfte. Eine Umgehung von Konflikten kommt daher praktisch nicht vor. Entscheidungen treffen Topmanager deshalb im Regelfall gemeinsam mit der betroffenen oberen Führungskraft, indem beide einen gemeinsamen Konsens finden oder sich gemeinsam auf eine Lösung verständigen,³ die beide Seiten akzeptieren können. Auf eine relativ sachliche Atmosphäre weist schließlich die geringe Bedeutung hin, die Topmanager personell bedingten Konflikten beimessen.⁴

Konflikte bei der Auswahl führen dazu, daß Topmanager und/oder obere Führungskraft ihre Interessen in geringerem Maße durchsetzen können, als sie dies wollten. Die individuelle Auswahlentscheidung wird also durch die Interessen und die Wahl des anderen beeinflusst. Die Verbindung zwischen individuellem Entscheiden und dem in der Dyade aus Topmanager und oberer Führungskraft wird somit über den Konflikt hergestellt. Dabei ist einerseits zwischen Konfliktstärke und Konfliktoffenheit zu differenzieren, andererseits sind Bedingungen zu berücksichtigen, von denen diese beiden Dimensionen eines Auswahlkonflikts beeinflusst werden.⁵

5.2.3.5.4 Stärke und Offenheit von Auswahlkonflikten

Interessen können in einer Auswahl-situation offen geäußert werden, die Konfliktoffenheit ist dann hoch. Umgekehrt liegt eine nicht-offene Konfliktsituation vor, wenn obere Führungskräfte und Topmanager ihre Interessen nicht äußern oder eine Konfrontation, ein explizites Gegenüberstellen der unterschiedlichen Interessen nicht erfolgt.⁶

1 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 197.

2 Vgl. Hoffmann 1984 a, S. 197.

3 Zur Unterscheidung von „Konsens“ und „Verständigung“ vgl. Titscher 1995b, Sp. 1345 f.

4 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 194.

5 Vgl. Weber et al. 1994, S. 35.

6 Vgl. Weber et al. 1994, S. 35 f.

Das Ausmaß von Konfliktstärke und -offenheit variiert in Abhängigkeit von

- der Interessenbetroffenheit (vgl. Abschnitt 5.1.2);
- der Machtverteilung zwischen den Beteiligten (vgl. Abschnitt 5.2.3.3.3);
- dem Grad der Steuerung des Entscheidungsprozesses durch Strukturen und Regeln, der in der vorliegenden Auswahlsituation gering ist (vgl. Abschnitt 5.2.3.3.1). Gleichwohl legt die formale Organisation insofern einen Rahmen für Konflikte fest, als sie deutlich macht, an welchen Stellen mit welchen Erwartungen zu rechnen ist, wer an wen Forderungen zu richten hat, worum überhaupt gestritten werden kann.

Aus unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen von Konfliktstärke und -offenheit können unterschiedliche Ergebnisse für die in die Auswahlentscheidung einbezogenen Weiterbildungsangebote, den Innovationsgrad der Lösung insgesamt, Prozeßfluß und -dauer sowie Problembearbeitungsintensität folgen.¹

Je stärker die an der Auswahlentscheidung beteiligten oberen und obersten Führungskräfte ihre Interessen gefährdet sehen bzw. eine Gelegenheit zur Realisierung ihrer Interessen wahrnehmen, desto stärker werden sie zur Sicherung ihrer Interessen aktiv, die Konfliktstärke nimmt also mit der Interessenbetroffenheit der Konfliktparteien zu. Die Offenheit von Konflikten wird mit zunehmender Interessenbetroffenheit ebenfalls steigen. Oberste und obere Führungskraft mit starken Interessen werden darauf drängen, ihr Anliegen vorzubringen und durchzusetzen.² Da obere Führungskräfte durch die Auswahlentscheidung persönlich betroffen sind, kann ihnen generell ein starkes Interesse an der Durchsetzung eigener Zielsetzungen unterstellt werden. Topmanager fühlen sich, wie in Abschnitt 5.1.2 erörtert, bei Konsultativer Auswahl in stärkerem Maße betroffen als in Partizipativen Auswahlentscheidungen. Konfliktausmaß und -offenheit werden damit im letztgenannten Fall geringer sein.

Diese Betrachtung geht bisher von der isolierten Existenz nur eines Konfliktes über die Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung aus. Denkbar ist, daß im Gespräch zwischen Topmanager und oberer Führungskraft weitere Konflikte hinzukommen, etwa über die Entwicklung der Vergütung für die Tätigkeit der oberen Führungskraft oder die Festlegung zukünftiger Strategien für den von der oberen Führungskraft geleiteten Bereich. Da Entscheidungen zur Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte in Abschnitt 5.1.3 in Anlehnung an die empirischen Ergebnisse von Hauschildt et al. von oberen und obersten Führungskräften als wenig (Delegative Auswahl) bis mäßig wichtig (Konsultative Auswahl) eingeschätzt werden, ist anzunehmen, daß sich ihre Betroffenheit durch einen Konflikt in Fragen der Weiterbildung relativiert. Andere als wichtiger eingestufte Konflikte treten entsprechend in den Vordergrund. Folglich kann sich das Ausmaß des Weiterbildungskonflikts reduzieren bis hin zur Aufgabe des Weiterbildungskonflikts zu Gunsten eines anderen Kon-

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 36.

2 Vgl. Weber et al. 1994, S. 38 f.

flikts. Eventuell wird der Weiterbildungskonflikt solange nicht offen gehandhabt, bis ein anderer, dringlicher Konflikt abgearbeitet wurde.

Großes Machtungleichgewicht zwischen oberen und obersten Führungskräften eines Unternehmens übt einen negativen Einfluß auf beide Konfliktdimensionen aus. Mächtigen Topmanagern gelingt es, bestimmte Weiterbildungsinteressen oberer Führungskräfte erst gar nicht zur Diskussion zuzulassen. Die Konflikte sind dann in der Auswahlentscheidung tendenziell geringer. Zum anderen sind die weniger Mächtigen unter den oberen Führungskräften sich häufig von vornherein ihrer geringeren Macht bewußt. Sie äußern ihre Interessen aufgrund der geringeren Erfolgsaussichten erst gar nicht, investieren weniger Ressourcen in den Auswahlprozeß oder sie können versuchen, ihre Forderungen auf verdeckte Art und Weise durchzusetzen.¹ Entsprechend ist die Effizienz in Prozessen zur Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen um so größer, je größer Machtgleichgewicht und Partizipation in der Dyade von Topmanager und oberer Führungskraft sind, weil dann ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen beider Seiten einbezogen wird.

Erhebliche Konflikte können bei der Bewertung und Auswahl alternativer Weiterbildungsangebote entstehen, da hier die wahrscheinlich unterschiedlichen Werte und Ziele zum Tragen kommen. Die meisten dieser Konflikte werden gelöst durch offene Diskussion zwischen Topmanager und oberer Führungskraft und Kompromißbildung, während Dominanz durch eine der Parteien oder Unterdrückung von Differenzen selten sind.²

Sind die Konflikte zwischen Topmanager und oberer Führungskraft in der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen gering, werden beide Parteien nur geringe Anstrengungen auf die Suche weiterer Weiterbildungsangebote verwenden. Nur in der Auseinandersetzung um bereits gefundene Angebote werden sie neue Alternativen, d.h. von vorhandenen Routinen abweichende Vorschläge, einbringen. Starke Konflikte können Unsicherheiten bei Topmanager bzw. oberer Führungskraft hervorrufen. Diese versuchen dann, die Unsicherheiten zu reduzieren, indem sie auf wenige sichere, bereits vorhandene Veranstaltungsangebote zurückgreifen.³

Geringe Konfliktoffenheit unterdrückt das Einbringen weiterer, neuer Vorschläge. Im Fall großer Offenheit erhöht jedes zusätzlich in den Auswahlprozeß eingebrachte Angebot die Komplexität des Auswahlproblems, fördert die Unsicherheit von Topmanager und oberer Führungskraft und verbraucht Ressourcen etwa in Form von Arbeitszeit.⁴ Als Reaktion hierauf greifen obere und oberste Führungskräfte auf leicht sichtbare, problemnahe und ihnen bekannte Lösungen zurück. In Situationen mittlerer Konfliktstärke und -offenheit werden Topmanager und obere Führungskraft demnach am

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 39 und die dort angeführte Literatur.

2 Vgl. Heller et al. 1988, S. 173 ff.

3 Vgl. Mintzberg et al. 1976, S. 246 ff.; Nutt 1984, S. 414 ff.; March 1989, S. 1 ff.

4 Vgl. March/Olsen 1976.

ehesten dazu neigen, Weiterbildungsangebote mit hohem Innovationsgrad auszuwählen.¹

Geringe Konflikte über die zu wählende Weiterbildungsveranstaltung zwischen den Beteiligten bewirken einen hohen Fluß des Auswahlprozesses. Je stärker die Konflikte sind, desto häufiger wird möglicherweise der Auswahlprozeß, werden die Auswahlgespräche unterbrochen, weil Topmanager bzw. obere Führungskraft Zeit brauchen, um nach neuen Argumenten zu suchen.

Denkbar ist auch, daß um so mehr verschiedene Interessen eingebracht werden und um so häufiger deshalb die Unterbrechungen im Prozeßfluß sind, je größer die Offenheit ist.² Die Dauer des Auswahlprozesses insgesamt nimmt damit zu.

Mit zunehmender Konfliktstärke steigt die Intensität der Problembearbeitung an. Topmanager und obere Führungskraft führen häufiger und längere Gespräche miteinander, gegebenenfalls wird die Weiterbildungsabteilung hinzugezogen, um die Position eines von beiden zu verstärken. Ab einem mittleren Niveau des Konfliktausmaßes wird die obere Führungskraft beginnen Ressourcen abzugeben, wenn sie sich als Verlierer sieht. Sie wird ihre Ressourcen an anderer Stelle einbringen, an der sie sich von ihnen größeren Nutzen verspricht. Je größer die Konflikte zwischen den Parteien sind, desto geringer ist deshalb das Ausmaß der Nutzung von Fähigkeiten und Kenntnissen der Beteiligten und desto geringer demnach die Effizienz der Auswahlentscheidung.³ Die maximale Problembearbeitungsintensität wird demnach bei mittlerer Konfliktstärke erreicht.⁴

5.2.4 Rolle der Weiterbildungsabteilung und Formalisierung der Entscheidungsabläufe

5.2.4.1 Funktionen der Weiterbildungsabteilung im Auswahlprozeß

Der Kreis jener, die Problemlösungen entwickeln, ist nicht notwendigerweise mit jenen identisch, welche die entsprechenden Entscheidungen zu treffen bzw. zu autorisieren haben. Diese Trennung entspricht der für große Industrie- und Dienstleistungsunternehmen typischen Unterscheidung von Planern und Entscheidungsträgern.⁵ Dies bedeutet, daß prinzipiell der gesamte Prozeß der Vorbereitung einer Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte auf die Weiterbildungsabteilung als Planungsinstanz übertragbar ist. Bei dieser personellen Trennung von Problementwicklung und -autorisierung werden die Akzeptanz einer gefundenen Weiterbildungsveranstaltung und die Generierung ausreichender Unterstützung für die Aus-

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 42.

2 Vgl. Weber et al. 1994, S. 42.

3 Vgl. Heller et al. 1988, S. 58 f.; anders Bower 1965, S. 263 ff.

4 Vgl. Weber et al. 1994, S. 42 f.

5 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 205; Krüger/Thost 1989, Sp. 998.

wahlentscheidung zu einem möglichen Konfliktfeld.¹ Dies ist besonders dann denkbar, wenn man realistischerweise annimmt, daß die beteiligten Experten in der Weiterbildungsabteilung in dem Auswahlprozeß eigene Interessen zu verwirklichen suchen. Dazu kann die Pflege des guten Verhältnisses zu bestimmten Weiterbildungsinstituten bzw. Trainern gehören, aber auch das Bestreben des Leiters der Weiterbildungsabteilung, durch Konzentration von Aufgaben den eigenen Bereich personell auszubauen.

