

## hernsteinmanagement report



### 4. Bericht 2018

Ist da noch Leidenschaft? Über Visionen in Unternehmen und wie sich Führungskräfte fit für die Zukunft halten

## Über den Hernstein Management Report

Seit 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

### ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Wie erleben Führungskräfte Vision und Mission im Unternehmen?
- Die letzten 12 Monate: Wie bilden sich Führungskräfte fort?
- Das letzte besuchte Training: Worum ging es und wie war es?
- Die nächste geplante Fortbildung: Worum wird es gehen und was erwarten Sie?
- Was wäre das ideale Fort- und Weiterbildungsangebot?
- Coaching: gut aber selten?
- Return on Investment: Hat sich die Fortbildung ausgezahlt?

### DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: April 2018
- Befragte Personen: 1.516 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 510 befragte Personen
- Deutschland: 1.006 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.hernstein.at/hmr](http://www.hernstein.at/hmr)

### FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. Isabelle Maurer, MSc

t +43 1 514 50-5617

e [isabelle.maurer@hernstein.at](mailto:isabelle.maurer@hernstein.at)

## Executive Summary

### Mission possible? Wie Führungskräfte Vision und Mission in ihrem Unternehmen erleben

- 70% der Führungskräfte sagen, das eigene Unternehmen verfüge über eine Unternehmensvision, also ein Bild, wo es langfristig stehen möchte. 73% sagen, ihr Unternehmen verfüge über eine Unternehmensmission, also ein ausformuliertes Bild, wozu es das Unternehmen gibt.
- 71% der Befragten meinen, dass die Unternehmensvision in ihrem Unternehmen ausreichend kommuniziert wird. Geht es um die Kommunikation der Mission, sind es mit 59% deutlich weniger.
- 68% der Führungskräfte sagen, dass ihnen die Unternehmensvision eine gute Orientierung für die eigene Führungsarbeit gibt. 62% meinen, dass die Vision in ihrem Unternehmen konsequent umgesetzt wird.
- 58% sagen, dass das Mission Statement die Führungskräfte motiviert.
- Führungskräfte der oberen und Top-Managementebenen beurteilen die Fragen zu Nutzen und Umsetzung von Vision und Mission mit durchschnittlich 75% deutlich höher als mittlere Managementebenen (64%) oder untere Managementebenen (55%).
- 61% meinen, dass die Unternehmensmission treffend beschreibt, was sie im Unternehmen tun.

### Fit für die Zukunft? Wie sich Führungskräfte weiterentwickeln

- 43% der befragten Führungskräfte haben in den letzten 12 Monaten externe Seminare oder Trainingsprogramme besucht.
- 40% der Führungskräfte haben in den letzten 12 Monaten firmeninterne Seminare oder Trainingsprogramme im eigenen Unternehmen besucht.
- 35% der befragten Führungskräfte geben an, in den letzten 12 Monaten weder ein externes noch ein internes Seminar besucht zu haben.
- Im Durchschnitt sind Führungskräfte pro Jahr 4 Tage intern und 4 Tage extern auf Fort- und Weiterbildung.
- Inhaltlich war die Verteilung auf Leadership-, Management- und diverse andere fachliche Themen ausgeglichen.

### Das letzte besuchte Training: Worum ging es und wie war es?

- Mehrheitlich (58%) gaben die Befragten an, zuletzt ein externes Seminar besucht zu haben.
- 54% der Führungskräfte wählen selbst aus, welche Seminare sie für ihre Weiterbildung besuchen.
- 74% der Führungskräfte stimmen der Aussage zu: „Das Seminar/Trainingsprogramm war aus meiner Sicht Geld und Zeit wert.“
- Inhaltlich ergibt sich eine nahezu gleichmäßige Verteilung auf die Themen Leadership (30%), Management (33%) und anderen fachlichen Themen (37%).

### Die nächste geplante Fortbildung: Worum wird es gehen und was erwarten Sie?

- 71% der Führungskräfte haben für die kommenden 12 Monate noch keine konkreten Pläne für ihre Fort- und Weiterbildung.
- Die geplanten Weiterbildungen sind gleichmäßig auf Leadership-, Management- und diverse andere fachliche Themen verteilt.

