



Die Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen Eine empirische Untersuchung zur Verbreitung und Anwendung von Evaluationsinstrumenten in der betrieblichen Weiterbildung

Lena Liechi
Université de Fribourg

Martin Abraham
University of Nuremberg-Erlangen

(June 2010)

LASER Discussion Papers - Paper No. 40

(edited by A. Abele-Brehm, R.T. Riphahn, K. Moser and C. Schnabel)

Correspondence to:

Prof. Dr. Martin Abraham, Findelgasse 7/9, 90402 Nürnberg, D, Email:
martin.abraham@wiso.uni-erlangen.de.

Abstract

Trotz des in den letzten Jahrzehnten stark steigenden Umfangs betrieblich finanzierter Weiterbildung existiert bisher nur wenig fundiertes empirisches Wissen über die Verbreitung und Anwendung entsprechender Evaluationsinstrumente zur Qualitätskontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen. Die Frage nach der Güte einer Weiterbildung stellt sich für die Betriebe hierbei besonders für Maßnahmen, die bei externen Anbietern eingekauft werden. Dieser Betrag zeigt, beruhend auf den Daten der Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung, erstens inwiefern Evaluationen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen verbreitet sind. Zweitens wird die Weiterbildungs-evaluation in einen theoretischen Kontext gestellt und sowohl auf Basis einer Theorie rationaler Entscheidungen als auch aus einer neo-institutionalistischen Perspektive betrachtet. Anhand von multivariaten Analysen werden die daraus abgeleiteten Hypothesen zum betrieblichen Evaluationsverhalten bei Weiterbildungen getestet. Wie die Resultate zeigen, variieren diese Evaluationspraktiken je nach Maßnahme, Abteilung oder Eigenschaften der Führungsperson und stellen somit nicht ausschliesslich allgemein gültige Organisationsroutinen dar. Zudem unterliegen Entscheidungen über den Einsatz von Evaluationsinstrumenten sowohl einer Kosten-/Nutzenabwägung als auch einem Prozess der Imitation anderer Betriebe.

Zusammenfassung

Schlüsselwörter: Evaluation, betriebliche Weiterbildung, rationale Organisationstheorien, Neo-Institutionalismus

JEL Classification: M53 – Training; M12 - Personnel Management; D23 - Organizational Behavior;

Author note

Diese Arbeit wurde finanziell durch den Schweizer Nationafonds unterstützt.

1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit zwei generellen Entwicklungen, die für Unternehmen in den letzten Jahren charakteristisch waren. Zum Einen hat die durch den Betrieb finanzierte und organisierte Weiterbildung einen immer höheren Stellenwert erhalten. Dies schlägt sich unter anderem in einem starken Anstieg von Teilnahmen an beruflichen Weiterbildungsmassnahmen seit den 80er Jahren nieder (Becker/ Hecken 2005, vgl. für die USA auch Scott/ Meyer 1994). Zum Anderen lässt sich in Unternehmen eine Tendenz zur Ausbildung umfassender Evaluationsroutinen in den unterschiedlichsten Bereichen feststellen. So wird etwa von einer „Audit Explosion“ (Power 1994) oder gar von „Evaluitis“ (Frey 2007) gesprochen. In Anlehnung an Maier und Brandl (2008, S. 80) können Evaluationen bzw. betriebliche Evaluationspraktiken definiert werden als eine systematische Überprüfung von Ergebnissen und Prozessen innerhalb einer Organisation mit dem Ziel einer permanenten Optimierung. Angesichts dieser beiden Trends verwundert es nicht, dass in den Unternehmen die Frage nach der Wirkung betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen, in die viel Zeit und Geld investiert wird (Grünewald et al. 2003, S. 45ff), zunehmend Beachtung findet. Die Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen ist daher auch Gegenstand eines umfangreichen Literaturbestandes (vgl. Beywl/ Schobert 2005 für eine kommentierte Auswahlbibliographie zu diesem Thema). Jedoch steht dabei hauptsächlich die praktische Planung, Durchführung und Auswertung von Weiterbildungsevaluationen im Mittelpunkt der Betrachtung. Über die Verbreitung und Anwendung von Weiterbildungsevaluationen in der betrieblichen Praxis existieren jedoch bisher kaum empirische Untersuchungen.

Unser Beitrag schliesst diese Lücke und untersucht die Evaluationen betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen in Unternehmen und Organisationen. Erstens wird der Frage nachgegangen, wie verbreitet Evaluationen für betriebliche Weiterbildungen sind, zweitens wird analysiert, unter welchen Bedingungen Weiterbildungen überhaupt formell evaluiert werden. Um die erste Frage zu beantworten, wird ein deskriptiver Überblick zur Verbreitung und Anwendung der unterschiedlichen Evaluationsinstrumente gegeben. Die zweite Frage nach den Gründen wird zunächst unter Rückgriff auf zwei theoretische Perspektiven untersucht. Die Weiterbildungsevaluation wird einerseits auf Basis einer Theorie rationaler Entscheidungen als Kontrollinstrument in Weiterbildungssituationen betrachtet. Andererseits wird die Evaluation aus einer neo-institutionalistischen Perspektive als Antwort auf den allgemeinen „Evaluationstrend“ verstanden. Die aus beiden theoretischen Ansätzen folgenden Hypothesen können anhand der Daten der Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung mittels multivariater Analysen getestet werden. Damit handelt es sich nicht nur um die erste empirische Analyse der Determinanten des Einsatzes formeller Weiterbildungsevaluationen, sondern unseres Wissens auch um die erste Arbeit, die rational-betriebliche und institutionelle Einflussfaktoren simultan analysiert.

Dieser Beitrag gibt zunächst in Kapitel 2 einen Überblick zum Literaturbestand im Bereich der Erfolgskontrolle von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. In einem weiteren Kapitel wird der Einsatz von Evaluationsinstrumenten bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen aus den beiden theoretischen Perspektiven beleuchtet und die daraus resultierenden Hypothesen zum betrieblichen Evaluationsverhalten abgeleitet. Kapitel 4 beschreibt die Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung, die als Datenquelle für unsere empirischen Analysen herangezogen wird. In diesem Kapitel werden ebenfalls deskriptive Ergebnisse zur Evaluationshäufigkeit und den eingesetzten Evaluationsinstrumenten aufgezeigt. Das nächste Kapitel widmet sich dem Test der Hypothesen zum betrieblichen Evaluationsverhalten. Dazu werden in einem ersten Schritt die für die multivariate Regressionsanalyse verwendeten Variablen beschrieben. Dann erfolgt die Präsentation der Ergebnisse des Schätzmodells. Kapitel 6 resümiert schliesslich die gefundenen Ergebnisse und diskutiert deren Implikationen für das Verständnis der Evaluation bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.

2 Erfolgskontrolle von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen – Stand der Literatur

Die bisherige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen ist thematisch eher begrenzt und umfasst vor allem den Aspekt der geeigneten Instrumente und Verfahrensweisen zur Messung der Kosten einer Weiterbildungsmaßnahme sowie dessen Nutzen für den Betrieb (z.B. Harramach 1995, Gülpen 1996, Eichenberger 1992) oder zur Beschreibung und Bewertung einer Massnahme und deren Lernerfolg aus Sicht der Teilnehmenden (z.B. Reischmann 2006, Hanke 2005, Bartram/ Gibson 1999). Ebenfalls sehr umfangreich ist die Literatur zum Weiterbildungscontrolling in einem weiteren Sinn. Diese diskutiert nebst der Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme selbst auch die Aspekte der Bildungsbedarfsermittlung und der Transfersicherung innerhalb des Betriebs (etwa Brauwer/ Rumpel 2008, Wagner 2007, Lang 2006, Hummel 2001, Gerlich 1999, Probst et al. 1997, für eine umfassende und systematische Dokumentation der Literatur vgl. auch Beywl/ Schobert 2005). In diesem Literaturbestand wird durchgehend die Chance eines umfassenden und integrierten Bildungscontrollings für den Betrieb betont. Wie aber beispielsweise Benedikt (2005, S. 16) festhält, „[...] existiert bis heute kein einheitliches wissenschaftliches Konzept zum Wissensmanagement, sondern eher ein diffuses Flickwerk unterschiedlicher Modelle und Ansätze.“

Auch die empirische Forschung setzt sich mit Themen der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung auseinander. Einen Überblick der Studien im Bereich des Wissensmanagements geben Helm et al. (2007). In ihrem Artikel liefern sie eine Systematisierung der aus der empirischen Forschung hervorgebrachten Erfolgsfaktore des Wissensmanagements. Es existieren ebenfalls verschiedene empirische Studien, welche den Zusammenhang von beruflicher Weiterbildung und Unternehmenserfolg untersuchen. Mehrheitliche kann dabei ein positiver Effekt von betrieblicher Weiterbildung auf die Produktivität festgestellt werden. Jedoch gibt es auch

Untersuchungen, die keinen Nutzen von Weiterbildungsaktivitäten für den Betrieb aufzeigen können (für einen Überblick vgl. Backes-Gellner 2006).