Während obere Führungskräfte in Delegativen Auswahlentscheidungen noch selbst Informationen unmittelbar von einzelnen Trainern bzw. Weiterbildungsinstituten einholen oder durch ihr Sekretariat erfragen lassen, übernimmt bei dyadischen Auswahlprozessen diese Funktion in großen Unternehmen häufig die Weiterbildungsabteilung als Dienstleister für den Topmanager bzw. die obere Führungskraft.²

Zu den Schlüsselfunktionen der Weiterbildungsabteilung in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte gehören zu diesen Zweck insbesondere,

- Topmanagern und oberen Führungskräften Hilfe zur Bedarfs- und Selbstanalyse zu geben;
- die Kommunikation zwischen Topmanager und oberer Führungskraft oder zwischen diesen beiden und der Weiterbildungsabteilung zu initiieren und zu verbessern;
- Konzeptionen der betrieblichen Weiterbildungsarbeit für die oberen Führungsebenen des Unternehmens zu erstellen;
- Kontakte zu Weiterbildungsinstituten zu knüpfen und für das Unternehmen zu nutzen.³

Eine Kooperation zwischen Weiterbildungsabteilung und Anbietern von externer Weiterbildung bietet sich im Hinblick auf die untersuchte Zielgruppe insbesondere für Aktivitäten an, bei denen etablierte externe Experten bei oberen Führungskräften und Topmanagern mit größerer Akzeptanz rechnen können als innerbetriebliche Weiterbildungsfachleute:

- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs,
- Integriertes Beratungs- und Seminarangebot,
- Transferevaluation,
- Personal- und Organisationsentwicklung (Weiterbildungsabteilung als Schnittstelle zum Betrieb).⁴

1 Vgl. Bamberger 1989, Sp. 205.

2 Vgl. Gaugler 1993, S. 75.

3 Beispielhaft bei Hölterhoff/Becker 1986, S. 254 ff.

4 Vgl. Kailer 1988, S. 123.

Allerdings binden organisatorische Maßnahmen, wie die Delegation von Aktivitäten des Auswahlprozesses an die Weiterbildungsabteilung und die Formalisierung einzelner Prozeßschritte, ihrerseits Ressourcen, sind also nicht geeignet, den Auswahlprozeß zu beschleunigen. Ihre Leistungsbeiträge liegen eher im qualitativen Bereich der Verbesserung der Auswahlentscheidung, gemessen an Kriterien wie z.B. Informationsverarbeitungsniveau, Rationalität und Transparenz.¹

5.2.4.2 Vorauswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen

Die Suche nach externen Weiterbildungsveranstaltungen ist kein Selbstzweck. Jedes Angebot, das schließlich analysiert werden soll, verursacht Aufwand. Hierzu können aufwendige Informationsbeschaffungsmaßnahmen notwendig sein, beispielsweise das Zusammentragen vieler Detailinformationen über die in die Auswahl einbezogenen Optionen. Bei Unsicherheit kompliziert sich die Sache noch dadurch, daß ein Weiterbildungsangebot zu verschiedenen Konsequenzen führen kann, und daß die Unsicherheit durch subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten der Konsequenzen quantifiziert werden muß. Somit steigt mit der Zahl der Angebote das Bedürfnis von Topmanager und oberer Führungskraft nach einer Vorauswahl. Mintzberg et al. bezeichnen diese Art und Weise, Auswahl- und Bewertungsroutine durchzuführen, als Analysis. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß die Weiterbildungsabteilung eine Vorauswahl trifft, Bewertung und Auswahl explizit getrennt sind und der Topmanager gegebenenfalls gemeinsam mit der oberen Führungskraft die Endauswahl trifft.²

Um sinnvoll zu sein, muß diese Vorauswahl weniger aufwendig sein als die Bewertung der letztlich verbleibenden Weiterbildungsangebote; sie muß den Auswahlprozeß insgesamt also vereinfachen.³ Zusätzlich stehen Topmanager und obere Führungskräfte vor dem grundsätzlichen methodischen Dilemma, daß je einfacher die Methoden der Vorauswahl sind, desto größer in der Regel das Risiko ist, daß geeignete Weiterbildungsveranstaltungen unberücksichtigt bleiben.⁴

Zum Zweck der Vorauswahl werden Angebote gewissen Restriktionen unterworfen. In der Praxis bezeichnet man solche Restriktionen auch als „Killer-Kriterien“, da Angebote, die sie nicht erfüllen, direkt ausgefiltert werden. Ein solches Killer-Kriterium liegt bereits vor in der Fokussierung auf die Zielgruppe oberer Führungskräfte. Seminare und Trainings, die sich an „Führungskräfte aller Ebenen“ oder an „Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte“ richten, können deshalb in der Regel ausgesondert werden. Häufig werden Weiterbildungsangebote auch direkt aussortiert, wenn Anbieter bzw. Referenten nicht aus eigener Erfahrung oder der Dritter bekannt sind. Der Vorteil solcher Restriktionen liegt in ihrer Einfachheit. Mit ihrer Hilfe kann man die

1 Vgl. Bronner 1993, S. 739 und die dort angeführte Literatur.

2 Vgl. Mintzberg et al. 1976, S. 258.

3 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 79.

4 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 82.

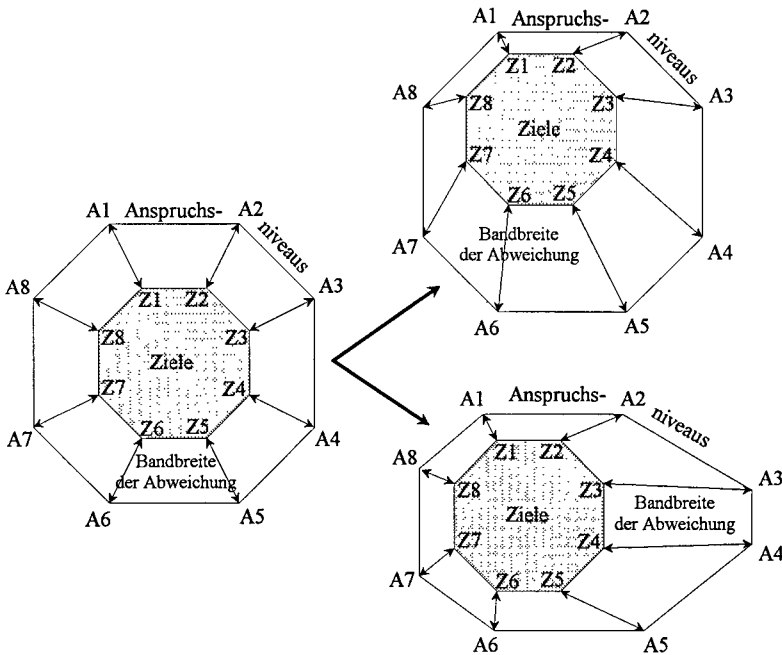
Menge der Weiterbildungsangebote drastisch reduzieren, ohne viel über sie zu wissen. Entsprechend groß ist allerdings die Gefahr, geeignete Angebote voreilig auszusondern.¹

Ähnliches gilt für Anspruchsniveaus bezüglich einzelner Zielvariablen. Ein Problem von Anspruchsniveaus ist, daß sie gewisse Ziele als nicht-kompensierbar behandeln. Ein bestimmtes Veranstaltungsangebot kann die Unterschreitung des Anspruchsniveaus für ein Ziel durch keine noch so guten Ausprägungen bei anderen Zielvariablen kompensieren. Eventuell wird deshalb eine Weiterbildungsveranstaltung ausgefiltert, deren Preis über den gesetzten Tagessatz hinausgeht, obwohl sie im Hinblick auf didaktische Qualität, Kontaktmöglichkeiten zu Kollegen und Unterbringung höchsten Ansprüchen genügt. Eine solche Regel wird sich selten oder nie mit den wirklichen Präferenzen des entscheidenden Topmanagers bzw. der oberen Führungskraft decken. Man wird deshalb ein Angebot, das ein Anspruchsniveau geringfügig verletzt, nicht eliminieren, wenn es andere Anspruchsniveaus beträchtlich übertrifft.

Darst. 26 verdeutlicht einen möglichen Denkansatz für die flexible Handhabung von Anspruchsniveaus. In der Graphik findet diese Flexibilität ihren Ausdruck, indem von gesetzten Anspruchsniveaus innerhalb eines Rahmens abgewichen werden kann (Länge des Pfeils). Die große Abweichung vom Anspruchsniveau bezüglich eines Ziels kann durch eine geringe Abweichung bezüglich eines anderen Ziels ausgeglichen werden, so daß die Summe der Abweichungen (Fläche des äußeren Achtecks) insgesamt gleich bleibt.

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 82.

Darst. 26: Modellansatz für Abweichungen im Anspruchsniveau einzelner Ziele eines Zielbündels



Quelle: Eigene Darstellung.

Das grundlegende Problem bei der Anwendung von Anspruchsniveaus ist jedoch das Setzen einer bestimmten Höhe. Je einschneidender die Forderungen sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß kein Angebot sie erfüllt. Dann müssen die Forderungen partiell oder insgesamt gelockert werden, wenn man nicht ganz auf die Weiterbildung verzichten will. Beispielsweise mag man nach einem Training in ländlicher Abgeschiedenheit unter Leitung namhafter Referenten bei Gesamtkosten pro Tag bis zu DM 600 suchen. Diese Forderungen sind so schwerlich alle zu erfüllen. Aber welche Forderung soll gelockert werden und um wieviel? Entsprechendes gilt, wenn die Anforderungen nicht hoch genug waren, um die Menge der Weiterbildungsangebote hinreichend einzuschränken.¹

Mit der zwangsläufig selektiven Sammlung, Verarbeitung und eventuell auch Weitergabe der prinzipiell zur Verfügung stehenden Informationen über in Frage kommende Weiterbildungsveranstaltungen wird eine Vorauswahl aus der Gesamtheit der Angebo-

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 83.

te getroffen. Insofern ist für den Auswahlprozeß von erheblicher Bedeutung, wer die Kriterien einer solchen Vorauswahl festlegt und welche Verfahren der Vorauswahl angewandt werden.¹

Wie oben ausgeführt ist die Bestimmung der Weiterbildungsziele Aufgabe von Topmanager und oberer Führungskraft gemeinsam und darf nicht dem Weiterbildungsfachmann überlassen werden.² Diesem obliegt die Analyse des festgestellten Weiterbildungsbedarfs und dessen Umsetzung in Rahmen der operativen Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen.³

Folglich muß es auch Aufgabe von Topmanager und oberer Führungskraft sein, Kriterien einer Vorauswahl und das jeweilige Anspruchsniveau für die Weiterbildungsabteilung festzulegen. Die Bedeutung der Vorgabe von Kriterien liegt in der Kanalisierung der Informationssuche; die Setzung von Anspruchsniveaus für die einzelnen Kriterien soll als Maßstab von Weitersuchentscheidungen dienen. Damit soll der Weiterbildungsabteilung ein Rahmen und ein Raster für Inhalt und Umfang ihrer Aktivitäten vorgegeben werden. Verhindert werden sollen so Bewertungen nach Gutdünken der Weiterbildungsexperten und überflüssig extensive Informationsbeschaffungsaktivitäten derselben. Dies schließt nicht aus, daß die Weiterbildungsabteilung hier beratend tätig ist.