- 85% stimmen der Aussage zu: „Ich glaube, ich werde die erworbenen Inhalte in meinem Arbeitsalltag direkt anwenden können.“
- 84% stimmen der Aussage zu: „Ich glaube, das Seminar/Trainingsprogramm wird Geld und Zeit wert sein.“

## Simsalabim! Was wäre das ideale Fort- und Weiterbildungsangebot?

- 42% der befragten Führungskräfte nennen als ideale Fort- und Weiterbildung ein Angebot im Bereich Mitarbeiterführung.
- 26% der Befragten sagen, dass die ideale Fort- und Weiterbildung für sie im Bereich der Fachkompetenzen liegt.
- Für 18% der befragten Führungskräfte ist ein Angebot im Bereich Stressmanagement, Work-Life-Balance oder Zeitmanagement ideal.

## Coaching: Gut, aber selten?

- 14% der befragten Führungskräfte haben in den letzten 12 Monaten Coaching genutzt.
- 81% stimmen zu: „Durch das Coaching bei einem ausgebildeten Coach konnte ich beruflich profitieren.“
- 84% stimmen der Aussage zu: „Ich würde anderen Führungskräften empfehlen, Coaching-Angebote auch selbst zu nutzen.“
- 74% der Führungskräfte sagen im Zusammenhang mit Coaching ja zur Aussage: „Es war aus meiner Sicht Geld und Zeit wert.“

## Return on Investment: Hat sich die Fortbildung ausgezahlt?

- 87% der Führungskräfte waren mit der professionellen Gestaltung des Seminars bzw. Trainingsprogramms zufrieden.
- 81% der Führungskräfte geben an, im Seminar bzw. Trainingsprogramm Neues gelernt zu haben.
- 70% der Führungskräfte konnten die erworbenen Inhalte in ihrem Arbeitsalltag direkt anwenden. Knapp 1/3 der Befragten konnten das Gelernte nicht unmittelbar anwenden.
- 16% berichten von begleitendem e-Learning in den von ihnen besuchten Angeboten zur Weiterbildung.

## Mission possible? Wie Führungskräfte Vision und Mission in ihrem Unternehmen erleben

„Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, *warum* man etwas macht.“ – *Simon Sinek*.

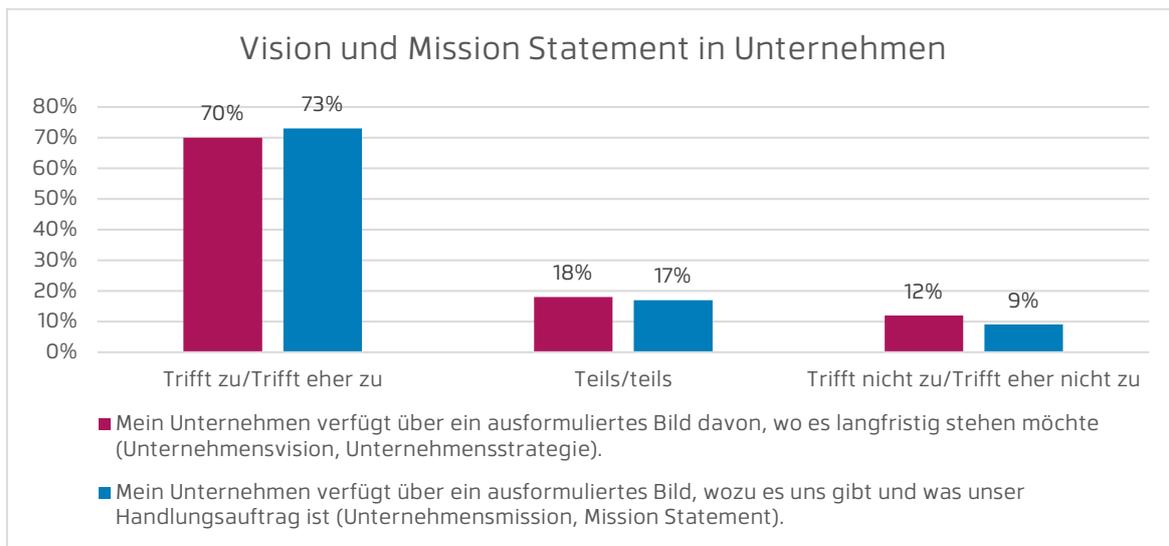
Es gibt zahlreiche berühmte Beispiele dafür, dass die Idee hinter dem Produkt entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens sein kann als das Produkt selbst. Häufig steht dahinter eine Vision, die einen sozialen oder ökologischen Mehrwert für die Menschheit bietet. Visionen brauchen die Kraft echter, menschlicher Leidenschaft.

