

## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten .....	12
<b>1. Grundlegung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	13
1.2 Grundlagen .....	16
1.2.1 Sprachregelung .....	16
1.2.2 Ausbildung, Forbildung, Weiterbildung, Training, Schulung .....	16
1.2.3 Führungskräfte .....	19
1.2.4 Innerbetriebliche Führungskräfteschulung .....	21
1.2.5 Effizienz .....	22
1.3 Aufbau der Arbeit .....	28
<b>2. Theoretische Untersuchung .....</b>	<b>30</b>
2.1 Theoretische Effizienzanalyse .....	30
2.1.1 Problemlösung „innerbetriebliche Führungskräfteschulung“ .....	30
2.1.2 Effizienzkonzepte .....	35
2.1.2.1 Effizienzkriterien .....	41
2.1.2.2 Transfer als zentrales Effizienzkriterium .....	45
2.1.3 Aspekte des Transfers .....	47
2.1.3.1 Transfer in theoretischen Untersuchungen .....	47
2.1.3.2 Transfer in empirischen Untersuchungen .....	50
2.1.3.3 Transfer als Prozeß .....	66
2.1.3.4 Transfer als Ergebnis .....	69
2.1.4 Transferförderung .....	73
2.1.4.1 Aktionsparameter „Motivation“ .....	74
2.1.4.2 Aktionsparameter „Information“ .....	75
2.1.4.3 Konzept einer Transferförderung .....	76
2.2 Handlungsfelder der Transferförderung .....	77
2.2.1 Bestimmung des Bedarfs .....	77
2.2.1.1 Konzeptualisierung .....	78
2.2.1.2 Handlungsbereiche .....	80
2.2.1.2.1 Analyse von Bedürfnissen und Möglichkeiten ihrer Befriedigung .....	80

2.2.1.2.2 Beteiligung von Bedürfnisträgern .....	85
2.2.2 Bestimmung der Schulungsziele .....	91
2.2.2.1 Konzeptualisierung .....	95
2.2.2.2 Handlungsbereiche .....	96
2.2.2.2.1 Zielbildung .....	96
2.2.2.2.2 Zielsetzung .....	105
2.2.3 Bestimmung didaktischer Variablen .....	107
2.2.3.1 Konzeptualisierung .....	109
2.2.3.2 Handlungsbereiche .....	111
2.2.3.2.1 Zusammensetzung von Teilnehmergruppen .....	111
2.2.3.2.2 Auswahl von Lehrkräften .....	115
2.2.3.2.3 Auswahl von Lehrmethoden .....	117
2.2.4 Kontrolle des Schulungserfolgs .....	122
2.2.4.1 Konzeptualisierung .....	125
2.2.4.2 Handlungsbereiche .....	129
2.2.4.2.1 Kontrolle des Zufriedenheitserfolgs .....	129
2.2.4.2.2 Kontrolle des Lernerfolgs .....	131
2.2.4.2.3 Kontrolle des Anwendungserfolgs .....	135
2.3 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen .....	139
2.3.1 Maßnahmen der Transferförderung .....	144
2.3.2 Schlußfolgerungen — Fragen an die Empirie .....	147
<b>3. Empirische Untersuchung .....</b>	<b>150</b>
3.1 Untersuchungsrahmen .....	150
3.1.1 Ansprüche an die empirische Untersuchung .....	150
3.1.2 Untersuchungsfeld .....	151
3.1.3 Erhebungsinstrument .....	152
3.2 Durchführung der empirischen Untersuchung .....	154
3.2.1 Erhebung .....	154
3.2.2 Auswertung .....	156
<b>4. Darstellung und Interpretation der empirischen Befunde .....</b>	<b>158</b>
4.1 Vorgehensweise bei der Darstellung und Interpretation .....	158
4.2 Generelle Probleme und generelle Befunde .....	158
4.3 Befunde zur Situation .....	160
4.3.1 Aufgabenbereiche und Aufgabenschwerpunkte der Stelle .....	160
4.3.2 Erfahrungshorizonte .....	161
4.3.3 Personelle Ressourcen der Befragten .....	161
4.3.4 Abgrenzung der Adressaten der innerbetrieblichen Führungskräfte-schulung .....	162
4.3.5 Verteilung der „Studienplätze“ .....	162