Weit knapper sind aber Arbeiten zur empirischen Verbreitung spezifischer Controlling- und Evaluationsmaßnahmen. Seit 1990 hat das Institut der deutschen Wirtschaft in sechs umfangreichen Studien zur betrieblichen Weiterbildung auch, wenngleich nicht im Schwerpunkt, das Bildungscontrolling untersucht. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass dieses Thema über den Zeitverlauf in den befragten Betrieben an Bedeutung gewinnt. Allerdings liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Erfolgskontrolle einzelner Massnahmen und weniger auf einem umfassenden Bildungscontrolling im Unternehmen (Gnahn/ Krekel 1999, Werner 2006, Lenske/ Werner 2009). Eine durch das Bundesinstitut für Berufsbildung 1997 durchgeführte und 2008 wiederholte Studie beschäftigt sich für Deutschland explizit mit der Verbreitung von umfassenden Prozessen des Bildungscontrollings in Betrieben. Dabei zeigt sich, dass dem Thema grundsätzlich hohe Bedeutung zugemessen wird, die entsprechenden Routinen aber vorwiegend in größeren Betrieben zum Einsatz kommen (Beicht/ Krekel 1999, Käßlinger 2009). Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat in einer weiteren Studie das Qualitätsmanagement aus der Perspektive der Weiterbildungsanbieter untersucht. Bezüglich der dort praktizierten Verfahren zur Verbesserung der Qualität von Weiterbildungsveranstaltungen findet die Selbstevaluation die stärkste Verbreitung. Eine deutlich geringere Rolle spielen Zertifizierungen oder Gütesiegelansätze (Balli et al. 2002). Auch zwei in den 90er Jahren in Österreich durchgeführten Unternehmensbefragungen zeigen ähnliche Ergebnisse wie für Deutschland. Die Notwendigkeit eines Bildungscontrollings wird kaum negiert, doch ist ein Einsatzdefizit entsprechender Massnahmen in der betrieblichen Praxis, besonders in der kleineren Unternehmen, festzustellen (Kailer et al. 2000).

Für die Schweiz liegen mit den Studien von Hanhart et al. (2005) und Gonon et al. (2005) erste repräsentative, jedoch sehr knappe, deskriptive Ergebnisse zur Verbreitung von Evaluationen bei betrieblichen Weiterbildungen vor. Erstere untersucht öffentliche und private Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass 60% der befragten Betriebe über formelle Evaluationsverfahren verfügen. Unterschiede lassen sich bezüglich der Betriebsgrösse und dem Sektor feststellen. Sowohl Grossbetriebe als auch privatwirtschaftliche Unternehmen evaluieren häufiger als kleinere Betriebe bzw. öffentliche Institutionen. Die Untersuchung von Gonon et al. (2005) beschränkt sich auf kleine und mittlere Unternehmen und zeigt, dass rund die Hälfte dieser Betriebe (52%) Weiterbildungs Evaluationen einsetzt. Dabei variiert die Evaluationshäufigkeit jedoch mit der Betriebsgrösse und der Sprachregion. Eine Studie von Frey (2002) untersucht die unterschiedlichen Evaluations-Phasen bei Weiterbildungsveranstaltungen von Klein- und Mittelunternehmen aus der Schweiz. Dabei geht es jedoch vor allem um die Einschätzung der Relevanz dieser Evaluations-Phasen und nicht um die tatsächliche Anwendung dieser Instrumente in der Praxis.

Insgesamt zeigt sich, dass nur wenig empirisch gesichertes Wissen über den Einsatz von Evaluationsmaßnahmen für betriebliche Weiterbildungen existiert. Die empirischen Befunde beziehen sich meist auf allgemeine Aussagen über Organisationspraktiken im Bereich des Weiterbildungscontrollings. Wie jedoch im weiteren Verlauf dieser Arbeit

ersichtlich wird, variieren diese Praktiken offensichtlich je nach Maßnahme, Abteilung oder Eigenschaften der Führungsperson und stellen somit keine allgemein gültigen Organisationsroutinen dar. Ein weiteres zentrales Defizit des bisherigen Forschungsstandes liegt in der häufig fehlenden Unterscheidung zwischen intern und extern eingekaufter Weiterbildung. Werden die Leistungen durch einen externen Anbieter auf einem Markt für Weiterbildung eingekauft, so entstehen gravierende Kontrollprobleme. Obwohl Unternehmen inzwischen einen großen Teil ihrer Weiterbildungsmaßnahmen durch externe Anbieter durchführen lassen, hat dieser Aspekt bisher kaum Eingang in die Literatur gefunden. Es lassen sich zwar erste Publikationen finden, die die „make or buy“-Entscheidung der Unternehmen diesbezüglich thematisieren (z.B. Knoke/ Janowiec-Kurle 1999, Knoke 2005, Carnevale et al. 1990, Lau 2006), eine explizite Analyse der damit verbundenen Kontrollprobleme steht jedoch bislang noch aus. Dies soll in dem vorliegenden Beitrag geleistet werden, in dem im nächsten Abschnitt theoretisch gestützte Hypothesen zur Evaluation bei *externen* Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet und anschließend empirisch überprüft werden.

3 Wann wird evaluiert? - Die Weiterbildungsevaluation aus theoretischer Perspektive

Eine Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen kann unterschiedliche Formen annehmen, die von einem zwanglosen Gespräch mit den Teilnehmern bis hin zu stark formalisierten Evaluationsinstrument reichen (Kurtz et al. 1984). Die theoretische wie empirische Betrachtung in dieser Arbeit beschränkt sich auf Evaluationen, die in einem Mindestmaß standardisiert und schriftlich dokumentiert werden (genauer vgl. Kap. 4.3). Derartige formelle Evaluationen (im Folgenden auch nur Evaluation genannt) sind vor allem interessant, weil sie mit substantiellen Kosten der Entwicklung und Auswertung einhergehen und Teil der formalen Organisationsstruktur werden. Im Folgenden werden zwei unterschiedliche theoretische Sichtweisen herangezogen, um diese formelle Evaluation von betrieblichen Weiterbildungen zu erklären und Aussagen über deren Anwendung zu treffen. Zum einen kann der Einsatz von Evaluationen als „rationales“ *Kontrollinstrument* in wirtschaftlichen Tauschbeziehungen, zum anderen als *institutionalisierte Managementpraktik* verstanden werden.

3.1 Die Evaluation als Kontrollinstrument in wirtschaftlicher Transaktionen

In diesem Abschnitt wird die Weiterbildungsevaluation als *Kontrollinstrument* betrachtet. Hier steht die Annahme im Mittelpunkt, dass es bei externen Weiterbildungen für den Betrieb schwierig ist, die Qualität des Anbieters a priori, also vor der Massnahme, zu bestimmen. Darüber hinaus lässt sich die Entlohnung nur schwer an die Leistung des Trainers knüpfen, da diese einer direkten Messung nicht zugänglich ist. Dies eröffnet die Gefahr einer schlechten Leistung durch den Trainer, die durch den Einsatz entsprechender Kontrollmechanismen reduziert werden muss. Diese Sichtweise kann vor allem durch den Rückgriff auf die Transaktionskostentheorie gestützt werden (vgl.

Williamson 1981, 1990). Die Evaluation kann in diesem Fall als Investition in das Management der Transaktion verstanden werden, wobei die Qualität einer Weiterbildung geprüft und der externe Anbieter kontrolliert wird.

Für die Erklärung von zwischenbetrieblichen Unterschieden des Evaluationsverhaltens muss der Fokus auf diejenigen Faktoren gerichtet werden, die den Anreiz für den Betrieb steigern, den Anbieter zu kontrollieren. Hierfür wird angenommen, dass eine Evaluation immer auch mit Kosten verbunden ist. Somit gilt es für den Betrieb abzuwägen, ob sich eine Evaluation der Weiterbildung überhaupt lohnt. Vor diesem Hintergrund sollte ganz Allgemein die Wahrscheinlichkeit einer Weiterbildungsevaluation steigen, wenn das Vertrauen des Betriebs in den Anbieter abnimmt. Im Kontext wirtschaftlicher Aktivitäten wird Vertrauen allgemein definiert als die Erwartung, dass der Transaktionspartner nicht opportunistisch handelt (vgl. z.B. Bradach/ Eccles 1989, Dasgupta 1988). Je höher also die Wahrscheinlichkeit vom nachfragenden Unternehmen eingeschätzt wird, dass der Anbieter Möglichkeiten und Anreize zu opportunistischem Verhalten hat, desto weniger Vertrauen wird diesem Anbieter entgegengebracht und desto wahrscheinlicher wird eine Evaluation.

Gemäß des Transaktionskostenansatzes (Williamson 1981, 1990) steigt der Aufwand in das Management der Transaktion mit dem erwarteten Opportunismusrisiko, das vom Transaktionspartner ausgehen kann. Das Opportunismuspotenzial wiederum ist von spezifischen Merkmalen der Transaktion abhängig. Bei teuren Weiterbildungen können eher Komplikationen auftreten, daher wird erwartet, dass mit dem Preis einer Massnahme auch die Wahrscheinlichkeit einer Evaluation steigt. Ein weiterer Indikator für das Opportunismuspotenzial wird im Schadenspotenzial einer Tauschsituation gesehen. Ein möglicher Schaden einer schlechten Weiterbildung wird für den Betrieb gravierender ausfallen, wenn es sich um eine Weiterbildung handelt, welche direkt für den „wirtschaftlichen“ Erfolg des Betriebs von Bedeutung ist oder der Lösung spezifischer Probleme bei der Arbeit dient. Diese Überlegungen führen zu den beiden folgenden Hypothesen:

H₁: Je höher die Kosten der Weiterbildung sind, desto wahrscheinlicher wird diese Weiterbildung evaluiert.