Dennoch wird regelmäßig im Verlauf des Auswahlprozesses und den darin eingelagerten Vor- und Teilschlüssen die Auswahl bereits inhaltlich vorgeprägt, so daß der Finalentschluß weitgehend die Funktion der Ratifizierung einer bereits getroffenen Auswahl hat. Die These von der Entscheidungsvorbereitung, die der eigentlichen Auswahlentscheidung lediglich entscheidungsrelevante Daten zuarbeitet, ohne der tatsächlichen Auswahl vorzugreifen, kann nicht aufrecht gehalten werden. Die Entscheidungsträger können häufig nur noch, ohne ein ausgewähltes Weiterbildungsangebot bzw. die wenigen vorselektierten Angebote in ihren Bedingungen und Konsequenzen kompetent beurteilen zu können, den vollzogenen Entschluß legitimieren.⁴ Versuchen von Topmanagern und oberen Führungskräften, derart ausgewählte Angebote abzulehnen oder zu korrigieren, kann die Weiterbildungsabteilung dadurch vorbeugen, daß sie Vorlieben und Abneigungen jener antizipiert und versteckt in der Vorauswahl berücksichtigt.⁵ Eine wohlverstandene Steuerung des Auswahlprozesses akzeptiert deshalb von vornherein die an die Weiterbildungsexperten delegierte Macht und begnügt sich damit, deren Kompetenz zu Vor- und Teilschlüssen zu legitimieren, zu terminieren und zu kontrollieren.⁶ Die Positionsmacht von Topmanagern und auch von oberen Führungskräften hat dennoch entscheidendes Gewicht: Sie besitzen die Ressourcen, um zu belohnen und zu bestrafen, sie beeinflussen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag in

1 Zu letzteren vgl. grundsätzlich Schneeweiß 1991, S. 157 ff. und 292 ff.

2 Vgl. Schwuchow 1992, S. 94 f., unter Berufung auf Leupold 1987, S. 17, 193.

3 Vgl. Frankenreiter 1993, S. 215.

4 Vgl. Rosenstiel 1991, S. 399 f.; Duncker 1963; Janis 1972.

5 Vgl. Irle 1971, S. 123.

6 Vgl. Witte 1992, Sp. 561; Irle 1971, S. 129.

der Weiterbildungsabteilung und sind damit in der Lage, deren physische Umwelt einzurichten bzw. zu ändern. Topmanager und obere Führungskräfte können sich zudem den Experten der Weiterbildungsabteilung als Bezugspersonen anbieten, mit deren Vorbild diese sich identifizieren und deren Wertnormen diese folgen. Informationelle Abhängigkeit wird damit gewissermaßen ausbalanciert durch Macht eines anderen Typs.¹

In großen Unternehmen übernimmt die Weiterbildungsabteilung in vielen Fällen die konzeptionelle Vorbereitung und die administrative Abwicklung des Besuchs externer Weiterbildungsveranstaltungen von oberen Führungskräften.² Dies schließt die Sammlung und Auswertung von Informationen über Veranstaltungen ein, die in der Vergangenheit bereits von Angehörigen des Unternehmens besucht wurden oder deren Besuch zukünftig von Interesse sein kann. Von zentraler Bedeutung für diesen Informationsservice ist die Auswertung sowohl der Beurteilungen und Erfahrungen früherer Teilnehmer als auch der Erkenntnisse, die Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung aufgrund eigener Recherchen gewonnen haben.³ Diese Erfahrungen werden zur weiteren internen Beratung vor der Entsendung von Teilnehmern genutzt, um deren Lernchancen zu verbessern.⁴ Gleichzeitig fließen diese Erfahrungen ein in firmeninterne Broschüren bzw. Übersichten über externe Weiterbildungsveranstaltungen, die aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens von Bedeutung sind.⁵

Dieser Service kann obere Führungskräfte bzw. Topmanager in der Entscheidungsfindung unterstützen einerseits durch die Ergänzung bestehender Informationen über Weiterbildungsangebote und andererseits, indem alternative Angebote vorgeschlagen werden, welche die artikulierten Ziele besser als die bisher betrachteten Angebote erfüllen.⁶

Diese Funktionen kann die Weiterbildungsabteilung nicht nur bei unmittelbar auftretender Nachfrage seitens der Entscheidungsträger wahrnehmen, weil die Nachfragezeitpunkte für ihr Angebot nicht langfristig im voraus bestimmbar sind. Vielmehr muß sie für kurzfristige Anfragen Informationen zu Weiterbildungsveranstaltungen auf Abruf verfügbar halten. In Analogie zu Anwendungsfeldern in der betrieblichen Produktion erfordert die Fähigkeit, Informationen just-in-time liefern zu können, eine entsprechende Lagerhaltung des Lieferanten, hier der Weiterbildungsabteilung als Produzent eines Zwischenprodukts „Informationen über externe Weiterbildungsveranstaltungen“ für das Endprodukt „Auswahl einer externen Weiterbildungsveranstaltung“. Dies erfordert die kontinuierliche Pflege einer insbesondere nach Zielgruppen und -inhalten

1 Vgl. Irle 1971, S. 71.

2 Vgl. Gaugler 1993, S. 75.

3 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 119; Richter 1992, S. 126; Frankenreiter 1993, S. 217.

4 Vgl. Kailer 1988, S. 139 ff.

5 Vgl. Richter 1992, S. 126.

6 Vgl. Moulton/Fickel 1993, S. 119.

differenzierten Marktübersicht und eine stetige Aktualisierung der entsprechenden Datensätze.

Da Weiterbildungsexperten über ein Vorwissen verfügen, das es ihnen erlaubt, eine bessere Entsprechung von subjektivem Problemraum und objektiven Aufgabenanforderungen herzustellen, können sie Weiterbildungsprobleme leichter, schneller und angemessener strukturieren, Informationen gezielter suchen, besser ausnutzen, vielfältiger integrieren und den Informationsprozeß effizienter steuern als Topmanager und obere Führungskräfte. So wurde nachgewiesen, daß sie Diagnoseroutinen aktivieren können, die es ihnen ermöglichen, nach sehr kurzer Zeit treffsichere Hypothesen zu bilden, welche Ursachen zu der beobachteten Weiterbildungs- bzw. Auswahl-situation geführt haben können.¹

Durch die Experten der Weiterbildungsabteilung hat die einzelne Führungskraft Zugang zu Informationen, wie dies ihr in gleicher Weise sonst nicht möglich wäre. Nicht immer sind sich Topmanager und obere Führungskraft allerdings darüber im Klaren, daß sie sich faktisch in Abhängigkeit von diesen Experten begeben, wenn sie sich auf deren Informationen verlassen müssen.² Irle spricht in diesem Zusammenhang von der „Illusion der Freiheit“, weil Experten den Entscheidungsträger in die Fiktion versetzen, er beherrsche die Situation vollkommen, während ihn seine Entschlüsse auf der Basis einer geschickt hergestellten Informationskonstellation in eine vorgezeichnete Richtung leiten.³

Weniger subjektive Freiheit wird von oberen Führungskräften erlebt, wenn die Weiterbildungsabteilung einer hierarchisch höherstehenden Stelle zugeordnet ist, hier also als Stabsstelle direkt einem Topmanager unterstellt ist. Autonomie in diesem Fall bedeutet dann jedoch Freiheit durch Informationsarmut und geht einher mit Unfreiheit durch eine stärkere Auslieferung an zufällige Ereignisse.

5.2.4.3 Formalisierung und Effizienz der Auswahl

Für die Diagnose des Auswahlproblems wird ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen Problemdruck und Formalisierungsgrad der Diagnose angenommen. Als Kennzeichen der Formalisierung gelten die Übertragung von Aufgaben an die Weiterbildungsabteilung und der Einsatz formaler Hilfsmittel der Weiterbildungsplanung. Bei geringem bzw. hohem Problemdruck werden keine formalen Entscheidungsgelegenheiten zur Diagnose benutzt, bei mittlerem Problemdruck finden formale Entscheidungsgelegenheiten eher Anwendung. Gründe können darin gesehen werden, daß bei Auswahlproblemen mit geringem Druck formale Entscheidungsgelegenheiten nicht

-
- 1 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1025 und die dort angeführte Literatur.
 - 2 Vgl. Rosenstiel 1991, S. 396.
 - 3 Vgl. Irle 1971, S. 74.

für notwendig erachtet werden, während erwartet wird, daß sie bei hohem Problemdruck zu zeitaufwendig sind und zuviel kognitiven Streß produzieren.¹

Es zeigt sich, daß der Einsatz formaler Hilfsmittel in der Weiterbildungsplanung den Informationsbedarf bewußt macht und ein aktives Informationssuchverhalten auslöst.² Dabei hängt die Anwendung von Auswahlhilfen, wie beispielsweise Datenbanken oder Checklisten, nicht von dem wissenschaftlichen Rang der Verfahren, sondern von den Präferenzen des jeweiligen Topmanagers oder der oberen Führungskraft ab.³ Im Einzelfall Delegativer oder dyadischer Auswahl muß geprüft werden, ob die Auswahl-situation die Anwendung und den damit verbundenen Aufwand graphischer Entscheidungshilfen wie des Entscheidungsbaums oder des Einflußdiagramms rechtfertigt. Der Strukturierung des Auswahlproblems kann es dienen, die gesammelten Informationen in einer Ergebnis- bzw. Entscheidungsmatrix aufzubereiten.

Der Einsatz solcher Verfahren birgt allerdings auch die Gefahr, daß die Entscheidungszufriedenheit zwar erhöht, die objektive Qualität der Auswahlentscheidung jedoch in vielen Fällen nicht systematisch verbessert wird. Gründe dafür liegen darin, daß in der Praxis verwendete Techniken selten theoretisch begründet und meist nicht ausreichend auf ihre Effektivität hin überprüft worden sind.⁴ So läßt sich zeigen, daß von dem Einsatz verschiedener Medien (Bildschirm vs. EDV-Liste) oder grafischer Hilfen keine signifikante Steigerung der Entscheidungsqualität ausgeht.⁵ Auch läßt sich ein Zusammenhang zwischen der angebotenen Menge an Informationen und der Qualität der Auswahl nicht nachweisen; so gibt es etwa für eine umgekehrt u-förmige Beziehung zwischen beiden Variablen keine klaren Hinweise.

Während Management Development-Planung für mittlere und untere Führungskräfte großer Unternehmen in der Regel schriftlich festgehalten wird und daran anknüpfend in Teilen formalisiert werden kann, erfolgt sie für obere Führungskräfte meist implizit mündlich durch die Unternehmensleitung.⁶ Dies erschwert zum einen die Vorgabe klarer Zielsetzungen für die unterstützende Tätigkeit der Weiterbildungsabteilung. Ohne diese Vorgaben ist es der Weiterbildungsabteilung jedoch kaum möglich, den Ansprüchen der oberen Führungskräfte bzw. der Topmanager hinsichtlich Problem- und Bedarfsorientierung zu genügen. Nimmt die Weiterbildungsabteilung mangels Vorgaben die zur Suche erforderliche Definition und Operationalisierung der Weiterbildungsziele selbst vor oder ergänzt diese, reagieren die Entscheidungsträger in der Regel mit Mißtrauen gegenüber den präsentierten Ergebnissen. Auch dadurch ist erklärbar, weshalb ein Teil der oberen Führungskräfte sich eine Beteiligung der Weiterbildungsabteilung

1 Vgl. Weber et al. 1994, S. 19.

2 Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 593; Jungermann/Ulardt/Hausmann 1983, S. 223 ff.

3 Vgl. Witte 1992, Sp. 560.

4 Vgl. Fischhoff 1986, S. 61 ff.; Putz-Osterloh 1992, Sp. 594.

5 Vgl. Gemünden 1992, Sp. 1023.

6 Vgl. Leupold 1987, S. 194.

an der Entscheidungsfindung bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen verbitten.

6 Lösung des Entscheidungsproblems

„Solange man nicht weiß wohin man will, ist jeder Weg der richtige. Sobald sich aber klärt, wohin man gelangen müßte, erweisen sich viele Wege als falsch.“¹

Dieses, der Arbeit in Kapitel 1 vorangestellte Zitat führt die Bedeutung der Zielbestimmung für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte nachdrücklich vor Augen. Deshalb bildet die Untersuchung von Zielen einen Schwerpunkt dieser Arbeit. Allerdings ist mit der Bestimmung der Ziele die eigentliche Auswahl einer Weiterbildungsalternative noch nicht getroffen, das haben die Ausführungen zum Auswahlverhalten - dem zweiten Schwerpunkt dieser Arbeit - gezeigt.

Die aufgezeigten Verhaltenstendenzen bei der Auswahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen gelten nicht generell für oberste und obere Führungskräfte. Abweichungen können personen- und situationsbedingt sein. Trotz bestehender Unterschiede zeichnet sich für die betrachteten Unternehmen jedoch eine relativ hohe Übereinstimmung der Verhaltenstendenzen von Topmanagern und oberen Führungskräften ab, insbesondere in bezug auf das Entscheidungsverhalten. Im Rahmen des Informations- und Konfliktverhaltens im Auswahlprozeß weisen ähnliche Verhaltensprofile auf übereinstimmende Grundauffassungen über die relative Bedeutung der Verhaltensmerkmale hin.²

Aber auch auf andere Aktivitäten in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte, vor allem die Auswahlentscheidung im engeren Sinne der Bildung eines Commitment des einzelnen oder der Dyade von oberster und oberer Führungskraft nach innen wie nach außen,³ lassen sich die Erkenntnisse der Entscheidungsforschung übertragen. Dabei finden insbesondere Aspekte wie das Risiko der Auswahlentscheidung und das Problem unvollständiger Informationen Berücksichtigung.