Kennen Unternehmen ihr *Warum*? Fragen wie: „Warum tun wir, was wir tun? Wofür stehen wir jeden Morgen auf? Wie sieht unser Beitrag zur Gestaltung der Gesellschaft aus? Welche Kunden machen wir damit glücklich und wie?“ helfen, die eigene Unternehmensvision und -mission zu formulieren. Eine gute Unternehmensvision wird von Werten getragen und ist das Herzstück jedes Unternehmens. Sie beschreibt, wo es hingehen soll und kann Menschen für diese Idee begeistern – die eigenen Mitarbeitenden genauso wie die Kundinnen und Kunden. Springt der Funke über, sind sie wichtige Multiplikatoren für das Unternehmen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen eigenständig Entscheidungen treffen und zum Erfolg beitragen. Sie wollen wissen, wofür ihr Unternehmen steht und welchen Sinn ihre Arbeit macht. Dadurch entsteht eine emotionale Bindung zum Unternehmen, die zu mehr Engagement aller Beteiligten führt. Wenn sich die Menschen, die mit im Boot sitzen, damit identifizieren können, wirkt sich das zumeist positiv auf das Unternehmen und seinen Erfolg aus. Eine gute Unternehmensvision kann diese Identifikation bewirken und den Menschen Orientierung und Sinn bieten. Damit sie wirken kann, müssen sowohl die Unternehmensvision und auch das Mission Statement mit Leben gefüllt werden. Kommunikation ist dabei das Zauberwort. Denn was hilft die beste Idee, wenn niemand davon weiß?

Erfreulicherweise geben die Führungskräfte – die an der Erhebung teilgenommen haben – an, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen auf der Ebene des normativen Managements Aktivitäten setzt. 70% haben eine Unternehmensvision – also ein Bild, wo das Unternehmen langfristig stehen möchte. 73% haben ihre Unternehmensmission klar definiert und verfügen über ein ausformuliertes Bild, wozu es das Unternehmen überhaupt gibt und welchen Handlungsauftrag es hat.

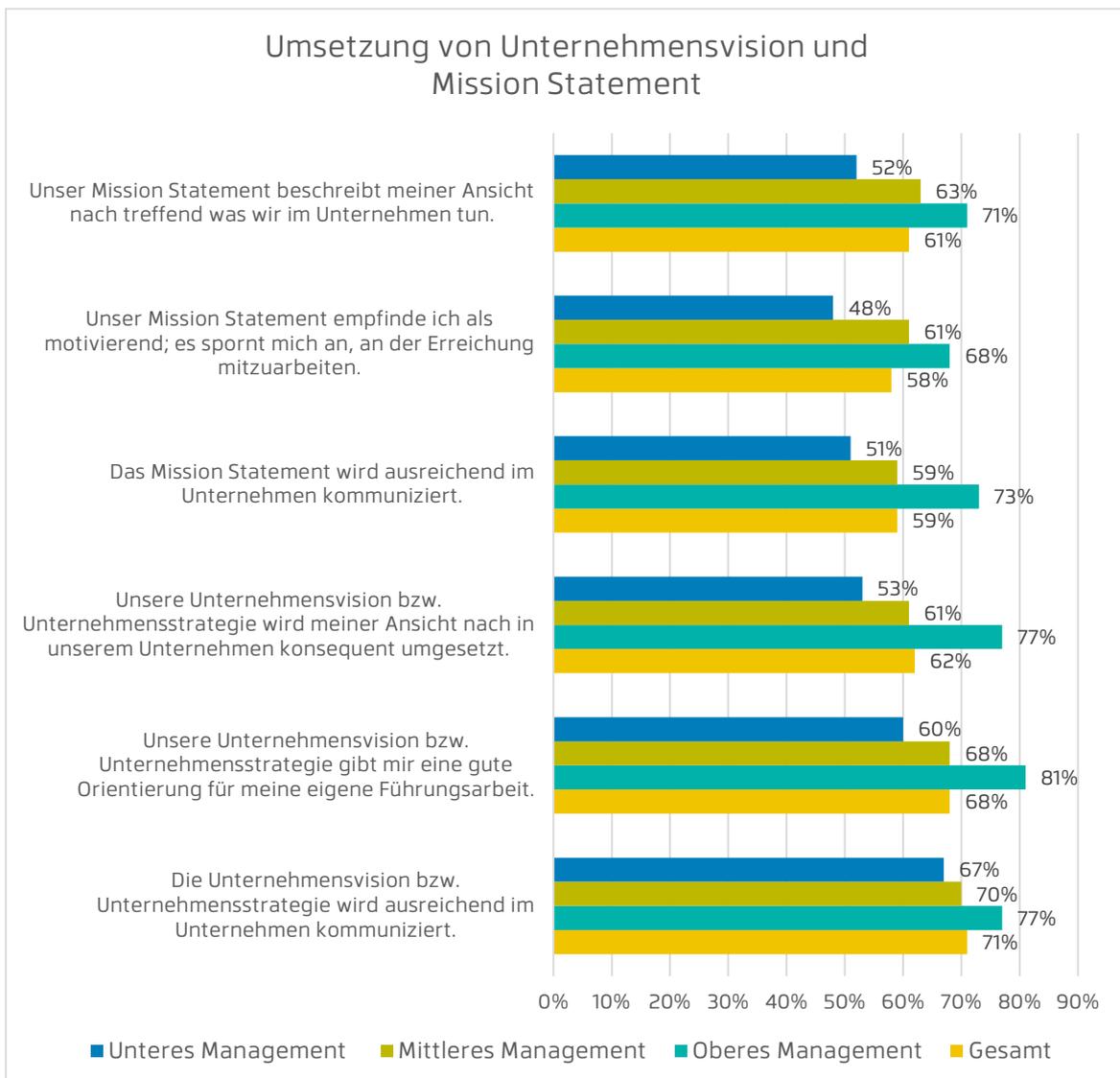
Den meisten der befragten Unternehmen in Österreich und Deutschland scheint also die Bedeutung von Vision und Mission im Unternehmen bewusst zu sein. Nur rund 10% der Führungskräfte verneinen dezidiert, dass es in ihren Unternehmen eine ausformulierte Unternehmensvision oder ein Mission Statement gibt. Generell zeigt sich eine leicht unterschiedliche Wahrnehmung bei den einzelnen Hierarchieebenen. Während 77% der Führungskräfte des oberen Managements meinen, dass ihr Unternehmen seine Vision niedergeschrieben hat, sind es im unteren Management nur 66%. Bei der Unternehmensmission steht es 80% zu 72%.