H₂: Je betriebswirtschaftlich relevanter die Weiterbildung eingeschätzt wird, desto wahrscheinlicher wird diese Weiterbildung evaluiert.

Die Kosten für eine Evaluation rentieren sich aus einer rationalen Perspektive jedoch nur dann, wenn der Anbieter bei einer schlechten Leistung sanktioniert oder gewechselt werden kann. Ist die Weiterbildung z.B. an spezifische technische Investitionsgüter geknüpft und wird daher durch den Verkäufer dieser Güter durchgeführt, besteht eine Art Monopolsituation, in der Sanktionen kaum greifen werden. Existieren dagegen andere Anbieter der gleichen Weiterbildungsleistung, so kann dem Anbieter glaubhaft mit einem Wechsel für zukünftige Transaktionen gedroht werden. Die Existenz derartiger exit-Netzwerke (Buskens 2002) führt zu folgender Hypothese:

H₃: Verfügt der Betrieb über alternative Anbieter, so ist die Evaluation der Weiterbildung wahrscheinlicher.

Neben der direkten Kosten-Nutzen Abwägung einer Evaluation stellt sich jedoch auch die Frage, ob es Substitute für die Kontrolle der Anbieter durch eine Evaluation gibt. Auch hier spielt das Netzwerk, in das ein Betrieb eingebunden ist, eine zentrale Rolle. Netzwerke stellen nicht nur alternative Tauschpartner bereit, sondern können darüber hinaus durch die Verbreitung von Informationen Reputation über bestimmte Anbieter erzeugen, anhand derer Geschäftspartner ausgewählt werden. Dies entspricht einer Sanktionierung und Disziplinierung potenzieller Geschäftspartner und sollte daher das Auftreten von Opportunismus in wirtschaftlichen Transaktionen reduzieren (Granovetter 1985, Raub 1999, Buskens/ Raub 2004, Whitmeyer 2000, Wilson 1985).

H₄: Kennt der Betrieb andere Kunden des Anbieters, so ist die Evaluation der Weiterbildung weniger wahrscheinlich.

Darüber hinaus wird eine direkte Kontrolle durch Leistungsmessung dann weniger notwendig sein, wenn der Nachfrager ein begründetes Vertrauen in den Anbieter aufbauen kann. Die Entstehung eines derartigen Vertrauens kann als Lerneffekt in einer Tauschbeziehung formuliert werden (Buskens 2002, Buskens/ Raub 2004). Zeigte sich ein bestimmter Transaktionspartner in vergangenen Interaktionen als verlässlich, so wird Vertrauen zu diesem aufgebaut und das Opportunismuspotenzial für die aktuelle Transaktion geringer eingeschätzt. Damit wird eine mit Kosten behaftete Kontrolle dieses Anbieters durch eine Evaluation weniger notwendig.

H₅: Wird ein Anbieter zum ersten Mal für eine Weiterbildung engagiert, so ist eine Evaluation dieser Weiterbildung wahrscheinlicher, als wenn bereits früher mit diesem Anbieter zusammengearbeitet wurde.

3.2 Die Evaluation als institutionalisierte Managementpraktik

„Das Fortschreiten von Evaluationen scheint unaufhaltsam und kann mit einer Modewelle verglichen werden, bei der sich ohne viel Überlegung alle beteiligen, die nicht als rückständig gelten wollen“ (Frey 2007, S. 207). Diese Aussage korrespondiert mit einer Idee von March (1981), dass ein bestimmtes Verhalten einen „Taken-for-granted Status“ erlangt und institutionalisiert wird, wenn dieses von genügend Akteuren gezeigt wird. Dieses Verhalten wird dann von weiteren Akteuren unhinterfragt übernommen. Dieser Verbreitungsprozess bestimmter Praktiken und Elemente führt zu einer Strukturanpassung in Organisationen und wird in der neo-institutionalistischen Literatur als Isomorphie bezeichnet (vgl. z.B. DiMaggio/ Powell 1983, Meyer/ Rowan 1977, Süß 2009, Zucker 1977). Das Ziel liegt in der Erlangung und Aufrechterhaltung von Legitimität der Organisation. Isomorphie wird nach DiMaggio und Powell (1983, S. 150 ff.) durch die drei institutionellen Kräfte „Zwang“, „Imitation“ und „normativer Druck“ vorangetrieben

Institutionalisierung durch Zwang kann erstens vom Druck ausgehen, den übergeordnete Institutionen, wie beispielsweise der Staat, auf die Organisationen ausüben. Zweitens kann Zwang aus den bestehenden Erwartungen und Anforderungen wichtiger Anspruchsgruppen resultieren, denen sich ein Betrieb anpassen muss, um Legitimität zu erlangen. Und drittens können gesetzliche Bestimmungen die treibende Kraft bei der

Übernahme bestimmter Strukturen und Elemente im Betrieb sein (DiMaggio/ Powell 1983, S. 150 f.).

Imitation ist vor allem als Strategie zum Umgang mit Unsicherheit, hervorgerufen durch mangelnde Informationen und Erfahrungswissen im Zusammenhang mit Veränderungen der Umwelt und Übernahmen von Neuerungen, zu verstehen. Hierbei orientieren sich die Organisationen oftmals an als erfolgreich wahrgenommen Vorbild aus dem Umfeld der Organisation (DiMaggio/ Powell 1983, S. 151f.). Eine Übernahme der Weiterbildungsévaluation im Betrieb durch Imitation wird dann unterstützt, wenn in der Organisationsumwelt die Evaluation von Weiterbildungen verbreitet ist und vom Betrieb die Übernahme der Evaluationspraktik als mögliche Lösungsstrategie im Umgang mit der Unsicherheit bezüglich der Qualität und dem Nutzen externer Bildungsmaßnahmen betrachtet wird. Sind dem Betrieb bzw. Mitgliedern dieses Betriebs viele andere Betriebe bekannt, welche ihre Weiterbildungen evaluieren, wird erwartet, dass dieses Verhalten imitiert wird und die Weiterbildungen im eigenen Betrieb ebenfalls evaluiert werden. Es wird die folgende Hypothese abgeleitet:

H₆: Die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes einer Weiterbildungsévaluation steigt, je mehr andere evaluierende Betriebe den Entscheidungsträgern in einer Organisation bekannt sind.

Normativer Druck entsteht primär durch Professionen und deren berufsständige Vertretung. So bringen spezifisch ausgebildete Personen ihr Wissen und ihre Ideen in die unterschiedlichsten Organisationen ein, wo sie in gleicher Weise verbreitet werden (DiMaggio/ Powell 1983, S. 152 f.). Allgemeine betriebliche Evaluationspraktiken werden vor allem im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Ausbildungen vermittelt. Personen mit diesem Bildungshintergrund führen diese Evaluationspraktiken wahrscheinlicher als andere Berufsgruppen in einem Betrieb ein (Hwang/ Powell 2007). Es wird argumentiert, dass Evaluationsinstrumente für Weiterbildungsmaßnahmen vor allem während Aus- und Weiterbildungen im Personalwesen behandelt und deren Vorzüge und Möglichkeiten den Teilnehmenden näher gebracht werden. Diese Personen sind dadurch mit dem nötigen Wissen ausgestattet und der Überzeugung, dass auch im Bildungsbereich eine Wirkungskontrolle erstrebenswert ist. Darüber hinaus kann auf Basis einer rational-technischen Perspektive zusätzlich argumentiert werden, dass das verfügbare Wissen über Evaluationstechniken die Grenzkosten des Einsatzes senkt. Somit folgt aus beiden theoretischen Ansätzen die Hypothese:

H₇: Hat ein Entscheidungsträger eine Aus- oder Weiterbildung im Human Resource-Bereich absolviert, so steigt die Wahrscheinlichkeit einer Weiterbildungsévaluation.

Vertreter neo-institutionalistischer Ansätze gehen davon aus, dass sich das Streben nach institutioneller Legitimität am deutlichsten in Organisationen ohne klar definierte Outputs feststellen lässt. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen aus der Privatwirtschaft fehlt ihnen das Produkt, an welchem die Effizienz bestimmter Organisationsabläufe gemessen werden kann. Diese Organisationen sind also in einem besonderen Maße darauf angewiesen ihr Überleben durch einen Glauben an den Sinn und die Zweckmässigkeit dieser Organisation sichern zu können (Meyer/ Rowan 1977, Scott 1994). Es wird argumentiert, dass Betriebe ausserhalb der Privatwirtschaft stärker als Unternehmen aus dem privaten Sektor auf den allgemeinen Trend hin zu einer

umfassenden Evaluation in den unterschiedlichsten Organisationsbereichen reagieren (vgl. hierzu die Diskussion in Walgenbach 2006). Ähnliches konnte Yang (2006) für das Beispiel von Weiterbildungsprogrammen zeigen. Die Autorin liefert empirische Belege dafür, dass öffentliche und Non Profit-Organisationen stärker als privatwirtschaftliche Unternehmen auf institutionelle Kräfte reagieren und Weiterbildungsprogramme als Ergebnis stärker in diesen Organisationen verbreitet sind. Die entsprechende Hypothese dazu lautet:

H₈: Externe Weiterbildungen werden in öffentlichen und Non Profit-Betrieben wahrscheinlicher evaluiert als in Betrieben aus der Privatwirtschaft.