Die Entscheidungsforschung hat Entscheidungsmodelle und -verfahren hervorgebracht, die einen objektiven Vergleich von Angeboten ermöglichen oder erleichtern können. Zu denken ist hier etwa an Kosten-Qualitäts-Portfolio, Nutzwertanalyse bzw. Analytic Hierarchy Process (AHP) als Variante der Nutzwertanalyse oder globale Kompromißverfahren wie beispielsweise LINMAP (LINear Programming techniques for Multidimensional Analysis of Preference) oder MDS (Multi-Dimensionale-Skalierung).⁴

1 Bronner/Schröder 1983, S. 130.

2 Vgl. Hoffmann 1984a, S. 201.

3 Vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S. 241 f.

4 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 148 - 175, 292 - 302; Frankenreiter 1993, S. 207 - 217; Fluri 1977, S. 208 f.

In der betrieblichen Praxis finden diese mathematisch aggregierten Einzelurteile m.E. zurecht nur geringe Akzeptanz,¹ weil Entscheidungsprobleme der obersten und oberen Führungsebene im allgemeinen und Weiterbildungsentscheidungen im besonderen als zu komplex und wenig strukturiert gelten, als daß sie mit standardisierten Verfahren zu lösen sind.

Dagegen können Entscheidungsstrategien und -regeln Hinweise für die zu einer Auswahlentscheidung führenden Aushandlungsprozesse sowohl für den Fall kooperativen als auch für den Fall unkooperativen Entscheidungsverhaltens der Beteiligten geben.²

1 Vgl. Eisenführ/Weber 1994, S. 301.

2 Vgl. Schneeweiß 1991, S. 272 ff.

Darst. A1: Ausführliche Fassung von
Darst. 11: System betrieblicher Personalentwicklungs-
 bzw. Weiterbildungsziele für Führungskräfte

| <i>Fundamentaltziele</i> | |
|---|--|
| <i>Unternehmensziele</i> | |
| Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs erhalten (6.) | |
| Einsatz neuer Technologien vorbereiten (7.) | |
| Arbeitsproduktivität steigern (14.) | |
| Verminderung der Kosten (26.) | |
| Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen (38.) | |
| Marktorientierung (36.) | |
| <i>Personalpolitische Ziele</i> | |
| Sicherung des notwendigen Bestands an Führungs- und Führungsnachwuchskräften (1.) | |
| Sicherung des Bestands an Spezialisten und Entwicklung von jüngeren Spezialisten (2.) | |
| Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen (12.) | |
| Fluktuation senken (28.) | |
| Sozialisation (31.) | |
| Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern (33.) | |
| Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt erreichen (34.) | |

Fortsetzung auf der folgenden Seite

Fortsetzung von Darst. A1

Zwischen- und Einzelziele

| Motivation + Integration | | Qualifizierungsziele | | | Organisations- entwicklung |
|---|---|---|---|--|--|
| | | Fachliche Kompetenz | Soziale Kompetenz | Konzeptionelle Kompetenz | |
| Leistungsbereitschaft erhalten bzw. verbessern (13.) | (Arbeits-) Zufriedenheit der Belegschaft pflegen (27.) | Beherrschung neuer Technolo- gien sichern (9.) | Führungsphilosophie im Betrieb angleichen (4.) | Transferfähigkeit weiterentwickeln (22.) | Organisationsänderungen an- stoßen (35.) |
| | | Marktveränderungen erkennen (10.) Spezialisierungsgrad der Mitar- beiter erhöhen (20.) | Führungsfähigkeit erhöhen (5.) Kooperation fördern (23.) | Fähigkeiten zur kreativen Inno- vation entwickeln (25.) | |
| Anerkennung von Leistungen (37.) | Betriebsbindung erhöhen (28.) | Einsicht in betriebliche Proble- me erreichen (24.) Schulung des Kostenbewußt- seins und -verständnisses (26.) | Kommunikation fördern (23.) | | Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen (39.) |
| Anerkennung von Betriebsreue (37.) | | Einflügen des Mitarbeiters in das Problemlöse-Potential der Unternehmung (40.) | Steigerung der bei den Mitarbei- tern vorhandenen Sozialfähig- keiten (30.) | | Markt- und Kundenorientierung (11.) |
| | | | | | |
| Sozialklima begünstigen (29.) | Kennnis des betrieblichen Normengefüges (31.) | | | | Diagnostische Ziele |
| Individualisierung (32.) | | | | | |

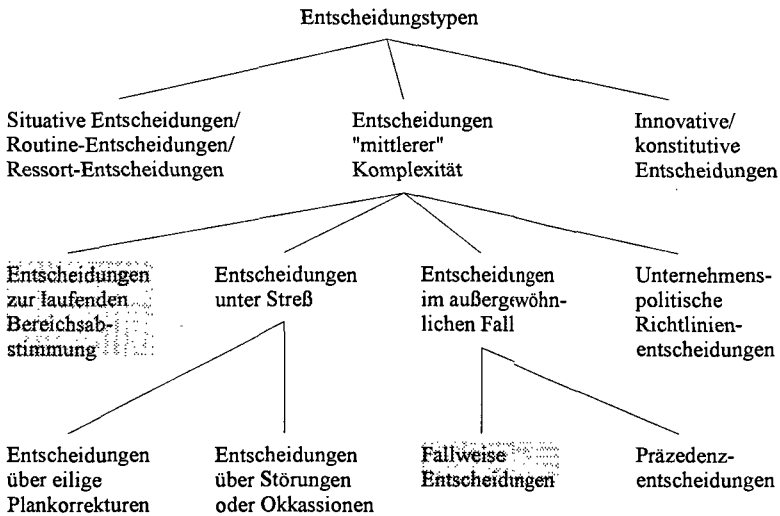
Fortsetzung auf der folgenden Seite

Fortsetzung von Darst. A1

Zwischen- und Einzelziele

| <u>Qualifizierungsziele</u> | | | | |
|---|---|---|---|--|
| Soziale Komponente | Fachliche Kompetenz | Soziale Kompetenz | Konzeptionelle Kompetenz | Effizienz |
| Erfahrungsaustausch ermöglichen (53.) | Aktualisierung des Fachwissens (41.) | Schulung von Führungswissen und -verhalten (45.) | Stärkung der Methodenkompetenz (43.) | Dauer des Programms bzw. Seminars (72.) |
| (gesellschaftliche) Kontakte knüpfen und pflegen (54.) | Aufzeigen neuer strategisch wichtiger Entwicklungen (49.) | 'Leadership' erkennen und fördern (52.) | Förderung von unternehmerisch initiativem Verhalten (44.) | Kompatibilität mit der unternehmens internen Weiterbildung (73.) |
| Blick- und Denkfeld erweitern (61.) | Marktveränderungen erkennen (55.) | Beeinflussung der Werthaltungen und in ethischen Fragen (60.) | Analytische Werkzeuge moderner Unternehmensführung (58.) | umfassendes Kursangebot (78.) |
| Distanz gewinnen, Abstand nehmen von interbetrieblichen Problemen (62.) | Forschung und Fortschungstransfer (57.) | | | Kosten bzw. Gebühren der Weiterbildung (80.) |
| Gelegenheit zu produktiver Nachdenklichkeit (63.) | Sensibilisierung für ökologische Fragen (59.) | | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

Darst. A2: Realtypologie von Führungsentscheidungen

Quelle: Hauschild et al. 1983, S. 137.

Darst. A3: Vollständiger Name und Ort der Anbieter in

Darst. 21: Zuordnung von ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen zu Zeitintervallen der Veranstaltungsdauer

ASB Management-Zentrum, Heidelberg

DIF Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Köln

DIB Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, Frankfurt

Die Akademie, Bad Harzburg

Europa Management Akademie, Hildesheim

Gabler Management Institut, Wiesbaden

Lufthansa Consulting GmbH, Köln

Management Transfer Akademie, Radevormwald

MCF Management Circle GmbH, Eschborn

Ökonom Wirtschaftsberatungs- und Studiengesellschaft mbH, Berlin

C. Rudolf Poensgen-Stiftung, Düsseldorf

REFA - Verband für Arbeitsstudien und Arbeitsorganisation, Darmstadt

RKW Nordrhein-Westfalen, Schule der Manager, Düsseldorf

Seiwert GmbH, Heidelberg

Steinbeis-Transferzentrum, Horb am Neckar

USW Universitätsseminar der Wirtschaft, Erfstadt

IFB Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, St. Gallen

IMD International Institute for Management Development, Lausanne

MZSG Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen

NMC-Management College AG, Weggis

SKU Schweizerische Kurse für Unternehmensführung, Zürich

Hernstein International Management Institute, Wien

öaf Österreichische Akademie für Führungskräfte, Graz

Insead Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau

Management Center Europe, Brüssel

Ashridge Management College, Berkhamsted

Cranfield Bedford, Bedford

LBS London Business School, London

HBS Harvard Business School, Boston

The Ohio State University, College of Business, Columbus

Stanford University, California

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F./Rothenberger, P. (1986): Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Der Beitrag der Universitäten und Weiterbildungsinstitute, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986, S. 9 - 43.
- Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1993.
- Adams, H. W./Reimertz, A. (1989): Knappe Ressource: Die Euromanager, in: Adams, H. W. (Hrsg.): Europa 1992. Strategie, Struktur, Ressourcen, Frankfurt 1989, S. 343 - 357.
- Albach, H./Busse von Colbe, W./Vaubel, L. (Hrsg.): Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wiesbaden 1974.
- Bamberger, I. (1989): Commitment und Willensbildung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 199 - 209.
- Bartscher, S./Hammerschmidt, G. (1995): Personalentwicklung internationaler Fach- und Führungskräfte bei ABB, in: Scholz, J. M. (Hrsg.): Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart 1995, S. 141 - 160.
- Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmungspolitik, Stuttgart 1993.
- Baugut, G./Krüger, S. (1976): Unternehmensführung: Modelle - Strategien - Techniken, Opladen 1976.
- Baumann-Lorch, E./Millermann, E. G./Lötz, J. (1994): Internationales Potential-Assessment. Ein Diagnostikum für das Obere Management, in: PERSONAL, 46. Jg. (1994), Heft 12, S. 577 - 581.
- Becker, F. G. (1994): Lexikon des Personalmanagements, München 1994.
- Berkel, K. (1992): Interpersonelle Konflikte, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1085 - 1094.
- Berthel, J. (1995): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. Aufl., Stuttgart 1995.
- Berthel, J. (1992a): Führungskräfte-Qualifikationen (Teil I), in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 61. Jg. (1992), Heft 4, S. 206 - 211.
- Berthel, J. (1992b): Fort- und Weiterbildung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 883 - 898.
- Berthel, J. (1992c): Methoden der Personalentwicklung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1992, Düsseldorf 1992, S. 71 - 72.
- Berthel, J. (1987): Führungskräfteentwicklung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 591 - 601.
- Berthel, J. (1983): Zur Ermittlung betrieblichen Fortbildungsbedarfs, in: Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung: Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn 1983, S. 39 - 52.
- Berthel, J./Koch, H.-E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen, Stuttgart 1985.
- Biedermann, C./Müller, W. R. (1988): Rationalität(en) in der Führung? in: Die Unternehmung, 42. Jg. (1988), Heft 4, S. 263 - 274.
- Biereye, G. (1992): Chefsache Führungskräfteentwicklung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1992, Düsseldorf 1992, S. 190 - 192.
- Bloom, B. S. (1972): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich, Weinheim 1972.
- Blum, R./Steiner, M. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht, Berlin 1984.
- Boeckmann, K. (Hrsg.): Lernziele und Erfolgskontrolle, Bad Heibrunn 1974.