**Grafik 1/2018:** Vision und Mission Statement in Unternehmen

Wie erleben Führungskräfte die Umsetzung von Vision und Mission Statement in ihren Unternehmen? Spricht man darüber? Lebt man sie? Sind sie hilfreich? 71% der Befragten meinen, dass die Unternehmensvision in ihrem Unternehmen ausreichend kommuniziert wird. Geht es um die Kommunikation der Unternehmensmission, sind es mit 59% schon deutlich weniger. Das verblüfft, da ja gerade die Botschaft, warum es das Unternehmen gibt, nach außen getragen werden sollte. 68% der Führungskräfte sagen, dass ihnen die Unternehmensvision eine gute Orientierung für die eigene Führungsarbeit gibt. Lediglich 62% meinen, dass die Vision in ihrem Unternehmen konsequent umgesetzt wird. Wirkt das Mission Statement für Führungskräfte motivierend? 58% sagen ja. 61% meinen, dass die Unternehmensmission treffend beschreibt, was sie im Unternehmen tun. Fazit: An der Vision fehlt es nicht. Und wie sieht es mit der Umsetzung aus?

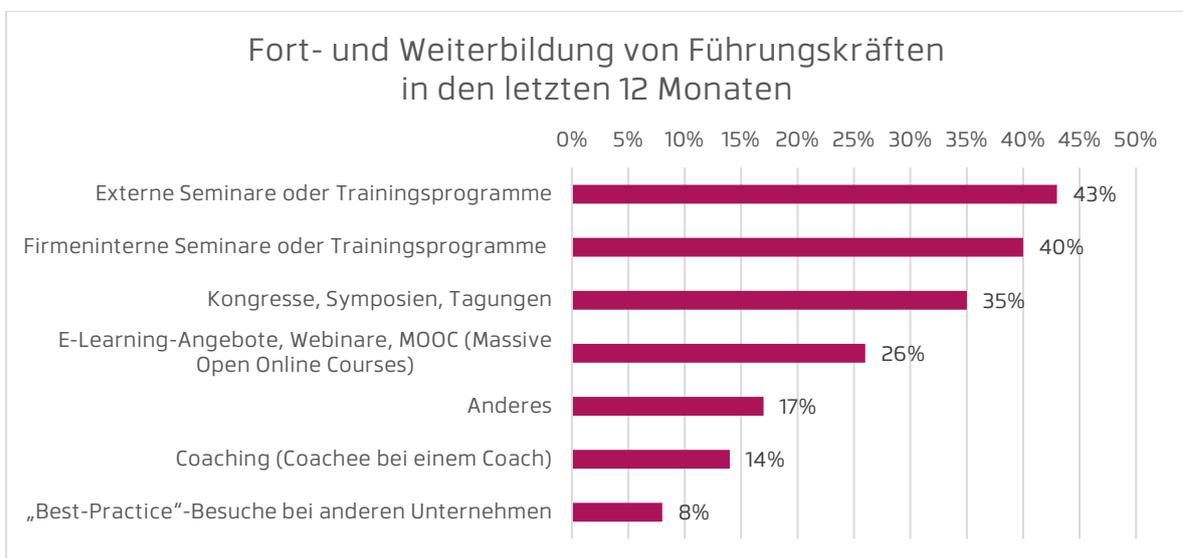
Untersucht man die Antworten nach Hierarchieebenen, zeigen sich signifikante Unterschiede: Führungskräfte der oberen und Top-Managementebenen beurteilen die Fragen zu Nutzen und Umsetzung von Vision und Mission mit durchschnittlich 75% deutlich höher als mittlere Managementebenen mit durchschnittlich 64% oder untere Managementebenen mit 55%.