4 Die „Evaluationskultur“ in Schweizer Unternehmen und Organisationen

4.1 Datenquelle: Die Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung

Als Datenbasis dient die „Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung 2008“, in deren Rahmen Unternehmen und Organisationen aus der Schweiz zur betrieblichen Weiterbildung befragt wurden (Abraham et al. 2009, Höglinger et al. 2009a). Dieser Datensatz besitzt eine unseres Wissens für den Bereich der Weiterbildung einzigartige Struktur, da Aussagen über einzelne Abteilungen in Unternehmen und einer dort stattgefundenen Weiterbildungsmassnahme gemacht werden können. Dahinter steht die Überlegung, dass der Umgang mit Weiterbildung und insbesondere deren Evaluation häufig (noch) nicht Gegenstand einer unternehmens- oder betriebsweiten Routine ist. Stattdessen entscheidet meist der Vorgesetzte darüber, wer welche Weiterbildung besucht und wie diese Maßnahme ausgewählt und gegebenenfalls evaluiert wird. Mit dem eingesetzten Design wurde daher eine geschichtete Zufallsauswahl von Abteilungen in Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors realisiert und für diese neben allgemeinen Aspekten eine einzelne Weiterbildungsmaßnahme ausführlich erhoben.

Für diesen Zweck wurden aus allen am 5.10.2007 in der Schweiz tätigen Unternehmen und Organisationen ab fünf Mitarbeitenden (vollzeitäquivalent) eine Zufallsstichprobe von 2'538 Betrieben gezogen. Die Untersuchungseinheit bildete jedoch jeweils eine Organisationseinheit pro Betrieb. Bei Betrieben mit 50 und mehr Mitarbeitenden (vollzeitäquivalent) wurde daher mittels eines Zufallsverfahrens die Führungsperson einer Abteilung bestimmt (genauerer vgl. Höglinger et al. 2009b). Je nach Organisationsform kann es sich hierbei auch um eine Bereichsleitung, Stationsleitung oder Ähnliches handeln. Für die Auswahl wurde bei einem telefonischen Erstkontakt mit dem Gatekeeper (z.B. Telefonistin, Personalreferent) anhand der Telefonliste des Unternehmens durch Vorgabe eines zufälligen Anfangsbuchstabens ein Mitarbeiter ausgewählt. Anschließend wurde darum gebeten, die Führungsperson der Abteilung, in welcher dieser Mitarbeiter tätig ist, befragen zu dürfen. Diese Prozedur stellt eine zufällige und größengewichtete Auswahl von Abteilungen in den ausgewählten Organisationen sicher. In den kleinen Betrieben (5-50 Mitarbeitende vollzeitäquivalent) wurden die Geschäftsleiter/innen befragt, damit stellt die untersuchte

Organisationseinheit hier der gesamte Betrieb dar. Das Hauptinteresse der Studie lag in der Zusammenarbeit der Organisationseinheiten mit externen Bildungsanbietern. Zu diesem Zweck wurde die Führungsperson der ausgewählten Abteilung zu *der letzten abgeschlossenen Weiterbildung* mit einem externen Anbieter befragt, die von einem oder mehreren Mitarbeitenden der untersuchten Organisationseinheit besucht wurde. Darüber hinaus kamen jedoch auch allgemeine Frage zur Weiterbildung im Betrieb und der Abteilung zum Einsatz. Es existieren somit einerseits Angaben zur Evaluation bei einer zufällig ausgewählten externen Weiterbildungsmassnahme und andererseits zur Anwendung von Weiterbildungs Evaluationen im Allgemeinen. Entsprechend den Schwerpunkten der Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung liegt auch in diesem Beitrag der Fokus auf dem betrieblichen Evaluationsverhalten bei der externen Weiterbildung. Betriebliche Weiterbildung wurde in der Studie sehr breit verstanden, diese kann vom Leadershipseminar über Computerschulungen, Sprach- oder Schweisskursen bis zum Master an einer Hochschule reichen. Die verwendete Definition umfasst somit alle berufsbezogenen, formellen Bildungsaktivitäten von erwerbstätigen Personen, welche zumindest teilweise vom Arbeitgeber finanziell oder in Form von zur Verfügung gestellten Zeitressourcen unterstützt werden.

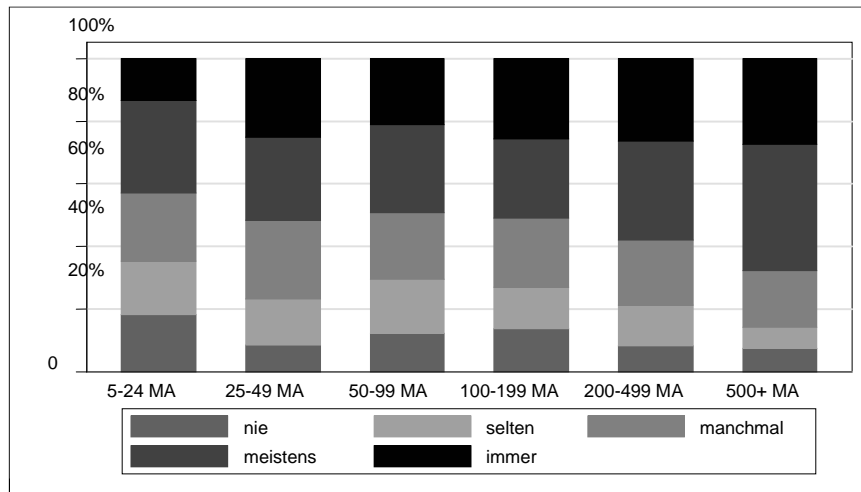
Die Zielpersonen wurden per CATI kontaktiert und erhielten bei Teilnahmebereitschaft per Email den Zuganglink zum personalisierten Online-Fragebogen (Arpagaus et al. 2009 für weitere Details). Der Rücklauf beträgt mit 1'326 beantworteten Fragebogen rund 52%. Die folgenden Analysen beruhen lediglich auf Betrieben, die „weiterbildungsaktiv“ sind. Rund 92% (N=1206) der befragten Organisationseinheiten hatten Weiterbildungsmaßnahmen im Zeitraum von Juli 2007 bis Juli 2008 und weitere 4% (N=53) vor Juli 2007 eingesetzt. Diese bilden somit die Grundlage für die Ergebnisse zur Evaluationshäufigkeit (vgl. Kap. 4.2). Beziehen sich die Angaben auf die besprochene externe Weiterbildung (vgl. Kap. 4.3 und 5), werden nur diejenigen Organisationseinheiten berücksichtigt, die Weiterbildungsmaßnahmen auch von externen Bildungsanbietern beziehen (89% der befragten Organisationseinheiten, N=1186).

4.2 Evaluationshäufigkeit

Wie bereits angedeutet können mit diesem Design Fragen zur Handhabung von Auswahl, Durchführung und der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen – Betrieb, Abteilung, konkrete Weiterbildungsmaßnahme - gestellt werden. Die Evaluationshäufigkeit wurde für die ausgewählte Organisationseinheit erhoben, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass derartige Praktiken betriebseinheitlich gestaltet sind. Nur 11% der befragten Organisationseinheiten, welche Weiterbildungen einsetzen, evaluieren diese grundsätzlich nie. Dies verweist bereits darauf, dass Evaluationen offenbar eher maßnahmeabhängig eingesetzt werden. Weiterbildungs Evaluationen sind jedoch nicht in allen Betrieben gleichermassen verbreitet und die Evaluationshäufigkeit variiert stark mit der Betriebsgrösse. Nur 13% bzw. 30% der kleinsten Betriebe mit bis zu 25 Mitarbeitenden (vollzeitäquivalent) evaluieren ihre Weiterbildungen immer bzw. meistens. Dagegen liegt dieser Anteil in den untersuchten Organisationseinheiten aus den Grossbetrieben mit 500 und mehr Mitarbeitenden (vollzeitäquivalent) bei 27% (immer)

respektive 40% (meistens). Es zeigt sich ausserdem, dass Weiterbildungsevaluierungen in den befragten Organisationseinheiten aus den kleinen Betrieben häufiger als in denjenigen der grösseren Betriebe vollständig ausbleiben. 18% der befragten Geschäftsleiter/innen aus den Betrieben mit 5-24 Mitarbeitenden, aber nur 7% der befragten Abteilungsleiter/innen aus den Betriebe mit 500 und mehr Mitarbeitenden gaben an, die betrieblichen Weiterbildungen nie zu evaluieren (vgl. Abb. 1:).