- Bollinger, G./Bollinger-Hellingrath, C./Iseler, A. (1978): Über die Beziehung zwischen Originalität und Attraktivität von Handlungsalternativen, in: Irle, M. (Hrsg.): Attraktivität von Entscheidungsalternativen und Urteilssicherheit, Bern, Stuttgart, Wien 1978, S. 34 ff.
- Bonarius, S. (1994): Licht im Dunkeln? in: management & seminar, o. Jg. (1994), Heft 4, S. 22 - 25.
- Bornträger, W. (1981): Wenn Seminare erfolgreich sein sollen, in: HARVARDmanager, o. Jg. (1981), Heft 4, S. 103 - 106.
- Bower, J. L. (1965): The role of conflict in economic decision-making groups: Some empirical results, in: Quarterly Journal of Economics, 79. Jg. (1965), S. 263 - 277.
- Boydell, T. H. (1976): A Guide to the Identification of Training Needs, 2. Aufl., Portsmouth 1976.
- Bransford, J. D. (1979): Human Cognition: Learning, understanding and remembering, Belmont 1979.
- Breyer, R. (1992): Die Informationsversorgung marktorientierter Topmanager. Marketing Management Informationssysteme - Versuch einer ganzheitlichen Betrachtung aus theoretischer und praktischer Sicht, dargestellt an zwei Unternehmungen der schweizerischen Uhrenindustrie, Diss. Universität Zürich, Bern, Stuttgart, Wien 1992.
- Bronner, R. (1993): Entscheidungsverhalten, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 713 - 745.
- Bronner, R. (1987): Personelle Konflikt-Ursachen und Konflikt-Wirkungen in arbeitsteiligen Entscheidungsprozessen. Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung, in: ZfP Zeitschrift für Personalforschung, 1. Jg. (1987), Heft 1, S. 61 - 90.
- Bronner, R./Schröder, W. (1992): Evaluation der betrieblichen Bildungsarbeit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 853 - 864.
- Bronner, R./Schröder, W. (1983): Weiterbildungserfolg: Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung, München, Wien 1983.
- Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung im Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (1977): Weiterbildung in der Arbeitswelt. Problemlösung und Einweisung für Entscheider, Planer und Lehrende, München 1977.
- Bunge, G./Krekla, C./Schlaffke, W. (Hrsg.) (1983): Wege zur Weiterbildung: Information für Unternehmen und ihre Mitarbeiter, Köln 1983.
- Bunk, G. (1992): Methodenprobleme in der Weiterbildung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1992, Düsseldorf 1992, S. 74 - 77.
- Burens, P.-C. (Hrsg.): Handbuch Auslandseinsatz, Band I: Personalpolitik und Personalwirtschaft, Heidelberg 1984.
- Cardozo, R. N./Ross, I./Rudelius, W. (1972): New Product decisions by marketing executives: A computer-controlled experiment, in: Journal of Marketing, 36. Jg. (1972), Heft 1, January, S. 10 - 16.
- Caroll, S. J./Gillen, D. J. (1987): Are the classical management functions useful in describing managerial work? in: Academy of Management Review, 12. Jg. (1987), Heft 12, S. 38 - 51.
- Chmielewicz, K. (1975): Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1975.
- Ciupka, D. (1991): Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung, Hamburg 1991.
- Coenenberg, A. G. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg. (1989), Sonderheft 24.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly, 17. Jg. (1972), Heft 1, S. 1 - 25.
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart 1983.

- Crane, D. P. (1972): Involvement techniques for management training, in: *Training and Development Journal*, 26. Jg. (1972), Heft 5, S. 26 - 29.
- Cummings, Th. G./Huse, E. F. (1989): *Organization development and change*, 4. Aufl., St. Paul 1989.
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Engewood Cliffs 1963.
- Dahlems, Rolf (Hrsg.): *Handbuch des Führungskräfte-Managements*, München 1994.
- Davis, G. B./Olson, M. H. (1985): *Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development*, 2. Aufl., New York 1985.
- de Geus, A. P. (1988): Planning as learning, in: *Harvard Business Review*, 66. Jg. (1988), Heft 2, March - April, S. 70 - 74.
- Deutscher Bildungsrat (1972): *Empfehlungen der Bildungskommission - Strukturplan für das Bildungswesen*, 3. Aufl., Stuttgart 1972.
- Dieterle, W. K. (1983): *Betriebliche Weiterbildung. Problemfelder und Konzeptionen*, Göttingen 1983.
- Domsch, M./Krüger, M. (1987): Mobilität und Fluktuation von Führungskräften, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1484 - 1494.
- Doormann, H.-P./Metzner, I. (1992): Personalentwicklung durch Coaching, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): *Jahrbuch Weiterbildung 1992*, Düsseldorf 1992, S. 160 - 163.
- Döring, P. A. (1977): Organisationsmuster betrieblicher Bildungsarbeit, in: *Rationalisierung*, 28. Jg. (1977), Heft 7/8, S. 150 - 154.
- Dorow, W. (1978): *Unternehmungskonflikte als Gegenstand unternehmungspolitischer Forschung*, Berlin 1978.
- Drucker, P. F. (1988): The coming of the new organization, in: *Harvard Business Review*, 66. Jg. (1988), Heft 1, January - February, S. 45 - 53.
- Dubs, R. (1987): Führungstraining, Methoden des, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 965 - 974.
- Dummer, W. (Hrsg.): *Personal-Enzyklopädie*, Band 3: „Partnerschaft, betriebliche“ bis „Zwischenbescheid“, München 1978.
- Duncker, K. (1963): *Zur Psychologie des produktiven Denkens*, Berlin 1963.
- Eckardstein, D. v. (1971): *Laufbahnplanung für Führungskräfte*, Berlin 1971.
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1978): *Betriebliche Personalpolitik*, 3. Aufl., München 1978.
- Eisenführ, F./Weber, M. (1994): *Rationales Entscheiden*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 1994.
- Falk, R. (1982): Bildungskosten der privaten Wirtschaft, in: Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.): *Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der deutschen Wirtschaft*, Köln 1982, S. 15 - 62.
- Faßbender, S./Vassen, P. J./Wippermann, R. (1977): *Innerbetriebliche und überbetriebliche Weiterbildung*, Köln 1977.
- Faßnacht, K. (1989): Ziel-Mittel-Schema und Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1989, Sp. 2296 - 2301.
- Faulstich, P./Lindecke, C. (1994): Angebotsanalysen über Weiterbildungsprogramme zur Personalentwicklung, in: *PERSONAL*, 46. Jg. (1994), Heft 1, S. 34 - 36.
- Fayol, H. (1956): *Administration industrielle et générale*, 3. Aufl., Paris 1956.
- Fickert, R. (1988): *Weiterbildungsbedürfnisse von Wirtschaftswissenschaftlern. Ergebnisse einer Umfrage bei Absolventen der Universität Zürich*, Zürich 1988 (zit. nach Sauter, E. (1991): *Management Weiterbildung für obere Führungskräfte*, Diss. Universität Zürich, Zürich 1991, S. 263).
- Fischhoff, B. (1986): Decision Making in Complex Systems, in: Hollnagel, E./Mancini, G./Woods, D. D. (Hrsg.): *Intelligent Decision Support in Process Environments*, Berlin 1986, S. 61 - 85.

- Flohr, B./Niederfeichtner, F. (1982): Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterungen, in: Kosiol, H. (Hrsg.): Personalentwicklung, zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. (1982), Sonderheft 14, S. 11 - 49.
- Fluri, E. (1977): Maßnahmenplanung in der Management-Ausbildung, Bern, Stuttgart 1977 (zugl. Diss. Universität Basel 1977).
- Franke, H. (1978): Die Formulierung von Beurteilungskriterien zur Priorisierung betrieblicher Fortbildungsaufgaben, Frankfurt 1978.
- Frankenreiter, J. (1993): Effiziente Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen, in: Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 197 - 219.
- Frei, F./Udriš, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern 1990.
- Freimuth, J./Elfers, C. (1993): Sparring - Eine neue Konzeption personenzentrierter Beratung, in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 62. Jg. (1993), Heft 3, S. 142 - 146.
- Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992.
- Fritsch, M. (1985): Führungskräftefortbildung bei innovationsorientierter Unternehmensführung, Frankfurt, Bern, New York 1985.
- Fritsch, S. (1994): Differentielle Personalpolitik: Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, Wiesbaden 1994 (zugl. Diss. Universität Mannheim 1993).
- Funk, J. (1989): Aus- und Weiterbildung von Führungskräften unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktentwicklung, in: Coenenberg, A. G. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg. (1989), Sonderheft 24, S. 1 - 21.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1988a): sensitivity training, Bd. 3, G - K, 12. Aufl., Wiesbaden 1988, Sp. 2886.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1988b): Konferenz, Bd. 5, Q - T, 12. Aufl., Wiesbaden 1988, Sp. 1464.
- Gagné, R. M. (1974): Die Analyse der Unterrichtsziele für die Unterrichtsplanung, in: Boeckmann, K. (Hrsg.): Lernziele und Erfolgskontrolle, Bad Heilbrunn 1974, S. 27 - 45.
- Gaugler, E. (1996): Risse im Management, in: PERSONAL, 48. Jg. (1996), Heft 1, S. 1.
- Gaugler, E. (1995): Rezension über Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), Heft 7/8, S. 761 - 764.
- Gaugler, E. (1993): Personalpolitische Funktionen im Top-Management, in: Würtele, G. (Hrsg.): Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht, Wiesbaden, Frankfurt 1993, S. 69 - 86.
- Gaugler, E. (1986): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986, S. 69 - 84.
- Gaugler, E. (1984): Führung im Betrieb, in: Günther, J. (Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen von morgen, Heidelberg 1984, S. 95 - 110.
- Gaugler, E./Kadel, P. (1993): Weiterbildung von Führungskräften, in: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Opladen 1994, S. 596 - 605.
- Gaugler, E./Mungenast, M. (1992): Aus- und Weiterbildung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 237 - 252.
- Gaugler, E. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986.
- Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992.
- Gebert, D. (1991): Managementrolle: Lernender, in: Staehle, W. H. (Hrsg.): Handbuch Management: die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden 1991, S. 324 - 339.
- Gebert, D./Steinkamp, T. (1990): Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1990.

- Geißler, H. (1986): Fehlentscheidungen. Eine empirisch-explorative Ursachenanalyse, Frankfurt et al. 1986.
- Gemünden, H. G. (1993): Informationsverhalten, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 839 - 877.
- Gemünden, H. G. (1992): Informationsverhalten, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1010 - 1029.
- Gemünden, H. G. (1987): Der Einfluß der Ablauforganisation auf die Effizienz von Entscheidungen - eine empirische Untersuchung am Beispiel von Bilanzanalysen, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg. (1987), Heft 12, S. 1063 - 1078.
- Gemünden, H. G. (1985a): Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage. Eine systematische Bestandsaufnahme der empirischen Befunde, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 7. Jg. (1985), Heft 1, S. 27 - 38.
- Gemünden, H. G. (1985b): Perceived risk and information search. A systematic meta-Analysis of the empirical evidence, in: International Journal of Research in Marketing, 2. Jg. (1985), Heft 2, S. 79 - 100.
- Gemünden, H. G. (1983): Entscheidungstyp und Informationsnachfrage, in: Hauschildt, J. et al. (1983): Entscheidungen der Geschäftsführung. Typologie, Informationsverhalten, Effizienz, Tübingen 1983, S. 103 - 143.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt, New York 1988.
- Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung, Frankfurt, New York 1984.
- Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln 1982.
- Goossens, F. (1983): Konferenzen (Dienstbesprechungen), in: Management-Enzyklopädie: das Managementwissen unserer Zeit, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1983, S. 427 - 440.
- Greinke, H. (1986): Entscheidungsverlauf und Entscheidungseffizienz - Eine Experimentaluntersuchung, Krefeld 1986.
- Griesinger, H. (1976): Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft, Köln 1976.
- Grochla, E./Thom, N./Strombach, M. E. (1983): Organisatorische Gestaltung der Personalentwicklung in Mittelbetrieben. Ergebnisse aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 52. Jg. (1983), Heft 3, S. 159 - 166.
- Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.
- Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.): Management-Informationssysteme: Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1971.
- Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1975.
- Grunwald, W./Hagen, R. (1993): Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet, in: Würtele, G. (Hrsg.): Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht, Wiesbaden, Frankfurt 1993, S. 195 - 220.
- Günther, J. (Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen von morgen, Heidelberg 1984.
- Güth, W. (1992): Spieltheorie und ökonomische (Bei)Spiele, Berlin et al. 1992.
- Gunz, H. (1989): Careers and corporate cultures: Managerial mobility in large corporations, Oxford, New York 1989.
- Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Hales, C. P. (1986): What do managers do? in: Journal of Management Studies, 23. Jg. (1986), Heft 1, S. 89 - 113.
- Hall, D. T. (1976): Careers in organizations, Santa Monica 1976.