**Grafik 2/2018:** Umsetzung von Unternehmensvision und Mission Statement

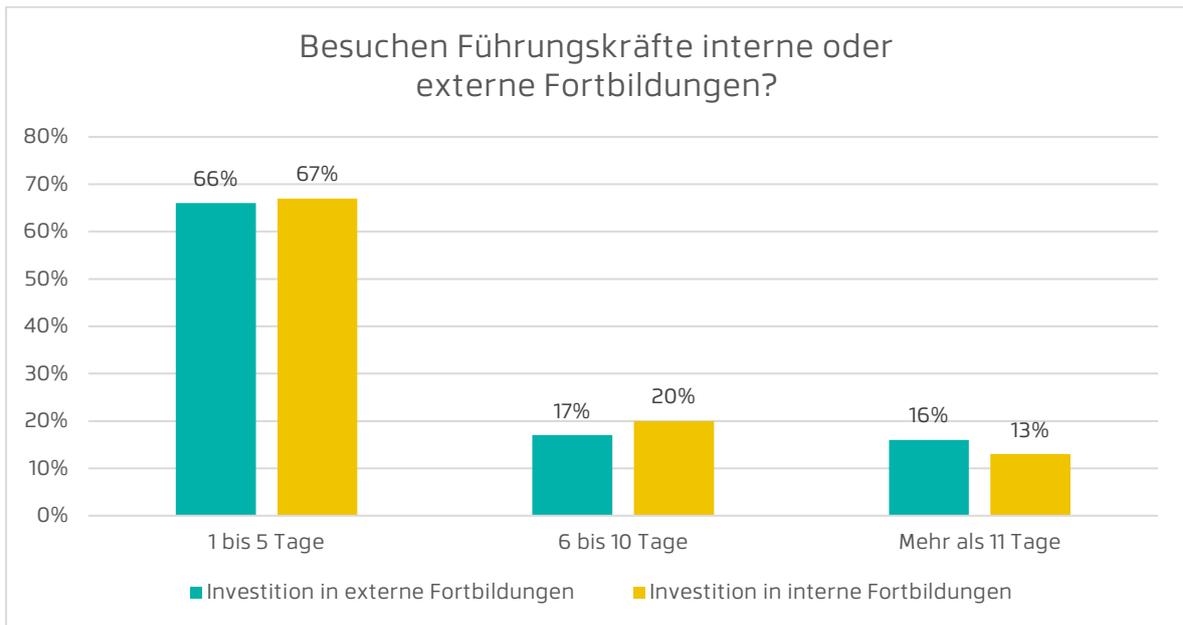
## Fit für die Zukunft? Wie sich Führungskräfte weiterbilden

Vieles verändert sich und natürlich gilt das auch für die beruflichen Herausforderungen. In erfolgreichen Unternehmen lernen Mitarbeitende ihr Leben lang. Uns hat interessiert, wie es Führungskräfte in Deutschland und Österreich mit der Fortbildung halten. Welche klassischen Fort- und Weiterbildungsformate haben sie in den letzten 12 Monaten besucht? Das Ergebnis zeigt, dass externe und interne Seminare und Trainingsprogramme mit 43% bzw. 40% zu den am meist gewählten Fortbildungsmaßnahmen gehören. Rund 35% der befragten Führungskräfte haben Tagungen o. ä. besucht. Es gibt dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. Tendenziell besuchen Führungskräfte des oberen Managements eher externe, jene des unteren Managements eher interne Fort- und Weiterbildungen. Ähnliches gilt für das Arbeitszeitausmaß: Vollzeitkräfte nehmen häufiger an Weiterbildung teil als Teilzeitkräfte.