Abb. 1: Evaluationshäufigkeit nach Betriebsgröße



Anmerkungen: Grundgesamtheit sind alle Betriebe, welche Weiterbildungen haben (N=1259). Die Fallzahl beträgt N=1204. Die genaue Fragestellung lautete: „Wurden die Weiterbildungen von Mitarbeitenden Ihres Betriebs/Ihrer Abteilung in den letzten 12 Monaten jeweils in irgend einer Form evaluiert?“

4.3 Evaluationsformen

Die Evaluationsformen können nach dem Grad ihrer Formalisierung unterschieden werden. Als Grundlage für das Ausmaß der Formalisierung wird herangezogen, ob der Ablauf klar definiert ist und dabei standardisierte Dokumente wie Fragebögen oder Beurteilungskriterien verwendet werden. Es können somit eher formelle und eher informelle Evaluationsformen unterschieden werden. Dieser Unterscheidung folgt auch die Operationalisierung des Formalisierungsgrades in dem hier verwendeten Datensatz. Undokumentierte Gespräche über eine Maßnahme werden als informelle Evaluation bezeichnet. Zu den formellen Evaluationsformen werden die speziellen Evaluations-Gespräche mit den Teilnehmenden, schriftliche Beurteilung durch die Teilnehmenden und Tests über die neu erworbenen Qualifikationen gezählt.

Die konkrete Evaluationsform wurde auf der Ebene der spezifisch ausgewählten Weiterbildungsmaßnahme erhoben. Tab. 1: zeigt, wie häufig die verschiedenen informellen und formellen Evaluationsformen bei der externen Weiterbildung zum Einsatz kamen. Eine grosse Mehrheit (82%) der besprochenen Weiterbildung mit einem externen Anbieter wurde in irgendeiner Form evaluiert. Nur bei 18% der Weiterbildungen wurde vollständig auf eine Evaluation verzichtet. Bei etwas weniger als der Hälfte (47%) wurde eine informelle Evaluation in Form von Gesprächen mit den

Teilnehmenden eingesetzt. Unter den formellen Evaluationsformen ist die schriftliche Beurteilung am stärksten verbreitet. 22% der externen Weiterbildungen wurden in dieser Form evaluiert (vgl. Tab. 1.; Anteil ungewichtet). Jedoch liegt dieser Anteil für die mit der Auswahlwahrscheinlichkeit der einzelnen Betriebsgrößenschichten gewichtete Stichprobe mit 11% deutlich tiefer. Dies ist dadurch zu erklären, dass Evaluationen in Form von schriftlichen Beurteilungen vorwiegend in den Organisationseinheiten aus den grossen Betrieben Verbreitung finden, welche in der ungewichteten Stichprobe übervertreten sind. So zeigt die separate Betrachtung nach Betriebsgrösse, dass nur gerade 8% der Betriebe mit bis zu 25 Mitarbeitenden die externe Weiterbildung in Form von schriftlichen Beurteilungen evaluiert haben. Dagegen liegt dieser Anteil mit 29% bei den untersuchten Organisationseinheiten aus den Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitenden deutlich höher. 18% der Organisationseinheiten evaluierten die Weiterbildung mittels speziellen Evaluationsgesprächen. Deutlich seltener (7%) wurden die Weiterbildungen in Form eines Tests über die neu erworbenen Qualifikationen evaluiert. Unter der Kategorie „Anderes“ wurden häufig genannt, dass die Weiterbildung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs evaluiert wurde oder die Teilnehmenden das Gelernte (bspw. in Form von Vorträgen) den anderen Mitarbeitenden aus dem Betrieb weitergeben.

Tab. 1: Evaluationsformen bei einer ausgewählten externen Weiterbildung
(Mehrfachnennungen möglich)

	ungewichtet Anteil	gewichtet Anteil
Keine Evaluation	18%	19%
<i>Informelle Evaluation</i>		
Informelle Gespräche mit den TN	47%	53%
<i>Formelle Evaluation</i>		
Spezielle Evaluations-Gespräche mit den TN	18%	16%
Schriftliche Beurteilung durch die TN (z.B. Fragebogen, Bericht)	22%	11%
Tests über die neu erworbenen Qualifikationen	7%	7%
Anderes	5%	5%

Anmerkungen: Grundgesamtheit sind alle Betriebe mit externen Weiterbildungs-Massnahmen (N=1186). Die Fallzahl beträgt N=1077. Die genaue Fragestellung lautete: „Wurde diese Weiterbildung in irgendeiner Form evaluiert? Mehrere Antworten möglich.“

Insgesamt haben 42% (N=447) der befragten Organisationseinheiten die besprochenen externen Weiterbildung in mindestens einer *formellen* Form evaluiert. Falls die Weiterbildung formell und informell evaluiert wurde, werden diese hier zur formellen Evaluation gerechnet. Nur gerade bei 3% aller externen Weiterbildungen wurden mehrere formelle Evaluationsmassnahmen angewendet. Weitere 41% (N=439) der Weiterbildungen wurden *nur informell* evaluiert und die restlichen 18% (N=191) der befragten Betriebe haben auf eine Leistungsmessung bezüglich der externen Weiterbildung komplett verzichtet. Somit handelte es sich bei den evaluierten Weiterbildungen nur in 50% der Fälle um formelle Evaluationsinstrumente.

Informelle Evaluationsformen sind oft etwas diffus und nur schwer fassbar. Es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass informelle Evaluationen - hier erfasst als informelle Gespräche mit den Teilnehmenden – mehr oder weniger zufällig zustande kommen. Darüber hinaus besteht gerade hier die Gefahr einer sozial erwünschten Antwort, da „man“ als „moderner Betrieb“ evtl. nicht den Eindruck erwecken möchte, nichts getan zu haben. Jedes kurze Gespräch am Mittagstisch kann daher als „Evaluationsgespräch“ verkauft werden. Dementsprechend müssen die Angaben zur informellen Evaluation mit Vorsicht interpretiert werden. Dies zeigt sich auch in multivariaten Analysen, die praktisch keinen Unterschied zwischen keiner und informeller Evaluation erkennen lassen. Die folgende Diskussion beschränkt sich daher auf die formelle Evaluation von Weiterbildungen. Im Folgenden sollen die theoretisch abgeleiteten Hypothesen zum Einsatz formeller Evaluationsinstrumente empirisch überprüft werden.

5 Einflussfaktoren auf den Einsatz formeller Evaluationen für Weiterbildungsmaßnahmen

5.1 Operationalisierungen

5.1.1 Abhängige Variable

Die abhängige Variable bildet das Evaluationsverhalten bei der im Rahmen der Studie genauer betrachteten externen Weiterbildungsmaßnahme. Die binäre Variable ist mit eins kodiert, wenn die Evaluation mindestens in einer formellen Form (spezielle Evaluationsgespräche, Evaluationsbericht und/oder Test) evaluiert wurde und mit null, wenn keine oder nur eine informelle Evaluation (informelle Evaluationsgespräche) erfolgte. Die offenen Antworten wurden ebenfalls in formelle und informelle Evaluationen kategorisiert. Die im logistischen Regressionsmodell zum Einsatz kommende abhängige Variable setzt sich wie folgt zusammen: 40% (N=297) der externen Weiterbildung wurden mindestens in einer formellen Form evaluiert. Weitere 42% (N=314) wurden nur informelle evaluiert und die restlichen 18% (N=132) der Weiterbildungen wurden nicht evaluiert. Die binäre abhängige Variable setzt sich somit aus 40% mit einer formellen Evaluation und 60% ohne formelle Evaluation zusammen.

5.1.2 Unabhängige Variablen

Die Überprüfung der Hypothesen zur Evaluation als Kontrollinstrument beruht auf einer Reihe von Variablen, die Kosten und Nutzen der Evaluation widerspiegeln. Der *Weiterbildungspreis* umfasst die totalen Kosten einer Massnahme und gibt Auskunft über das Volumen der Weiterbildung. Da diese Variable in fast einem Viertel aller Fälle fehlende Werte aufweist, wurden die fehlenden Angaben durch einen mittels multipler Regression geschätzten Weiterbildungspreis imputiert (vgl. dazu Allison 2001). Aufgrund der rechtsschiefen Verteilung wird der Preis für die Berechnungen logarithmiert. Die Information zum *wirtschaftliches Motiv der Weiterbildung* beruht auf

einem Index mit einer Skala von 0-16, der aus den Bewertungen von unterschiedlichen Aussagen zum Motiv der besprochenen Weiterbildung gebildet wurde. Die Variable wird als Indikator für das Schadenspotenzial einer Weiterbildung verwendet. Die Variable *Exit-Option* beschreibt, ob der Betrieb für die besprochene externe Weiterbildung mehrere Anbieter in Betracht gezogen hat und somit über Alternativen verfügt. Falls nebst dem engagierten Anbieter keine weiteren Anbieter zur Auswahl standen, wird die Variable mit null kodiert, andernfalls mit eins. Das *Voice-Netzwerk* für die Möglichkeit einer Reputationsbildung beruht auf einer fünfstufigen Likert-Skala, die für die folgenden Auswertungen dichotomisiert wird. Die Variable nimmt den Wert eins an, wenn die befragte Person „einige“, „viele“ oder „sehr viele“ andere Kunden des Weiterbildungsanbieters persönlich kennt. Sind „keine“ oder „wenige“ andere Kunden bekannt, so wird die Variable mit null kodiert. Die Dummy-Variable *Vergangenheit* ist eins, wenn die befragte Organisationseinheit oder andere Abteilungen des Betriebs bereits früher mit dem aktuellen Anbieter zusammengearbeitet hat und null, wenn die externe Weiterbildung im Rahmen einer erstmaligen Zusammenarbeit stattfindet. Wussten die Befragten nicht, ob bereits früher mit dem aktuellen Anbieter zusammengearbeitet wurde, wird die Variable ebenfalls mit null kodiert. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein möglicher Einfluss einer gemeinsamen Vergangenheit auf die Evaluation der Weiterbildung nicht wirkt, wenn man sich nicht an den Anbieter erinnern kann.