- Hall, D. T./Nougaim, K. (1968): An examination of Maslow's hierarchy in an organizational setting, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 3. Jg. (1968), Heft 1, S. 12 - 35.
- Hambrick, D. C./Mason, P. A. (1984): Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg. (1984), Heft 2, S. 193 - 206.
- Hauschildt, J. (1992): Innovationsmanagement, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1029 - 1041.
- Hauschildt, J. (1988): Einführung, in: Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen 1988, S. 56 - 58.
- Hauschildt, J. (1977): *Entscheidungsziele*, Tübingen 1977.
- Hauschildt, J./Petersen, K. (1987): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - Weiterführende Untersuchungen, in: *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39. Jg. (1987), Heft 12, S. 1043 - 1062.
- Hauschildt, J. et al. (1983): *Entscheidungen der Geschäftsführung. Typologie, Informationsverhalten, Effizienz*, Tübingen 1983.
- Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993.
- Hawrylyshyn, B. (1975): Management education - a conceptual framework, in: Taylor, B./Lippitt, G. L. (Hrsg.): *Management development and training handbook*, London 1975, S. 169 - 181.
- Heinen, E. (1976): *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Heinevetter, A. (1991): Die steile Karriere des Coachings überrascht so manche Supervisoren, in: *management & seminar*, o. Jg. (1991), Heft 1, S. 14 - 16.
- Heller, F. et al. (1988): *Decisions in organizations. A three-country corporative study*, London et al. 1988.
- Helmstädter, E. (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften*, Berlin 1978.
- Hentze, J. (1991): *Personalwirtschaftslehre, 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*, 5. Aufl., Bern, Stuttgart 1991.
- Hermann, N. (1994): Führungstraining auf neuen Wegen. Beispiel BMW, in: *Personalführung*, 27. Jg. (1994), Heft 12, S. 1136 - 1141.
- Herzberg, F. (1968): One more time: How to motivate employees? in: *Harvard Business Review*, 46. Jg. (1968), Heft 1, January - February, S. 53 - 62.
- Heygate, R. (1990): IT for CEOs, in: *The McKinsey Quarterly*, 27. Jg. (1990), Heft Winter, S. 54 - 63.
- Heymann, H.-H./Müller, K. G. (1982): Betriebliche Personalentwicklung, in: *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 11. Jg. (1982), Heft 4, S. 151 - 156.
- Heymann, H.-H./Seiwert, L. J. (1986): Aufstieg nach Plan, in: *Management Wissen*, o. Jg. (1986), Heft 7, S. 58 - 65.
- Hickson, D. J. et al. (1986): *Top decisions. Strategic decision making in organizations*, San Francisco 1986.
- Hölterhoff, H./Becker, M. (1986): *Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung*, München, Wien 1986.
- Hofacker, T. (1985): *Entscheidung als Informationsverarbeitung. Eine empirische Untersuchung zur Produktentscheidung von Konsumenten*, Frankfurt, Bern, New York 1985.
- Hoffmann, F. (1984a): *Führungsorganisation, Band II, Ergebnisse eines Forschungsprojektes*, Tübingen 1984.
- Hoffmann, F. (1984b): Verhalten deutscher und US-amerikanischer Manager. Eine Analyse ausgewählter Verhaltensmerkmale, in: Blum, R./Steiner, M. (Hrsg.): *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht*, Berlin 1984, S. 235 - 262.
- Hoffmann, F. (1980): *Führungsorganisation, Band I, Stand der Forschung und Konzeption*, Tübingen 1980.

- Hoffmann, F./Zeller, M. (1985): Struktur und Verhalten von Führungskräften in Unternehmen, in: *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (1985), Heft 7, S. 688 - 709.
- Hofstetter, H./Lünendonk, T./Streicher, H. (1986): Weiterbildung in Deutschland: Ergebnisse und Konsequenzen einer Enquete der SCS, Hamburg 1986.
- Hofstetter, H./Lünendonk, T./Streicher, H. (1985): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Ergebnisse der PERSONAL/SCS-Weiterbildungs-Enquete, in: *PERSONAL*, 37 Jg. (1985), Heft 1, S. 17 - 23.
- Hogarth, R. M. (1979): *Evaluating management education*, Chichester 1979.
- Holler, M. J./Illing, G. (1991): *Einführung in die Spieltheorie*, Berlin et al. 1991.
- Hollnagel, E./Mancini, G./Woods, D. D. (Hrsg.): *Intelligent Decision Support in Process Environments*, Berlin 1986.
- Humphreys, P./Svenson, Q./Vari, A. (Hrsg.): *Analyzing and aiding decision processes*, Amsterdam 1983.
- Irle, M. (1971): *Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Frankfurt 1971.
- Irle, M. (Hrsg.): *Attraktivität von Entscheidungsalternativen und Urteilsicherheit*, Bern, Stuttgart, Wien 1978.
- Isenberg, D. J. (1984): How senior managers think, in: *Harvard Business Review*, 62. Jg. (1984), Heft 6, November - December, S. 80 - 90.
- Jäckering, W./Schwebach, W./Voelkner, J. (Hrsg.): *Lernorganisation in der dienstlichen Fortbildung, VuF Verwaltung und Fortbildung, Schriften der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Köln)*, 8. Jg. (1980), Sonderheft 6.
- Janis, I. L. (1972): *Victims of groupthink*, Boston 1972.
- Jochmann, W. (1990): *Berufliche Veränderung von Führungskräften. Untersuchung zu den zugrundeliegenden Entscheidungs- und Motivationsprozessen*, Stuttgart 1990.
- Jungermann, H./Ulardt, J. v./Hausmann, L. (1983): The role of the goal for generating actions, in: Humphreys, P./Svenson, Q./Vari, A. (Hrsg.): *Analyzing and aiding decision processes*, Amsterdam 1983, S. 223 - 236.
- Kahr, D. (1994): Weiterbildungsseminare: Wie meßbar ist der Erfolg? in: *io Management Zeitschrift*, 63. Jg. (1994), Heft 2, S. 73 - 77.
- Kailer, N. (1988): Möglichkeiten der Kooperation zwischen Weiterbildungsinstitutionen und Unternehmen, in: Kailer, N. (Hrsg.): *Neue Ansätze der beruflichen Bildung in Österreich*, Band 2, Wien 1988, S. 123 - 160.
- Kailer, N. (Hrsg.): *Neue Ansätze der beruflichen Bildung in Österreich*, Band 2, Wien 1988.
- Kappler, E. (1987): Entscheidungsspielraum für Führungskräfte, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 242 - 260.
- Katz, R. L. (1974): Skills of an effective administrator, in: *Harvard Business Review*, 52. Jg. (1974), Heft 5, September - October, S. 90 - 102.
- Keaveny, T. J. (1983): Developing and maintaining human resources, in: *Training and Development Journal*, 37 Jg. (1983), S. 65 - 68.
- Keeney, R. L. (1992): *Value-focused thinking. A path to creative decisionmaking*, Boston 1992.
- Kettgen, G. (1989): *Moderne Personalentwicklung in der Wirtschaft: Anspruch, Modell, Realisierung, Ehningen bei Böblingen 1989* (zugl. Diss. Pädagogische Hochschule Esslingen 1989).
- Keyes, R. (1985): *Chancing*, Boston 1985.
- Kienbaum, J. (1984): *Personalpolitik Ausland*, in: Burens, P.-C. (Hrsg.): *Handbuch Auslandseinsatz*, Band I: *Personalpolitik und Personalwirtschaft*, Heidelberg 1984, S. 13 - 35.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): *Organisation*, 2. Aufl., Berlin, New York 1983.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987.
- Kirsch, W. (1988): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, 3. Aufl., Herrsching 1988.

- Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 1977.
- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, Band 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W./Bruder, W./Gabele, E. (1976): Personalschulung. Empirische Perspektiven der betrieblichen Curriculumplanung, München 1976.
- Klauer, K. J. (1974): Methoden der Lehrzieldefinition und Lehrstoffanalyse, Düsseldorf 1974.
- Klein, J. (1991): Ist der wahre Coach ein Feedback-Spiegel oder Leistungshelfer? in: *management & seminar*, o. Jg. (1991), Heft 12, S. 32 - 37.
- Kolvenbach, H. (1975): Personalentwicklung, in: Gaugler, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1975, Sp. 1545 - 1556.
- Korman, A. K. (1988): Career success and personal failure: Mid- to late-career feelings and events, in: London, M./Mone, E. M. (Hrsg.): *Career growth and human resource strategies: The role of the human resource professional in employee development*, New York 1988, S. 81 - 94.
- Kosiol, H. (Hrsg.): Personalentwicklung, zbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. (1982), Sonderheft 14.
- Kotter, J. P. (1990): *A force of change: How leadership differs from management*, New York 1990.
- Kotter, J. P. (1982): What effective general managers really do, in: *Harvard Business Review*, 60. Jg. (1982), Heft 6, November - December, S. 156 - 167.
- Kreikebaum, H. (1987): *Strategische Unternehmensplanung*, 2. Aufl., Stuttgart 1987.
- Krenzer, B. (1989): Untersuchung über Weiterbildungsangebote für Manager, in: *Der Betriebswirt*, 30. Jg. (1989), Heft 3, S. 17 - 22.
- Krüger, W. (1972): *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung*, Berlin 1972.
- Krüger, W./Thost, W. (1989): Macht und Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1989, Sp. 993 - 999.
- Kuhlmann, T. (1989): Coaching, in: *Personalführung*, o. Jg. (1989), Heft 6, S. 592 - 597.
- Kuß, A. (1987): *Information und Kaufentscheidung. Methoden und Ergebnisse empirischer Konsumentenforschung*, Berlin, New York 1987.
- Ladendorf, J. (1974): Konzept zur Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft, in: Albach, H./Busse von Colbe, W./Vaubel, L. (Hrsg.): *Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung*, Wiesbaden 1974, S. 155 - 180.
- Laske, S. (1987): Personalentwicklung als Führungsmittel, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1656 - 1668.
- Lawrenz, H. (1995): Natur und Kultur gefragt, aber bitte möglichst billig, in: *management & seminar*, o. Jg. (1995), Heft 2, S. 42 - 43.
- Lehr, U./Wilbers, J. (1992): Arbeitnehmer, Ältere, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 203 - 212.
- Leibowitz, Z. B./Farren, C./Kaye, B. L. (1986): *Designing career development systems*, San Francisco, London 1986.
- Leiter, R. et al. (1982): *Der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen: Methoden der Ermittlung*, München, Wien 1982.
- Lentz, B. (1988): Votum für die Praxis, in: *manager magazin*, 18. Jg. (1988), Heft 1, S. 150 - 153.
- Leupold, J. (1987): *Management Development: Wirksame Maßnahmen zur systematischen Entwicklung und Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften*, Landsberg am Lech 1987.
- Litzenberg, G. (1987): Entwicklungen in der beruflichen Erstausbildung, in: Meyer-Dohm, P./Schütze, H.-G. (Hrsg.): *Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese*, Frankfurt 1987, S. 214 - 219.
- London, M./Mone, E. M. (Hrsg.): *Career growth and human resource strategies: The role of the human resource professional in employee development*, New York 1988.