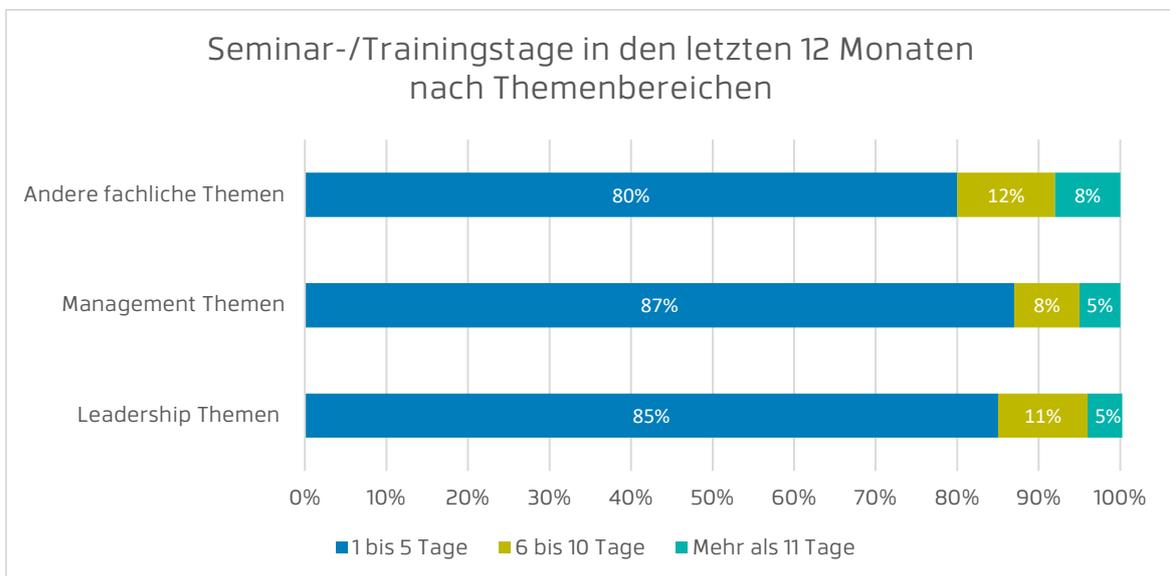
**Grafik 3/2018:** Fort- und Weiterbildung von Führungskräften in den letzten 12 Monaten

Jene Befragten, die Fortbildungen besucht haben, investierten mehrheitlich pro Jahr zwischen 1 und 5 Tage in Fort- und Weiterbildung. Im Durchschnitt sind Führungskräfte pro Jahr 4 Tage intern und 4 Tage extern, also in Summe 8 Tage pro Jahr, auf Fort- und Weiterbildung.



**Grafik 4/2018:** Seminar-bzw. Trainingstage in den letzten 12 Monaten intern oder extern

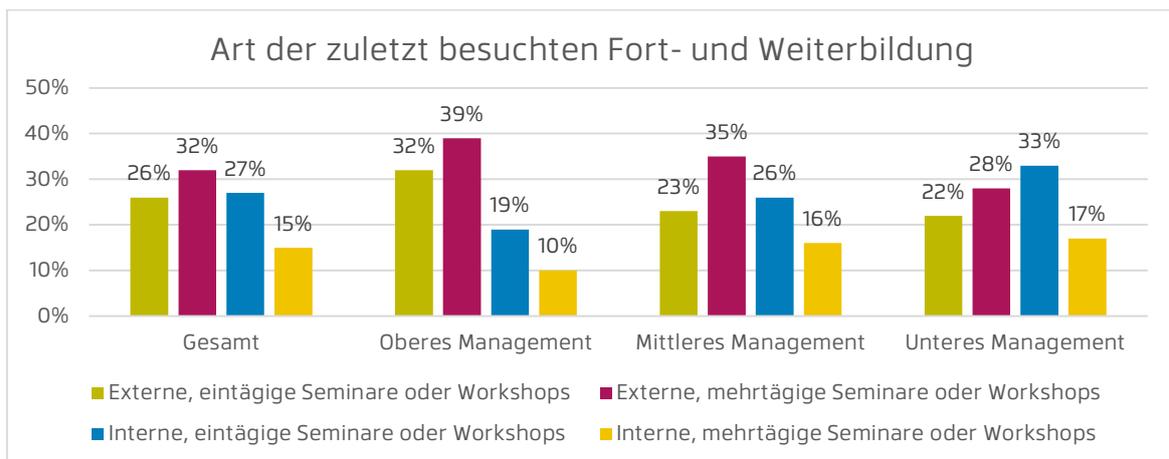
Wir haben auch danach gefragt, welche Themen in diesen Fortbildungen im Vordergrund standen. Die Inhalte Leadership, Management und andere fachliche Themen wie beispielsweise IT, Datenschutz oder Sprachen waren annähernd gleich verteilt. Interessanterweise gibt es dahingehend keine signifikanten Unterschiede nach Hierarchieebenen.