Tab. 2: Übersicht der verwendeten Variablen

Variablenbezeichnung	Beschrieb
<i>Abhängige Variable</i>	
Evaluation	Variable=1, wenn die besprochene externe Weiterbildung in mindestens einer formellen Form evaluiert wurde
<i>Unabhängige Variablen</i>	
Weiterbildungspreis	Totale Kosten der Massnahme (logarithmiert), Imputation für fehlende Werte
Wirtschaftliches Motiv der WB	Index von 0-16, gebildet aus bewerteten Aussagen bezüglich dem Motiv der Weiterbildung
Exit-Option	Variable=1, wenn mindestens ein alternativer Anbieter für die untersuchte externe Weiterbildung in Betracht gezogen wurde
Voice-Netzwerk	Variable=1, wenn „einige“, „viele“ oder „sehr viele“ andere Kunden des Anbieters bekannt sind und 0, wenn „keine“ oder „wenige“ bekannt sind
Vergangenheit	Variable=1, wenn bereits früher mit aktuellem Anbieter zusammengearbeitet wurde und 0, wenn erste Zusammenarbeit oder „weiss nicht“
Bekannte Betriebe mit Evaluation	6-stufige Likert zur Anzahl bekannter Betriebe mit regelmässiger Weiterbildungsevaluation, von „keinen“ bis „11 und mehr“
Ausbildung HR	Variable=1, wenn befragte Person Aus-/Weiterbildung im HR-Bereich hat
Sektor	Variable=1, wenn Betrieb aus privatwirtschaftlichem Sektor ist
<i>Kontrollvariablen</i>	
Externer Weiterbildungsbedarf	Anzahl externe Weiterbildungsmassnahmen pro Jahr (logarithmiert)
Betriebsgrösse	6 Grössenkategorien mit der Anzahl Mitarbeitenden (vollzeitäquivalent)

Für die Überprüfung der institutionalistisch begründeten Hypothesen werden drei Variablen herangezogen. Die Variable *bekannte Betriebe mit Evaluation* gibt an, wie viele Betriebe mit regelmässiger Weiterbildungsevaluation aus derselben Branche der befragten Person bekannt sind und zeigt, wie stark der befragte Betrieb Weiterbildungsevaluationen als verbreitete Praktik wahrnimmt. Die Anzahl bekannter Betriebe wurde auf einer sechsstufigen Likert-Skala gemessen (von „keinen“ bis „11 und mehr“). Da der Einfluss der einzelnen Skalastufen auf die Evaluation der Weiterbildung konstant zunehmend ist, fliesst diese Variable nicht in binärer sondern metrischer Form in das Modell ein. Die Variable *Ausbildung HR* gibt Auskunft darüber, ob die befragte Führungsperson eine Aus- und/oder Weiterbildung im Bereich der Personalführung oder Human Resources absolviert hat (HR Aus-/Weiterbildung=1). Sie soll als Indikator für den normativen Druck durch die berufsständige Vertretung dienen. Die Variable *Sektor* ist für alle privatwirtschaftlichen Betriebe mit eins und für die restlichen Organisationen und Institutionen mit null kodiert. Diese Variable beruht auf den Klassifikationen des Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) zur Rechtsform der Betriebe.

Als Kontrollvariablen fließen schliesslich der *externe Weiterbildungsbedarf* und die *Betriebgrösse* in das Modell ein. Der externe Weiterbildungsbedarf wird mit der logarithmierten Anzahl externen Weiterbildungen pro Jahr gemessen. Die Angaben zur Betriebsgrösse stammen aus dem Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) und teilen die Betriebe in sechs Grössenklassen ein.

Tab. 3: Deskriptive Statistiken der Modellvariablen

	Mittel wert	SD	min	max	N
<i>Abhängige Variable</i>					
Evaluation (1=ja, 0=nein)	0.40	0.49	0	1	743
<i>Unabhängige Variablen</i>					
Preis Weiterbildung (log): ohne Imputation	7.77	2.40	0	13.08	671
Preis Weiterbildung (log): mit Imputation	7.66	2.65	0	13.08	743
„Wirtschaftliches“ Motiv der WB (Index 0-16)	10.94	3.34	0	16	743
Exit-Option (1=ja, 0=nein)	0.36	0.48	0	1	743
Voice-Netzwerk (1=ja, 0=nein)	0.58	0.49	0	1	743
Vergangenheit (1=ja, 0=nein)	0.72	0.45	0	1	743
Anz. bekannte Betriebe mit Evaluation (6-stufige Likert)	2.93	1.79	1	6	743
Ausbildung HR (1=ja, 0=nein)	0.58	0.49	0	1	743
Sektor (privatwirtschaft=1, 0 öffentlich/nonprofit)	0.66	0.47	0	1	743

5.2 Ergebnisse

Um die Hypothesen bezüglich der Anwendung von formellen Evaluationen bei externen Weiterbildungen zu überprüfen, wird eine logistische Regression geschätzt (vgl. Wooldridge 2002, Kapitel 15, Long/ Freese 2006). Tab. 4: zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung und enthält die unstandardisierten Effektkoeffizienten.

Evaluation als Kontrollinstrument in wirtschaftlichen Transaktionen

Die ersten beiden Hypothesen bezüglich der Kosten-/Nutzenabwägung einer Evaluation lassen sich mit diesen Daten bestätigen. Sowohl der Preis, als Indikator des Transaktionsvolumens, als auch das Motiv der Weiterbildung, als Indikator für das Schadenspotenzial der Massnahme, haben einen signifikant positiven Einfluss auf den Einsatz eines formellen Evaluationsinstruments. Diese Zusammenhänge entsprechen der Annahme der Transaktionskostentheorie, dass mit dem Problempotenzial einer Transaktion auch die Investitionen in das Management dieser Transaktion steigen. Auch die Verfügbarkeit von alternativen Weiterbildungspartnern (Exit-Option) hat wie in H_3 erwartet einen signifikant positiven Einfluss auf die Evaluation der Weiterbildung. Standen für die fokale Weiterbildungsmassnahme verschiedene Anbieter zur Verfügung, so führt dies dazu, dass eine Evaluation der Weiterbildung wahrscheinlicher wird. Die in H_4 unterstellte Wirksamkeit von Reputationsmechanismen durch organisationelle Netzwerke kann aufgrund fehlender Signifikanz nicht bestätigt werden, obwohl der entsprechende Zusammenhang in die vorhergesagte Richtung zeigt. Die Möglichkeit, sich bei Missverhalten des Anbieters bei den anderen Kunden über den Anbieter zu beschweren und somit dessen opportunistische Anreize zu mindern führt also nicht dazu, dass die Weiterbildung signifikant weniger wahrscheinlich evaluiert wird. Bestätigt kann dagegen die fünfte Hypothese werden: Durch eine gemeinsame Vergangenheit mit einem bestimmten Anbieter wird eine Weiterbildungsevaluation weniger wahrscheinlich. Vergangene Transaktionen mit dem aktuellen Anbieter ermöglichen den Aufbau von Vertrauen, indem der Betrieb über Verhaltensweisen und Merkmale des Anbieters in vergangenen Weiterbildungen lernen kann.