4.4 Befunde zur Person .....	163
4.4.1 Verhaltensdispositionen bei wahrgenommenem Risiko .....	163
4.4.2 Einschätzung des von den Befragten wahrgenommenen eigenen Erfolgs .....	164
4.4.3 Ansätze zu einer systematischen Erfassung des Nutzens der innerbetrieblichen Führungskräfteschulung .....	165
4.4.4 Wahrnehmung von Transferproblemen und Lösungsansätze .....	166
4.4.4.1 Wahrnehmung von Transferproblemen .....	167
4.4.4.2 Lösungsansätze .....	169
4.4.5 Wahrnehmung und Bewertung übergeordneter Ziele der innerbetrieblichen Führungskräfteschulung .....	171
4.5 Besondere Maßnahmen zur Förderung des Transfers im Verständnis der Befragten .....	174
4.5.1 Reichweite und Struktur der Maßnahmen .....	174
4.5.1.1 Maßnahmen in der Vorschulungsphase .....	176
4.5.1.2 Maßnahmen in der Schulungsphase .....	176
4.5.1.3 Maßnahmen in der Nachschulungsphase .....	178
4.5.2 Funktionalität und Wertigkeit der Maßnahmen .....	179
4.6 Maßnahmen der Transferförderung in den Handlungsfeldern .....	182
4.6.1 Maßnahmen im Handlungsfeld ‚Bestimmung des Bedarfs‘ .....	182
4.6.2 Maßnahmen in den Handlungsfeldern ‚Bestimmung der Schulungsziele‘ und ‚Bestimmung didaktischer Variablen‘ .....	191
4.6.2.1 Maßnahmen im Handlungsfeld ‚Bestimmung der Schulungsziele‘ .....	194
4.6.2.2 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Zusammensetzung von Teilnehmergruppen‘ .....	198
4.6.2.3 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Auswahl von Lehrkräften‘ .....	202
4.6.2.4 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Auswahl von Lehrmethoden‘ .....	206
4.6.2.5 Abstimmung von Bedarfsplanung und Curriculumplanung — ein Fazit .....	209
4.6.3 Maßnahmen im Handlungsfeld ‚Kontrolle des Schulungserfolgs‘ .....	209
4.6.3.1 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Kontrolle des Zufriedenheitserfolgs‘ .....	213
4.6.3.2 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Kontrolle des Lernerfolgs‘ .....	215
4.6.3.3 Maßnahmen im Handlungsbereich ‚Kontrolle des Anwendungserfolgs‘ .....	219
4.6.3.4 Einbeziehung der Evaluation in die Programmplanung — ein Fazit .....	222
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	224
<b>Anhang .....</b>	236
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	283

## Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abb. 1: Zuständigkeit und Verantwortung der Programmplanung (klientenorientiert) .....	142
Abb. 2: Zuständigkeit und Verantwortung der Programmplanung (aufgabenorientiert) .....	143
Abb. 3: Den Befragten vorgelegte Skalen .....	252
Tab. 1: Evaluation des Transferergebnisses .....	70
Tab. 2: Komponenten des Transferergebnisses und Situation .....	71
Tab. 3: Aussagen zu den Fragen F 139 und F 156 .....	164
Tab. 4: Befragtenreaktionen zu den Fragen F 27 und F 31 .....	168
Tab. 5: Aussagen zur Frage F 38 .....	171
Tab. 6: Aussagen zur Frage F 143 .....	172
Tab. 7: Verteilung der Maßnahmen auf die Phasen .....	175
Tab. 8: Mehrfach genannte Maßnahmen (Vorschulungsphase) .....	177
Tab. 9: Mehrfach genannte Maßnahmen (Schulungsphase) .....	178
Tab. 10: Mehrfach genannte Maßnahmen (Nachschulungsphase) .....	179
Tab. 11: Mehrfach genannte Personengruppen, die bei der Bestimmung des qualitativen Bedarfs beteiligt werden .....	183
Tab. 12: Häufigkeit von Begründungsmustern in den Aussagen zu den Fragen F 45 und F 46 .....	189
Tab. 13: Wahrgenommene Abhängigkeitsbeziehungen (F 57) .....	193
Tab. 14: Mitwirkende bei der Bestimmung der Schulungsziele .....	195
Tab. 15: Zustimmungen zu den Vorgaben bei Frage F 70 .....	197
Tab. 16: Mehrfach angesprochene Merkmale, nach denen Teilnehmergruppen homogen respektive heterogen zusammengesetzt werden .....	200
Tab. 17: Aussagen zur Frage F 101 .....	211
Tab. 18: Kontrollen auf den einzelnen Ebenen .....	212
Tab. 19: Kombinationen von Kontrollen .....	212
Tab. 20: Kontrollen des Zufriedenheitserfolgs (Z) und des Anwendungserfolgs (A) — Kombinationen .....	213
Tab. 21: Aussagen zur Frage F 105 und bei Frage F 108 .....	214
Tab. 22: Abgefragte Aspekte der Zufriedenheit .....	215

Tab. 23: Regularität und Verteilung von Lernerfolgskontrollen . . . . .	216
Tab. 24: Regelmäßigkeit der Aufzeichnung von Ergebnissen der Lernerfolgskontrollen . . . . .	217
Tab. 25: Aussagen zur Frage F 122 . . . . .	220
Tab. 26: Aussagen zur Frage F 130 im Vergleich zu Aussagen zur Frage F 108	221
Tab. 27: Verzicht auf eine Durchführung von Kontrollen des Anwendungserfolgs Begründungsmuster . . . . .	221
 Übersicht 1: Fragenkreise . . . . .	236
Übersicht 2: Schlüssel . . . . .	237
Übersicht 3: Konditionale Verzweigungen innerhalb der Fragenkreise . . . . .	238
Übersicht 4: Aussagen zur Frage F 155 . . . . .	242
Übersicht 5: Gegenüberstellung von Aussagen zu den Fragen F 34 und F 134 . .	243
Übersicht 6: Verzicht auf eine Beteiligung der potentiellen Schulungsteilnehmer (pot. TN) — Begründungsmuster . . . . .	246
Übersicht 7: Kontrollen des Lernerfolgs (L) und des Zufriedenheitserfolgs (Z) — Kombinationen . . . . .	248
Übersicht 8: Kontrollen des Lernerfolgs (L) und des Anwendungserfolgs (A) — Kombinationen . . . . .	249
Übersicht 9: Verzicht auf eine Feststellung des Leistungsstands der Teilnehmer zu Beginn (a), während (b) und zum Abschluß der Schulung (c) — Begründungsmuster . . . . .	250