- Loos, W. (1992): Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1992.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt 1984.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt 1973.
- Luthans, F./Rosenkrantz, S. A. (1995): Führungstheorien - Soziale Lerntheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1005 - 1021.
- Mag, W. (1992): Bildungsplanung, Betriebliche, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 687 - 698.
- Mahari, J. I./Schade, M. (1989): Seminare '90 - Das Jahrbuch der Weiterbildung, Hamburg 1989.
- Mahari, J. I./Schade, M. (1990): Seminare '91 - Das Jahrbuch der Weiterbildung, 2. Aufl., Hamburg 1990.
- Mahari, J. I./Schade, M./Lochmann, M. (1995): Seminare '95 - Das Jahrbuch der Weiterbildung, 6. Aufl., Hamburg 1995.
- March, J. G. (1989): Introduction. A chronicle of speculations about decision-making in organizations, in: March, J. G. (Hrsg.): Decisions and organizations, Oxford et al. 1989, S. 1 - 21.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1976): Ambiguity and choice in organizations, Bergen 1976.
- March, J.G. /Shapira, Z. (1987): Managerial perspectives on risk and risk taking, in: Management Science, 33. Jg. (1987), Heft 11, November, S. 1404 - 1418.
- March, J. G. (Hrsg.): Decisions and organizations, Oxford et al. 1989.
- Marr, R./Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979.
- Martin, A. (1994): Personalforschung, 2. Aufl., München, Wien, Oldenbourg 1994.
- Martin, A. (1987): Determinanten der individuellen Weiterbildungsentscheidung. Eine empirische Analyse, in: ZfP Zeitschrift für Personalforschung, 1. Jg. (1987), Heft 1, S. 5 - 28.
- Martin, A. et al. (1993): Kapitel 10: Macht und Konflikte in Unternehmungen, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmungspolitik, Stuttgart 1993, S. 323 - 376.
- Matiaske, W. (1992): Wertorientierungen und Führungssituationen. Ergebnisse einer Feldstudie zum Führungsstil Leitender Angestellter, Diss. Paderborn 1992.
- Mayrhofer, W. (1992): Lebenszyklus, Individueller und Lebensplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1240 - 1254.
- McKenney, J. L./Keen, P. G. W. (1974): How managers' minds work, in: Harvard Business Review, 52. Jg. (1974), Heft 3, May - June, S. 79 - 90.
- Meffert, H./Wagner, H. (1992): Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften - empirische Befunde und Implikationen, in: ZfP Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), Heft 3, S. 352 - 365.
- Meier, H. (1995): Strategische Planung und Personalentwicklung in Banken und Sparkassen: Anspruch, Schein und Wirklichkeit, Wiesbaden 1995 (zugl. Diss. Universität Wuppertal 1994).
- Meier, H./Schindler, U. (1992): Aus- und Fortbildung für Führungskräfte, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 510 - 524.
- Mentzel, W. (1992): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 5. Aufl., Freiburg 1992.
- Messmer, I. (1994): Training aus der Sicht des Trainers, in: Dahlems, Rolf (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements, München 1994, S. 263 - 282.
- Meyer-Dohm, P. (1992): Organisation der betrieblichen Bildungsarbeit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1443 - 1455.
- Meyer-Dohm, P./Schütze, H.-G. (Hrsg.): Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese, Frankfurt 1987.
- Miller, D. R./Swanson, G. E. (1960): Inner conflict and defense, New York 1960.

- Miller, G. A. (1956): The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, in: *Psychological Review*, 63. Jg. (1956), Heft 2, March, S. 81 - 97.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität*, Wiesbaden 1991.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs 1983.
- Mintzberg, H. (1975): The manager's job: Folklore and fact, in: *Harvard Business Review*, 53. Jg. (1975), Heft 4, July - August, S. 49 - 61.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work, New York et al. 1973.
- Mintzberg, H. et al. (1976): The structure of „unstructured“ decision processes, in: *Administrative Science Quarterly*, 21. Jg. (1976), Heft 2, S. 246 - 275.
- Mohr, G. (1993): *Top-Management-Seminare: Was ankommt und was nicht*, in: Würtele, G. (Hrsg.): *Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht*, Wiesbaden, Frankfurt 1993, S. 417 - 427.
- Moulton, H. W./Fickel, A. A. (1993): *Executive development: Preparing for the 21st century*, Oxford, New York 1993.
- Müller-Merbach, H./Golling, H. J. (1978): Die Rolle von Wahrscheinlichkeitsverteilungen in Entscheidungsprozessen, in: Helmstädter, E. (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften*, Berlin 1978, S. 413 - 430.
- Mungenast, M. (1990): *Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren*, München 1990 (zugl. Diss. Universität Mannheim 1990).
- Munson, L. S. (1984): *How to conduct training seminars*, New York et al. 1984.
- Neuberger, O. (1995): *Führen und geführt werden*, 5. Aufl., Stuttgart 1995.
- Neuberger, O. (1994): *Personalentwicklung*, 2. Aufl., Stuttgart 1994.
- Neuberger, O. (1987): Vom Hintersinn der Schulung, in: *Management Wissen*, o. Jg. (1987), Heft 2, S. 74 - 79.
- Neuberger, O. (1986): Führungsschulung als Kulturphänomen, in: *congena texte*, o. Jg. (1986), Heft 1/2, S. 16 - 20.
- Neuberger, O. (1985): *Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1985.
- Neudecker, M. (1987): *Die innerbetriebliche Führungskräfte-schulung - eine explorative Studie ihrer Effizienz*, Berlin 1987.
- Newell, A./Simon, H. A. (1972): *Human problem solving*, Englewood Cliffs 1972.
- Nork, M. E. (1991): *Management Training: Evaluation - Probleme - Lösungsansätze*, 2. Aufl., München, Mering 1991.
- Nutt, P. C. (1984): Types of organizational decision processes, in: *Administrative Science Quarterly*, 29. Jg. (1984), S. 414 - 450.
- Olesch, G. (1992): *Praxis der Personalentwicklung: Weiterbildung im Betrieb*, 2. Aufl., Heidelberg 1992.
- Ortmann, G. et al. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*, Opladen 1990.
- Osterloh, M. (1991): Managementrolle: Alleinentscheider, in: Staehle, W. H. (Hrsg.): *Handbuch Management: die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*, Wiesbaden 1991, S. 243 - 261.
- o.V. (1995): Seminarführer „Rheinmetall Kolleg 1995“, Vorwort, Düsseldorf, März, 1995, S. 3.
- o.V. (1994): Mit „weichen“ Themen ist in der Krise kein Geld zu verdienen, in: *Franfurter Allgemeine Zeitung*, o. Jg. (4.2.1994), Nr. 29, S. 14.
- Over, D./Kadow, B. (1995): Internationales Top-Management Development. Beispiel Volkswagen-Gruppe, in: *Personalführung*, o. Jg. (1995), Heft 6, S. 498 - 505.
- Pack, L. (1969): *Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften an amerikanischen und deutschen Universitäten*, Wiesbaden 1969.
- Petersen, K. (1986): *Der Verlauf individueller Informationsprozesse - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Bilanzanalyse*, Diss. Kiel 1986.

- Pettigrew, A. M. (1973): The politics of organizational decision making, London 1973.
- Pettigrew, A. M. (1972): Information control as a power resource, in: *Sociology*, o. Jg. (1972), Heft 6, S. 187 - 204.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*, Marshfield 1981.
- Pfeiffer, F./Brade, J. (1995): Weiterbildung, Arbeitszeit und Lohn Einkommen, Discussion Paper No. 95-14, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim, Mannheim, Juli 1995.
- Pfiffner, J. M. (1960): Administrative rationality, in: *Public Administration Review*, 20. Jg. (1960), S. 125 - 132.
- Piercy, N. (1983): A social psychology of marketing information - Learning to cope with the corporate battleground, in: *Journal of the Market Research Society*, 25. Jg. (1983), Heft 2, S. 103 - 119.
- Piercy, N. (1979): Behavioral constraints on marketing information systems, in: *European Journal of Marketing*, 13. Jg. (1979), Heft 8, S. 261 - 270.
- Pinchot, R. B. (1985): *Intrapreneuring*, New York 1985.
- Piontkowski, M. (1986): Evaluating the seminar marketplace, in: *Training and Development Journal*, 40. Jg. (1986), Heft January, S. 74 - 77.
- Pullig, K.-K./Stührenberg, R.-A. (1985): Die Anforderungen an obere Führungskräfte. Eine Längsschnittanalyse von Stellenanzeigen, in: *PERSONAL Report*, 37. Jg. (1985), S. 2 - 5.
- Putz-Osterloh, W. (1992): Entscheidungsverhalten, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 585 - 599.
- Raffee, H./Silberer, G. (Hrsg.): *Informationsverhalten des Konsumenten*, Wiesbaden 1981.
- Ramme, I. (1990): Die Arbeit von Führungskräften: Konzepte und empirische Ergebnisse, Köln 1990 (zugl. Diss. Universität Dortmund 1989).
- Rasmussen, E. (1989): *Games and information. An introduction to game theory*, Oxford, New York 1989.
- Reason, J. (1987): A preliminary classification of mistakes, in: Rasmussen, J. et al. (Hrsg.): *New technology and human error*, Chichester 1987, S. 15 - 22.
- Rehkugler, H./Schindel, V. (1989): *Entscheidungstheorie: Klärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen*, 4. Aufl., München 1989.
- Remer, A. (1978): *Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen*, Berlin, New York 1978.
- Richter, H. (1992): Zielgruppe Obere Führungskräfte, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): *Jahrbuch Weiterbildung 1992*, Düsseldorf 1992, S. 124 - 126.
- Rosenstiel, L. v. (1993): Lernen an der Spitze, in: Würtele, G. (Hrsg.): *Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht*, Wiesbaden, Frankfurt 1993, S. 273 - 289.
- Rosenstiel, L. v. (1991): Managementrolle: Geführter, in: Staehle, W. H. (Hrsg.): *Handbuch Management: die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*, Wiesbaden 1991, S. 383 - 410.
- Rossi, P. H./Freemann, H. E. (1985): *Evaluation. A systematic Approach*, 3. Aufl., Beverly Hills, London 1985.
- Rühli, E. (1989): Strategische Unternehmensführung heute, in: Rühli, E. (Hrsg.): *Strategisches Management in schweizerischen Industrie-Unternehmen*, Bern 1989, S. 11 - 53.
- Rühli, E. (Hrsg.): *Strategisches Management in schweizerischen Industrie-Unternehmen*, Bern 1989.
- Sattelberger, T. (1990): Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen. Oder: Renaissance helfender Beziehungen in einer lernenden Organisation, in: *Personalführung*, o. Jg. (1990), Heft 6, S. 364 - 374.
- Sauter, E. (1991): *Management Weiterbildung für obere Führungskräfte*, Diss. Universität Zürich, Zürich 1991.
- Sayles, L. R. (1964): *Managerial behavior: Administration in complex organizations*, New York 1964.

- Schanz, G. (1978): Verhalten in Wirtschaftsorganisationen: personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme, München 1978.
- Schein, V. E. (1977): Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality, in: Academy of Management Review, 2. Jg. (1977), Heft 1, January, S. 64 - 72.
- Schirmer, F. (1992): Arbeitsverhalten von Managern: Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung, Wiesbaden 1992 (zugl. Diss. Freie Universität Berlin 1990).
- Schmidt, R.-B. (1973): Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2: Zielerreichung, Stuttgart 1973.
- Schmitz, E. (1978): Leistung und Loyalität. Berufliche Weiterbildung und Personalpolitik in Industrieunternehmen, Stuttgart 1978.
- Schmitz, G. (1993): Aktive, strategisch orientierte Personalentwicklung: Qualifizierung von Führungskräften zur Integration in die strategische Unternehmensführung, Köln 1993.
- Schneeweiß, C. (1991): Planung, 1. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin et al. 1991.
- Schönfeld, H.-M. (1967): Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Theoretische und praktische Grundlagen, Wiesbaden 1967.
- Scholz, C. (1993): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 3. Aufl., München 1993.
- Scholz, J. M. (Hrsg.): Internationales Change-Management: Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart 1995.
- Schwuchow, K. (1992): Weiterbildungsmanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle der externen Führungskräfteweiterbildung, Stuttgart 1992 (zugl. Diss. Universität Bielefeld 1991).
- Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1994, Düsseldorf 1994.
- Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1993, Düsseldorf 1993.
- Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1992, Düsseldorf 1992.
- Seipel, M. (1994): Weiterbildungsszene Deutschland. Studie über den Weiterbildungsmarkt in Deutschland, Bonn 1994.
- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (1994): Dritte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung, Bonn 1994.
- Semmer, N. (1990): Streß und Kontrollverlust, in: Frei, F./Udris, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern 1990, S. 190 - 207.
- Senge, P. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York 1990.
- Shiffrin, R. M./Schneider, W. (1984): Automatic and controlled processing revisited, in: Psychological Review, 91. Jg. (1984), Heft 2, April, S. 269 - 276.
- Silberer, G./Frey, D. (1981): Vier experimentelle Untersuchungen zur Informationsbeschaffung bei der Produktauswahl, in: Raffee, H./Silberer, G. (Hrsg.): Informationsverhalten des Konsumenten, Wiesbaden 1981, S. 63 - 85.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung (Administrative behavior: A study of decision-making in administrative organization), Übersetzung der 3. Aufl., übersetzt von Müller, W., Landsberg am Lech 1981.
- Simon, H. A. (1977): The new science of management decision, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1977.
- Staehle, W. H. (1991): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.
- Staehle, W. H. (Hrsg.): Handbuch Management: die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden 1991.
- Stähli, A. (1993): Management-Weiterbildung, Neuwied 1993.
- Staufenbiel, J. E./Ferring, K. (1986): Management Development, in: Management Wissen, o. Jg. (1986), Heft 3, S. 63 - 64.

- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1991): Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Steinsiek, E. (1993): Weiterbildungsbedarf von technischen Fach- und Führungskräften, in: REFA Aus- und Weiterbildung, 5. Jg. (1993), Heft 1, S. 10 - 15.
- Stewart, R. (1982): Choices for the manager - A guide to managerial work and behavior, London et al. 1982.
- Stiefel, R. T. (1980): Lernen im Zweier Team. Der Einsatz der Lernpartnerschaft in der Management-Andragogik, München 1980.
- Stiefel, R. T. (1975): Humanistische Management-Schulung, Frankfurt 1975.
- Stockmann, R./Bardeleben, R. v. (1993): Berufliche Weiterbildung: Tips für Klein- und Mittelbetriebe, Berlin, Bonn 1993.
- Student, D./Hornig, F./Sauga, M. (1996): Fehlzeiten: Reiten im Grunewald, in: WirtschaftsWoche, o. Jg. (15.2.1996), Heft 8, S. 14 - 18.
- Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, 36. Jg. (1958), Heft 2, March - April, S. 95 - 101.
- Taylor, B./Lippitt, G. L. (Hrsg.): Management development and training handbook, London 1975.
- Thiele, A. (1985): Wege zur Lernförderung am Arbeitsplatz, in: PERSONAL, 37. Jg. (1985), Heft 8, S. 323 - 326.
- Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1676 - 1690.
- Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987 (zugl. Habil. Universität Köln 1984).
- Thom, N./Winkelmann, E. (1984): Personalentwicklung in der mittelständischen Wirtschaft. Gesamtkonzeption und empirische Erkenntnisse, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 13. Jg. (1984), Heft 7, S. 361 - 366.
- Thompson, J. D. (1967): Organization in action, New York 1967.
- Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Opladen 1994.
- Titscher, S. (1995a): Konflikte als Führungsproblem, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1329 - 1337.
- Titscher, S. (1995b): Konflikt-handhabung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1337 - 1350.
- Tracey, W. R. (1988): Critical skills: The guide to top performance for human resources managers, New York 1988.
- Tracey, W. R. (1974): Managing training and development, New York 1974.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, in: Science, 183. Band (1974), S. 1124 - 1131.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability, in: Cognitive Psychology, 5. Jg. (1973), Heft 2, September, S. 207 - 232.
- Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Zürich, Stuttgart 1994.
- Universitätsseminar der Wirtschaft (Hrsg.) (1996): MANAGEMENT UPDATES. USW-PROGRAMM 96, Erfstadt 1996.
- Vetschera, R. (1991): Entscheidungsunterstützende Systeme für Gruppen. Ein rückkopplungsorientierter Ansatz, Heidelberg 1991.
- Voelkner, J. (1980): Die Ermittlung des Lernbedarfs nach dem Gegenstromprinzip, in: Jäckering, W./Schwebbach, W./Voelkner, J. (Hrsg.): Lernorganisation in der dienstlichen Fortbildung, VuF Verwaltung und Fortbildung, Schriften der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Köln), 8. Jg. (1980), Sonderheft 6, S. 25 - 32.
- Wagner, D./Nolte, H. (1993): Management-Bildung, in: management revue, o. Jg. (1993), Heft 1, S. 5 - 22.
- Volk, H. (1978): Seminar-design, in: Dummer, W. (Hrsg.): Personal-Enzyklopädie, Band 3: „Partnerschaft, betriebliche“ bis „Zwischenbescheid“, München 1978, S. 327 - 332.

- Watson, C. E. (1979): Management development through training, Reading 1979.
- Weber, M. (1983a): Entscheidungen bei Mehrfachzielen: Verfahren zur Unterstützung von Individual- und Gruppenentscheidungen, Wiesbaden 1983.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen 1972.
- Weber, W. (1991): Defizite internationalen Management Trainings. Zur Bedeutung interkultureller Kommunikationsprozesse, Chur, Zürich 1991.
- Weber, W. (1989): Betriebliche Personalpolitik als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmung, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 3 - 15.
- Weber, W. (1987): Fortbildung für Führungskräfte, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 315 - 326.
- Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung: empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung, Stuttgart 1985.
- Weber, W. (1983b): Weiterbildungsentscheidungen im Betrieb, in: Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung: Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn 1983, S. 65 - 95.
- Weber, W. et al. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen: Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München, Mering 1994.
- Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung: Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn 1983.
- Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989.
- Weiß, R. (1994): Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994.
- Weiß, R. (1990): Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990.
- Weitbrecht, H. (1992): Karriereplanung, Individuelle, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1114 - 1126.
- Welge, M. K. (1992): Führungskräfte, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 937 - 947.
- Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982.
- Wilkening, O. S. (1983): Kontrolle und Beurteilung der Personalentwicklung, congena texte, o. Jg. (1983), Heft 3/4, S. 28 - 35.
- Wirth, H. (1992): Individualisierung der Weiterbildung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J./Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1992, Düsseldorf 1992, S. 78 - 81.
- Witt, F.-J. (1988): Managertypen bei Sachentscheidungen: Abenteuerspielplatz „Unternehmen“? in: PERSONAL, 40. Jg. (1988), Heft 2, S. 46 - 48.
- Witte, E. (1992): Entscheidungsprozesse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 552 - 565.
- Witte, E. (1988): Zur Entwicklung der Entscheidungsforschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 23 - 31.
- Witte, E. (1975): Informationsverhalten, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1915 - 1924.
- Witte, E. (1971): Das Informationsverhalten in Informationssystemen - Die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage, in: Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.): Management-Informationssysteme: Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1971, S. 831 - 842.
- Witte, E. (1969a): Ablauforganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 20 - 30.

- Witte, E. (1969b): *Entscheidung im außergewöhnlichen Fall*. Ein Forschungsbericht, Harzburger Hefte, 12. Jg. (1969), S. 368 - 375.
- Witte, E. (1968): Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. Ein Forschungsbericht, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20 Jg. (1968), S. 581 - 599.
- Witte, E./Kallmann, G./Sachs, G. (1981): *Führungskräfte der Wirtschaft: eine empirische Analyse ihrer Situation und ihrer Erwartungen*, Stuttgart 1981.
- Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen 1988.
- Wittenzellner, C. (1993): Emotionslos, in: *management & seminar*, o. Jg. (1993), Heft 10, S. 32 - 36.
- Woriescheck, G./Deller, J. (1994): Führungskräfteentwicklung, in: Dahlems, R. (Hrsg.): *Handbuch des Führungskräfte-Managements*, München 1994, S. 129 - 155.
- Würtele, G. (1993): Top-Management-Entwicklung. Das Lernen und Entwickeln von Vorständen, Geschäftsführern und Gesellschaftern: Ergebnisse einer Befragung der Top-Manager in Deutschland, in: Würtele, G. (Hrsg.): *Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht*, Wiesbaden, Frankfurt 1993, S. 329 - 348.
- Würtele, G. (Hrsg.): *Lernende Eliten: was gute Manager noch besser macht*, Wiesbaden, Frankfurt 1993.
- Wunderer, R. (1993): Führung, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993, S. 633 - 672.
- Wunderer, R. (1991): Managementrolle: Führender, in: Staehle, W. H. (Hrsg.): *Handbuch Management: die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*, Wiesbaden 1991, S. 361 - 381.
- Wunderer, R. (1984): Kritische Thesen zur verhaltensbezogenen Entwicklung von Führungskräften, in: Günther, J. (Hrsg.): *Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen von morgen*, Heidelberg 1984, S. 165 - 175.
- Wunderer, R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 2. Aufl., Stuttgart 1988.
- Yukl, G. A. (1989): *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs 1989.
- Zeller, M. (1983): *Struktur- und Verhaltensformen. Eine empirische Analyse des Verhaltens von Führungskräften in großen Industrieunternehmen unter Berücksichtigung der Organisationsstruktur*, München 1983 (zugl. Diss. Universität Augsburg 1981).
- Zmud, R. W. (1979): An empirical investigation of the dimensionality of the concept of information, in: *Decision Science*, 9. Jg. (1979), S. 187 - 195.

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Klaus Götz: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG

ISBN 3-87988-228-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 181 S., DM 39.80

Das Buch erscheint in einer Zeit, in der in der Daimler-Benz AG eine neue Konzernstruktur umgesetzt wird, deren Ziel die strategische Weiterentwicklung des Konzerns ist. Vor dem Hintergrund des ständigen Wandels liegt nun mit diesem Band eine Bestandsaufnahme über eine zeitgemäße und zukunftsorientierte Führung und Führungskräfteförderung vor. Durch Befragungen wurden die Vorstellungen und Erwartungen zur „Personalarbeit der Zukunft“ (insbesondere der Führungskräfteförderung) sowohl bei den Mitarbeiter(innen) im Bereich „Personal Stuttgart“ der Mercedes-Benz AG als auch bei den Führungskräften der Zentrale der Mercedes-Benz AG untersucht. Die Befragungsergebnisse wurden drei verschiedenen Gutachtern, nämlich *Helmut Willke* (Universität Bielefeld), *Peter Heintel* (Universität Klagenfurt) und *Lucia A. Worthington* (University of Maryland) zur Begutachtung vorgelegt. Bei den Gutachten standen die erkennbaren Visionen (Menschenbild, Organisation, Automobil, Markt, Gesellschaft etc.) und die daraus ableitbaren Konsequenzen für die Führungskräfteförderung im Vordergrund. Abschließend werden aus der Untersuchung gewonnene Ideen für eine Neupositionierung der Führungskräfteförderung vorgestellt.

Jürgen Kaschube: Ziele von Führungsnachwuchskräften – Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung

ISBN 3-87988-225-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 210 S., DM 46.80

Sonja Conrads: Supervision in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Untersuchung in einer Versicherung.

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Arnold Picot

ISBN 3-87988-226-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 258 S., DM 49.80

Henning Gulden: Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs. Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht

ISBN 3-87988-157-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 330 S., DM 56.80

Karin Büchter, Wolfgang Hendrich: Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung. Anspruch und Realität - Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse

ISBN 3-87988-190-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 142 S., DM 39.80

Auswahl externer Weiterbildungs- veranstaltungen für obere Führungskräfte

In der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen für obere Führungskräfte entspricht das Bild, das empirische Ergebnisse von dem Auswahlverhalten oberer Führungskräfte zeichnen, kaum dem, das auf der Basis rationaler Entscheidungen zustande käme: es gibt keine flüssige Abfolge von Prozeßphasen, sondern häufig stockende, durch Rückkopplungsschleifen gekennzeichnete Prozesse. Zudem spielen Interessendurchsetzungsversuche und Konflikte eine Rolle.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird deshalb nicht nur ein System von Zielen für die Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen der betrachteten Zielgruppe gebildet, sondern es wird auch an ausgewählten Zielinhalten aufgezeigt, wie Beziehungen zwischen Weiterbildungszielen interpretiert werden können. Aber erst die Betrachtung der Entscheidungsprozesse und somit des Verhaltens der Entscheidungspersonen stellt einen Bezug zwischen der rationalen Systemwelt betrieblicher Entscheidungen und der betrieblichen Realität her. Ziel der Ausführungen im zweiten Teil ist es deshalb, das Verhalten der betrieblichen Entscheidungspersonen in der Auswahl externer Weiterbildungsveranstaltungen strukturiert zu beschreiben und im Hinblick auf individuelle Fehler und Konfliktpotentiale zu hinterfragen.

Das beschriebene Auswahlproblem tritt besonders deutlich zu Tage bei oberen Führungskräften größerer und großer Unternehmen, bei denen regelmäßig ein erhebliches Mitspracherecht bei sie selbst betreffenden Weiterbildungsentscheidungen oder auch eine mehr oder minder weitgehende Autonomie in diesen Entscheidungen angenommen werden kann. Übertragbar erscheinen die Ergebnisse der Untersuchung aber genauso auf weitere Führungsebenen sowie oberste Führungskräfte mittlerer Unternehmen.

Armin Weber, Dipl.-Kfm., Bankkaufmann; 1992 - 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft bei Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler, Universität Mannheim; seit 1996 Personalbetreuer bei Daimler-Benz AG, Werk Wörth.



206\$01745646