Evaluation als institutionalisierte Managementpraktik

Im Hinblick auf die verbleibenden drei Hypothesen zeigt sich, dass alle institutionellen Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Weiterbildungsevaluation haben und die Betrachtung der Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen als institutionalisierte Managementpraktik somit ebenfalls empirische Evidenz beanspruchen kann (vgl. Tab. 4:). Betriebe bzw. einzelne Organisationseinheiten orientieren sich bei der Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen an den anderen Betrieben aus der Branche. Je mehr evaluationsaktive Betriebe eine befragte Führungsperson kennt, desto wahrscheinlicher wird auch die besprochene externe Weiterbildung formell evaluiert (H_6). Die Annahme, dass Betriebe von ihrem Umfeld beeinflusst werden und andere Betriebe imitieren, kann auf Basis der verwendeten Daten bestätigt werden. Auch finden formelle

Evaluationsinstrumente aufgrund von institutionalisierten Diffusionsprozessen Eingang in die Betriebe. Ein Bildungshintergrund der befragten Person im Human Resource-Bereich hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Evaluation der Weiterbildung (H₇). Die Hypothese zur Verbreitung von Evaluationspraktiken durch Personen mit einer Aus- oder Weiterbildung im Personalwesen wird somit ebenfalls gestützt. Schließlich evaluieren privatwirtschaftliche Unternehmen die betrieblichen Weiterbildungen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit als dies öffentliche oder Non Profit-Organisationen tun (H₈). Dies ist umso erstaunlicher, als aus technisch-rationaler Perspektive gewinnorientierte Organisationen eigentlich unter größerem Druck stehen müssten, ihre Kosten stärker zu kontrollieren. Das in der institutionalistischen Theorie zentrale Argument des Legitimitätsstrebens von Organisationen macht den empirisch festgestellten Zusammenhang jedoch plausibel. Gewinnorientierte Unternehmen legitimieren sich vor allem eben über den Gewinn und viel weniger durch den Nachweis, wie sie diesen erzielen. Dies widerspricht auch nicht unbedingt technisch-rationalen Argumenten, da Unternehmen auf Evaluationen einfacher verzichten können, wenn sich diese – subjektiv oder objektiv – nicht „rechnen“. Öffentliche Institutionen stehen jedoch unter einem stärkeren Druck, die Verwendung von Steuermitteln nach außen rechtfertigen zu müssen, während der damit erzielte Output meist schwer messbar ist. Diese Annahme der stärkeren Wirksamkeit von institutionellen Einflüssen im öffentlichen und Non Profit-Institutionen kann somit im Rahmen dieser Untersuchung ebenfalls empirisch bestätigt werden.

Im Modell wurde ebenfalls für die Betriebsgrösse und den externen Weiterbildungsbedarf (Anzahl externen Weiterbildungsmaßnahmen pro Jahr) kontrolliert. Diese Variablen sind aus Platzgründen in Tabelle 4 nicht ausgewiesen. Organisationseinheiten aus der grössten Betriebsklasse (500 und mehr Mitarbeitende, vollzeitäquivalent) setzen im Vergleich zur kleinsten Grösseklasse (5-24 Mitarbeitende vollzeitäquivalent) signifikant wahrscheinlicher formelle Evaluationsinstrumente ein. Die Anzahl externen Weiterbildungen pro Jahr hat keinen signifikanten Effekt.

Tab. 4: Einflussfaktoren auf die formelle Evaluation der Weiterbildung

<i>Evaluation als Kontrollinstrument in wirtsch. Transaktionen</i>		
Problempotenzial: WB Preis (log)	H +	0.0943** (2.80)
Schadenspotenzial: „wirtschaftliches“ Motiv der WB (Index 0-16)	H +	0.0982*** (3.79)
Verfügbarkeit anderer Anbieter: Exit-Option (d)	H +	0.376* (2.21)
Netzwerkeinbettung: Voice-Netzwerk (d)	H -	-0.141 (-0.81)
Lerneffekt: Vergangenheit (d)	H -	-0.433* (-2.33)
<i>Evaluation als institutionalisierte Managementpraktik</i>		
Imitation: Anz. bekannte Betriebe mit Evaluation (Likert)	H +	0.194*** (4.21)
Normativer Druck: Ausbildung HR (d)	H +	0.340* (1.97)
Sektor (Privatwirtschaft=1)	H -	-0.434* (-2.45)
Konstante		-2.940*** (-5.78)
<i>N</i>		743
R^2_{MF}		0.103
chi2		103.2

Anmerkungen: logistische Regression, t-Werte in Klammern, + $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (zweiseitiger Test). Weiter wurde für die Anzahl externe Weiterbildungen pro Jahr (logarithmiert) und die Betriebsgrössen kategorien kontrolliert.

6 Fazit

In diesem Beitrag wurde die Evaluation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen untersucht. Die Analysen der „Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung“ haben gezeigt, dass die Evaluation von betrieblicher Weiterbildung in Unternehmen und Organisationen aus der Schweiz stark verbreitet ist, wobei mit der Betriebsgrösse auch die Evaluationshäufigkeit steigt. Wird betrachtet, welche Evaluationsformen dabei jeweils zur Anwendung kommen, zeigt sich, dass häufig informelle Evaluationsgespräche mit den Teilnehmenden durchgeführt werden. Unter den formellen Evaluationsinstrumenten ist das strukturierte Evaluationsgespräch mit den teilnehmenden Mitarbeitenden die am weitesten verbreitete Form. Die Evaluation durch schriftliche Beurteilungen ist vor allem in den größeren Betrieben stark verbreitet. Insgesamt wurden

formelle Evaluationsinstrumente bei rund 42% der erhobenen externen Weiterbildungsmaßnahmen angewendet.

Die multivariate Regressionsanalyse hat gezeigt, dass die Anwendung eines formellen Evaluationsinstruments bei externen Weiterbildungsmaßnahmen von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Einerseits ist das betriebliche Evaluationsverhalten von spezifischen Merkmalen der Weiterbildungssituation abhängig. Aufwändige und wichtige Weiterbildungen, gemessen am Preis und der betriebswirtschaftlichen Relevanz, werden wahrscheinlicher einer Erfolgskontrolle unterzogen. Verfügt der weiterbildungsnachfragende Betrieb über einen Pool von alternativen Anbietern, so steigt die Wahrscheinlichkeit einer formellen Evaluation bei einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme. Weiter ist der Einsatz formeller Evaluationsinstrumente auch davon abhängig, wie vertraut ein Betrieb bereits mit dem betreffenden Weiterbildungsanbieter ist. Wiederkehrende Weiterbildungen mit demselben Anbieter werden seltener evaluiert als Maßnahmen, die im Rahmen einer erstmaligen Zusammenarbeit stattfinden. Andererseits orientieren sich Betriebe an den Praktiken in anderen Betrieben der Branche. Ist dort die Evaluation von Weiterbildungen verbreitet, so finden im eigenen Betrieb auch wahrscheinlicher Evaluationen statt. Hat die Führungsperson der untersuchten Organisationseinheit eine Ausbildung mit Bezug zum Personalmanagement, so werden in dessen Zuständigkeitsbereich eher formelle Evaluationsinstrumente eingesetzt. Das Evaluationsverhalten ist weiter von der Branchenzugehörigkeit abhängig. Betriebe aus dem öffentlichen und Non-Profit-Sektor evaluieren die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wahrscheinlicher als privatwirtschaftliche Unternehmen.

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen liefern damit empirische Evidenz dafür, dass alle beiden gewählten theoretischen Ansätze einen Beitrag zum Verständnis des betrieblichen Evaluationsverhaltens bei Weiterbildungsmaßnahmen erbringen können. Betriebe reagieren zum einen in einer rationalen Weise auf situationsspezifische Merkmale der einzelnen Weiterbildungsmaßnahme, in dem die Kosten und Nutzen einer Evaluation gegeneinander abgewogen werden. Die Evaluation kann hierbei als Antwort auf die mit der Transaktion verbundenen Unsicherheiten bezüglich der Weiterbildungsqualität verstanden werden. Betriebe lassen sich zum anderen in ihrer Evaluationspraktik stark von „Trends“ aus der Umwelt beeinflussen und die Weiterbildungsévaluation kann als eine durch Imitation und normative Diffusionsprozesse verbreitete und übernommene Managementpraktik betrachtet werden.

Damit zeigt sich, dass sowohl technisch-rationale Ansätze wie die Transaktionskostentheorie als auch neo-institutionalistische Ansätze simultan Erklärungspotenzial für die hier analysierte Fragestellung besitzen. Dadurch stellt sich jedoch die Frage nach dem Verhältnis beider Theorietypen neu, die ursprünglich mehr oder weniger als gegensätzlich betrachtet wurden (Meyer/ Rowan 1977). Offensichtlich ist eine Kosten-/Nutzenabwägung im Hinblick auf eine organisationelle Verfahrensweise nicht unbedingt ein Widerspruch zu einem durch Umfeldbedingungen gesteuerten Imitations- und Diffusionsprozess. Zu vermuten wäre, dass beides Strategien zur Reduktion von Unsicherheit in einer komplexen Umwelt sind. Unsicherheit besteht dabei nicht nur vor der betreffenden Transaktion (welcher Anbieter oder welches Produkt soll gewählt werden?) sondern auch noch in einem gewissen Umfang ex post (Abraham

2009). Häufig ist die Qualitätskontrolle bei komplexen Produkten und Dienstleistungen auch nach dem Einkauf bzw. der Nutzung alles andere als einfach, so dass Lernprozessen im Hinblick auf die richtige Entscheidung Grenzen gesetzt sind. Gerade in dieser Situation kann die Übernahme von Entscheidungen und Routinen aus dem Organisationsumfeld eine „rationale“ Wahl (vgl. hierzu Lieberman/ Asaba 2006) sein, um einem zu kostenintensivem Controlling des Transaktionserfolgs zu entgehen. Offen bleibt sowohl die Frage nach dem quantitativen Verhältnis von institutionellen und markt- bzw. kostenorientierten Determinanten als auch diejenige nach den Konsequenzen derartiger Entscheidungen.

