

# Strategieumsetzende Maßnahmen der Personalentwicklung: Psychodiagnostische Möglichkeiten der Evaluation



Matthias Reuter, Matthias Spörrle

Ludwig-Maximilians-Universität München

## Kurzzusammenfassung

Inhalt der vorliegenden Untersuchung ist die psychodiagnostische Evaluation einer zeitlich klar fassbaren Personalentwicklungsmaßnahme zur Profitabilitätssteigerung in einer international agierenden Wirtschaftsorganisation.

Vertriebsmitarbeiter nahmen an 14 zweitägigen Workshops teil, dessen Zielsetzung neben der reinen Wissensvermittlung zur Verbesserung der Profitabilität auch die Beeinflussung der Einstellung der Mitarbeiter war. Im Fokus der Evaluation stehen daher neben dem reinen Wissenszuwachs auch die psychologisch und wirtschaftswissenschaftlich relevanten Persönlichkeitsmerkmale Proaktivität und Selbstwirksamkeit.

Die erfassten psychologischen Konstrukte erweisen sich für die Evaluation als sinnvoll einsetzbar: Im Vorher-Nachher-Vergleich zeigt sich durch den Workshop ein signifikanter Wissenszuwachs sowie eine Steigerung der Proaktivität und Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden.

## 1. Einleitung

Das wirtschaftswissenschaftliche Konzept wertorientierter Unternehmensführung oder Shareholder (Eigentümer) Value-Orientierung ist mittlerweile fester Bestandteil des Managements insbesondere börsennotierter Unternehmen. So klar das Konzept ist, dauerhaft rentabel zu sein und mehr als die Kapitalkosten (für investiertes Vermögen) zu verdienen, so vielschichtig zeigt sich die praktische Umsetzung. Es gilt die Ansprüche der Shareholder zu berücksichtigen und gleichzeitig die Bedürfnisse weiterer zentraler Anspruchsgruppen des Unternehmens bei der Gewinnerwirtschaftung adäquat einzubeziehen (Zur Vertiefung vgl. Wittmann, Reuter & Littwin, 2003). Die Forderung lautet deshalb Wertorientierung im Denken und Handeln der Manager zu verankern.

In der vorliegenden Untersuchung wurden zur Erreichung dieser Ziele während April 2003 und Februar 2004 insgesamt 212 Vertriebsmitarbeiter in Rom, Dubai, Prag und München zum Thema ‚Profitability Management‘ trainiert.

Der Begriff der ‚Wertorientierung‘ verbunden mit der Forderung nach ‚internem Unternehmertum‘ wird dabei als zusammenhängend mit den Konstrukten Proaktivität und Selbstwirksamkeit gesehen:

Proaktive Einstellung ist ein Konstrukt, das als wirtschaftswissenschaftlich relevanter Faktor angesehen wird, jedoch bisher kaum im vorliegenden Feld - Vertrieb in der Telekommunikationsbranche - empirisch untersucht ist. Im Kern des Konstrukts liegt eine optimistische Erwartung bezüglich der Umweltressourcen und der eigenen Ressourcen in Verbindung mit der Verantwortung, etwas tun zu müssen, und dem Bedürfnis, etwas bewirken zu wollen (Schwarzer, 2003). Die Verantwortung den eigenen Handlungsspielraum zur Steigerung und Sicherung der Profitabilität zu nutzen bzw. auszuweiten ist ein zentraler Baustein des Unternehmenserfolgs. Der Antrieb etwas bewegen zu wollen soll durch das Kennen und Verstehen der eigenen Möglichkeiten trainiert und somit gesteigert werden.

Das Konzept der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung stellt die Frage nach der persönlichen Einschätzung der eigenen Kompetenzen, allgemein mit Schwierigkeiten und Barrieren im täglichen Leben zurechtzukommen. Nach Bandura (1997, S. 3) bezieht sich wahrgenommene Selbstwirksamkeit auf "Überzeugungen über diejenigen eigenen Fähigkeiten, die man benötigt, um eine bestimmte Handlung zu organisieren und auszuführen, um damit bestimmte Ziele zu erreichen" (Übers. der Verf.). Exakt diese Forderung gespiegelt an den Zielen des Unternehmens war Zielsetzung des Trainings.

Zur Evaluation der dargestellten Trainingsmaßnahme erscheint es somit sinnvoll, neben dem Zuwachs an relevantem Wirtschaftsfachwissen auch einen Anstieg der proaktiven Einstellung und der Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung als Kriterium zu berücksichtigen.

## 3. Ergebnisse

Zur Überprüfung der Effektivität der Maßnahme wurden für alle drei Variablen Pre-Post-Tests berechnet.

**Wissenstest:** Es ergibt sich ein signifikanter Wissenszuwachs von 60% auf 88% ( $t(125) = 14.2, d = 1.26, p < .001$ ) richtig gelöster Items im Wissenstest. Bei 80% der Teilnehmenden konnte ein Wissenszuwachs verzeichnet werden, bei jeweils etwa 10% ergab sich ein Gleichbleiben beziehungsweise ein Abfall des Wissens. Es besteht kein signifikanter Unterschied im Wissenszuwachs zwischen Männern und Frauen. Bei Personen mit technischer Ausbildung ist der Wissenszuwachs von 57% auf 89% stärker als bei kaufmännisch ausgebildeten (von 65% auf 88%).