**Grafik 5/2018:** Seminar-bzw. Trainingstage in den letzten 12 Monaten nach Themenbereichen

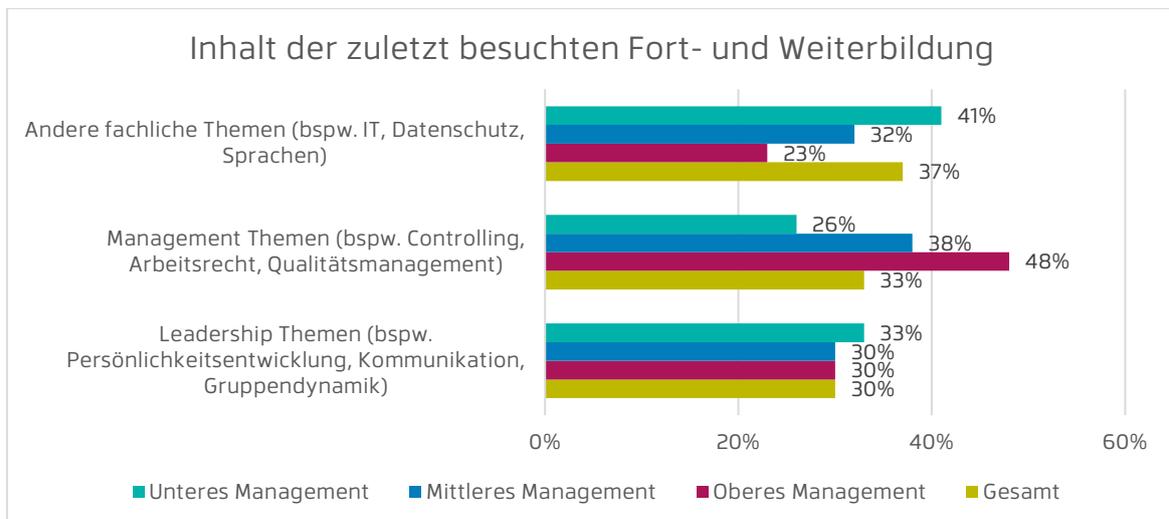
## Das letzte besuchte Training: Worum ging es und wie war es?

Wir haben gefragt, welche Art der Weiterbildung die Führungskräfte zuletzt besucht haben, zu welchem Thema und wie zufrieden sie damit waren. 58% haben ein externes Training besucht. Vergleicht man die Hierarchieebenen, zeigt sich, dass 71 % der oberen und Top-Führungskräfte ein externes und nur 29% ein internes Seminar besucht haben. Im unteren Management ist das Verhältnis von externen zu internen Angeboten 50:50.



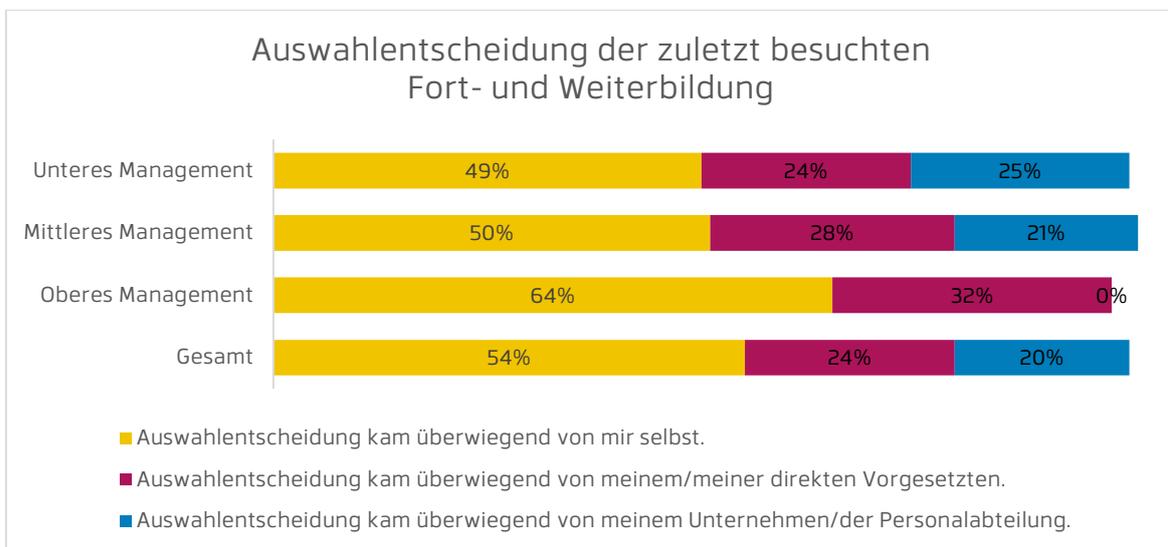
Grafik 6/2018: Art der zuletzt besuchten Fort- und Weiterbildung