Literatur

- Abraham, M. (2009): Why reputation is not always beneficial: Tolerance and opportunism in business networks, in: *Journal of Socio-Economics*, 38, S. 908-915.
- Abraham, M./ Arpagaus, J. H./ Berther, A./ Höglinger, M./ Liechti, L. (2009): Weiterbildung in Unternehmen und Organisationen. Die Zusammenarbeit von Betrieben mit externen Bildungsanbietern. Arbeitsbericht.
- Allison, P. D. (2001): *Missing Data*, Thousand Oaks.
- Arpagaus, J. H./ Höglinger, M./ Abraham, M. (2009): Kombination von CATI und Onlinesurvey - Switch-Mode-Design bei der Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung, in: *Jahrbuch des Verbands Schweizer Markt- und Sozialforscher*, 2009, S. 64-67.
- Backes-Gellner, U. (2006): Der Beitrag der Berufsbildung zum Unternehmenserfolg und die Entwicklung des beruflichen Qualifikationsbedarfs, in: Frick, A./ Wirz, A. (Hrsg.), *Berufsbildungsökonomie: Stand und offene Fragen*. Bern, S. 107-157.
- Balli, C./ Krekel, E. M./ Sauter, E. (2002): *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementverfahren bei Weiterbildungsanbietern*, Bonn.
- Bartram, S./ Gibson, B. (1999): *Evaluieren von Trainingsmassnahmen - Messung von Schulungsergebnissen und ihre Auswirkungen auf Teilnehmer, Abteilungen und Organisationen*, Kroneberg.
- Becker, R./ Hecken, A. (2005): Berufliche Weiterbildung - arbeitsmarktsoziologische Perspektiven und empirische Befunde, in: Abraham, M./ Hinz, T. (Hrsg.), *Arbeitsmarktsoziologie: Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden, S. 133-168.
- Beicht, U./ Krekel, E. M. (1999): Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis - Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung, in: Krekel, E. M./ Seusing, B. (Hrsg.), *Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit*. Bielefeld,
- Benedikt, H.-P. (2005): Controlling wahrt den Sinn, in: *Personalwirtschaft*, 3, S. 16-19.
- Beywl, W./ Schobert, B. (2005): *Evaluation – Controlling - Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbibliographie*, 4.

- aktualisierte und überarbeitete Auflage. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag., Bielefeld.
- Bradach, J. L./ Eccles, R. G. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, in: *Annual Review of Sociology*, 15, S. 97-118.
- Brauwer, R./ Rumpel, K.-D. (2008): *Bildungscontrolling – Ansätze, Modelle und Kennzahlen*, Aachen.
- Buskens, V. (2002): *Social Networks and Trust*, Boston.
- Buskens, V./ Raub, W. (2004): Soziale Mechanismen rationalen Vertrauens: eine theoretische Skizze und Resultate aus empirischen Studien, in: Diekmann, A./ Voss, T. (Hrsg.), *Rational-Choice-Theorien in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme*. München, S. 138-216
- Carnevale, A. P./ Gainer, L. J./ Villet, J. (1990): *Training in America. The Organization and Strategic Role of Training*, San Francisco.
- Dasgupta, P. (1988): Trust as a Commodity, Diego Gambetta. Oxford, S. 49-72.
- DiMaggio, P. J./ Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Eichenberger, P. (1992): *Betriebliche Bildungsarbeit. Return on Investment und Erfolgscontrolling*, Wiesbaden.
- Frey, B. S. (2007): Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 8, S. 207-220.
- Frey, U. (2002): *Evaluation der Weiterbildung für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) aus Anbieter- und Nachfragersicht*, Bamberg.
- Gerlich, P. (1999): *Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling?*, München/Mering.
- Gnash, D./ Krekel, E. M. (1999): Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand, in: Krekel, E. M./ Seusing, B. (Hrsg.), *Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung*. Bielefeld,
- Gonon, P./ Hotz, H.-P./ Weil, M./ Schläfli, A. (2005): *KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz*, Bern.
- Granovetter, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, 91, S. 481-510.
- Grünewald, U./ Moraal, D./ Schönfeld, G. (2003). *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Gülpen, B. (1996): *Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings unter besonderer Berücksichtigung des Nutzens*, München.
- Hanhart, S./ Schulz, H.-R./ Perez, S./ Diagne, D. (2005): *Die berufliche Weiterbildung in öffentlichen und privaten Unternehmen in der Schweiz. Kosten, Nutzen und Finanzierung*, Zürich/Chur.
- Hanke, U. (2005): *Evaluieren von Weiterbildungen. Theoretische Grundlagen und praktische Vorschläge*, Hamburg.
- Harramach, N. (1995): *Trainings-Erfolgs-Kontrolle*, München.

- Helm, R./ Meckl, R./ Sodeik, N. (2007): Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77, S. 211-241.
- Höglinger, M./ Abraham, M./ Arpagaus, J. H./ Berther, A./ Liechti, L. (2009a): Die Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung 2008. Codebuch. Unpublished Codebuch.
- Höglinger, M./ Abraham, M./ Arpagaus, J. H./ Berther, A./ Liechti, L. (2009b): Die Schweizer Betriebsbefragung zur Weiterbildung 2008. Methodenbericht. Unpublished Methodenbericht.
- Hummel, T. R. (2001): Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven Heidelberg.
- Hwang, H./ Powell, W. W. (2007): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. Conf. paper, EGOS Kolloquium Wien, Österreich. .
- Kailer, N./ Eder, K. J./ Mayrhofer, J. (2000): Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen. Stand, Defizite, Praxisbeispiele, in: Seeber, S./Krekel, E. M./ Van Buer, J. (Hrsg.), Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt a. M., S. 229-249.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Grossebetrieben ein Thema. BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich. In Berufsbildung, B. f. (Ed.), BIBB-Report: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Knoke, D. (2005): Training is Everything: Institutionalizing Interorganizational Job Training, University of Minnesota.
- Knoke, D./ Janowiec-Kurle, L. (1999): Make or Buy? The Externalization of Company Job Training, in: Research in the Sociology of Organizations, 16, S. 85-106.
- Kurtz, H.-J./ Marcotty, A./ Stiefel, R. T. (1984): Das Evaluierungsspektrum: von subjektiv-pragmatischen bis zu objektiv-wissenschaftlichen Konzepten, in: Kurtz, H.-J./Marcotty, A./ Stiefel, R. T. (Hrsg.), Neue Evaluierungskonzepte in der Management-Andragogik. München, S. 13-26.
- Lang, K. (2006): Bildungscontrolling. Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren, Wien.
- Lau, V. (2006): Outsourcing der Personalentwicklung und –weiterbildung, Frechen.
- Lenske, W./ Werner, D. (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung - Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008, in: IW-Trends, 36.
- Lieberman, M. B./ Asaba, S. (2006): Why do firms imitate each other?, in: Academy of Management Review, 31, S. 366-385.
- Long, S./ Freese, J. (2006): Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata. Second Edition, College Station, Texas.
- Maier, F./ Brandl, J. (2008): They're Natural and Everywhere: How Evaluative Practices Permeate the Organization, in: BuR – Business Research, 1, S. 78-92.
- March, J. G. (1981): Decision in Organizations and Theories of Choice, in: Van den Ven, A. H./ Joyce, W. F. (Hrsg.), Perspectives on Organization Design and Behavior. New York, S. 205-244
- Meyer, J. W./ Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83, S. 340-363.

- Power, M. (1994): *The Audit Explosion*, London.
- Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (1997): *Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Zürich.
- Raub, W. (1999): Vertrauen in dauerhaften Zweierbeziehungen: Soziale Intergration durch aufgeklärtes Eigeninteresse, in: Friedrichs, J./ Jagodzinski, W. (Hrsg.), *Soziale Integration, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Nr. 39. Opladen, S. 239-268.
- Reischmann, J. (2006): *Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolg messbar machen* Augsburg.
- Scott, R./ Meyer, J. W. (1994): The Rise of Training Programs in Firms and Agencies, in: Scott, W. R./ Meyer, J. W. (Hrsg.), *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, S. 228-254.
- Scott, W. R. (1994): Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis, in: Scott, R. W./ Meyer, J. (Hrsg.), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, S. 55-80.
- Süss, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Eine strukturationstheoretische-mikropolitische Perspektive, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79, S. 187-212.
- Wagner, M. (2007): *Das Konzept Bildungscontrolling. Möglichkeiten, Kritik und Grenzen*, Saarbrücken.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart, S. 351-401.
- Werner, D. (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung - Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005, in: *IW-Trends*, 33.
- Whitmeyer, J. M. (2000): Effects of Positive Reputation Systems, in: *Social Science Research*, 29, S. 188-207.
- Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 87, S. 548-577.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- Wilson, R. (1985): Reputations in Games and Markets, in: Roth, A. E. (Hrsg.), *Game-theoretic Models of Bargaining*. Cambridge, S. 27-62.
- Wooldridge, J. M. (2002): *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge/Massachusetts.
- Yang, S. (2006): Organizational sectors and the institutionalization of job-training programs: Evidence from a longitudinal national organizations survey, in: *Sociological Perspectives*, 49, S. 325-342.
- Zucker, L. G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: *American Sociological Review*, 42, S. 726-743.