**Proaktivität:** Die Proaktivität erhöht sich signifikant von durchschnittlich 3.19 auf 3.30 Punkte ( $t(41) = 3.1, d = .49, p < .005$ ). Bei 54% der Teilnehmenden zeigt sich eine Erhöhung der Proaktivität, bei 24% zeigt sich keine Veränderung, bei 22% findet sich eine reduzierte Proaktivität.

**Selbstwirksamkeit:** Die Selbstwirksamkeit erhöht sich signifikant von durchschnittlich 3.11 auf 3.23 Punkte ( $t(73) = 3.2, d = .37, p < .005$ ). Bei 53% der Teilnehmenden zeigt sich eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit, bei 19% zeigt sich keine Veränderung, bei 28% findet sich eine reduzierte Selbstwirksamkeit.

Zwischen den drei Variablen kann kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden.



## 2. Methode

Gegenstand der Evaluation in vorliegender Untersuchung ist ein zweitägiger Workshop zum Thema Profitability Management mit spezieller Berücksichtigung des vertrieblichen Hintergrunds der Teilnehmenden. An jedem Workshop nahmen 8 bis 19 Vertriebsmitarbeiter teil. Insgesamt wurden so 131 Angestellte (22 % weiblich, Durchschnittsalter 35 Jahre, Altersspanne 26 bis 54) eines großen Telekommunikationsunternehmens geschult. Die Maßnahme wurde nach dem Workshop in einem berufs begleitenden Coaching weitergeführt, das in der vorliegenden Arbeit nicht weiter untersucht wird. Folgende Instrumente wurden zur Evaluation des Workshops zu Beginn und am Ende der Maßnahme verwendet:

**Wissenstest:** Insgesamt wurden 7 Wissensfragen zu relevanten Definitionen, Wirkungszusammenhängen und zentralen Instrumenten zur Steigerung der Profitabilität vorgelegt, bei denen im Multiple-Choice Verfahren zwischen 4 und 5 Antwortkategorien vorgegeben waren. Um Absprachen und Auswendiglernen bei Antworten zu vermeiden, wurden im Nachhertest Fragen und Antwortkategorien ausgetauscht; das Schwierigkeitsmaß wurde mittels Experteneinschätzung an den Vorhertest angeglichen. Der Wissenstest wurde an allen Teilnehmenden erhoben.

**Proaktivität:** Bei einer Stichprobe von 52 Trainingsteilnehmern wurde die Proaktivität mittels der Skala „Proaktive Einstellung“ (Schwarzer & Schmitz, 1999) erfasst. Die Skala besteht aus 8 Items, die auf einer 4-stufigen Antwortskala beantwortet werden und weist Reliabilitäten von .70 und .76 auf.

**Selbstwirksamkeit:** Dieses Konstrukt wurde in einem zweiten Sample (79 Vertriebsmitarbeiter) mittels der Skala „Allgemeine Selbstwirksamkeit“ (Jerusalem & Schwarzer, 1999) erfasst, die aus insgesamt 10 Items besteht und Reliabilitäten zwischen .76 und .90 aufweist. Auf einer 4-stufigen Antwortskala soll Zustimmung oder Ablehnung in der Vorher-, Nachherbefragung angegeben werden.

Aus ökonomischen Gründen wurden neben dem Wissenstest entweder die Proaktivität oder die Selbstwirksamkeit erhoben. Dies geschah um den zeitlichen Aufwand für die Teilnehmenden möglichst gering zu halten.

## 4. Diskussion

- Hinsichtlich des faktisch relevanten Fachwissens kann ein signifikanter und sehr bedeutsamer Zuwachs nachgewiesen werden.
- Auch für die beiden psychologischen Variablen kann ein signifikanter, wenn auch effektschwächerer Anstieg im Rahmen der Maßnahme nachgewiesen werden.
- Zwischen dem Wissenstest und den psychologischen Merkmalen besteht kein Zusammenhang, die Tests erfassen somit unverbundene Merkmale.
- Relativ einfach zu erhebende psychologische Merkmale erweisen sich somit im vorliegenden Kontext ergänzend als geeignet zur Evaluation einer Maßnahme zum Profitability Management.

## Literatur

- Bandura, A. (1997). Exercise of personal control and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in changing societies* (S. 1-45). Cambridge: University Press.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1999). *Allgemeine Selbstwirksamkeit*. Online verfügbar: [http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Allgemeine\\_Selbstwirksamkeit/allgemeine\\_selbstwirksamkeit.htm](http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Allgemeine_Selbstwirksamkeit/allgemeine_selbstwirksamkeit.htm).
- Schwarzer, R. & Schmitz, G. S. (1999). *Proaktive Einstellung*. Online verfügbar: [http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Proaktive\\_Einstellung/proaktive\\_einstellung.htm](http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/Proaktive_Einstellung/proaktive_einstellung.htm).
- Wittmann, R., Reuter, M. & Littwin, A. (2003). Wertorientiertes Innovationsmanagement. *Zeitschrift für Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, 3 (10), 465-472.