Inhaltlich ergibt sich eine nahezu gleichmäßige Verteilung auf die Themen Leadership (30%), Management (33%) und anderen fachlichen Themen (37%). Betrachtet man die Ergebnisse der einzelnen Hierarchieebenen, zeigt sich jedoch ein deutlicher Unterschied: Während das untere Management zuletzt vor allem Fachseminare besucht hat, stehen beim oberen und Top-Management Management-Themen im Vordergrund. Bei den Leadership-Themen sind die Hierarchieebenen einigermaßen gleichmäßig vertreten.



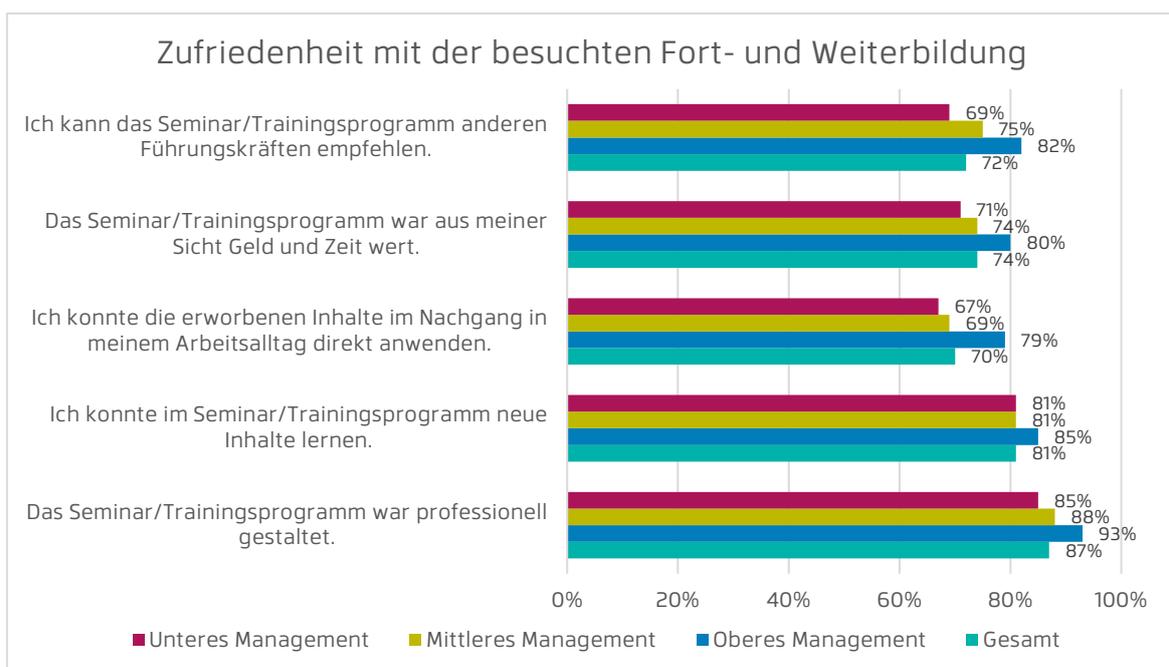
Grafik 7/2018: Inhalt der zuletzt besuchten Fort- und Weiterbildung

Die meisten Führungskräfte haben die Entscheidung für ihre Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen selbst getroffen (54%). Auch hier fällt ein Unterschied zwischen den Hierarchieebenen auf. Obere und Top-Führungskräfte haben offensichtlich mehr Entscheidungsfreiheit: Sie konnten zu 64% ihr Training selbst auswählen. Die Personalabteilung hat in keinem einzigen Fall mitgesprochen. Im unteren Management haben 49% die Auswahl alleine getroffen. 25% geben an, dass das Unternehmen die Entscheidung für sie getroffen hat.



**Grafik 8/2018:** Auswahlentscheidung der zuletzt besuchten Fort- und Weiterbildung

Führungskräfte scheinen insgesamt mit den zuletzt besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen sowohl inhaltlich als auch formal sehr zufrieden zu sein. Das obere Management ist tendenziell zufriedener als das untere Management.

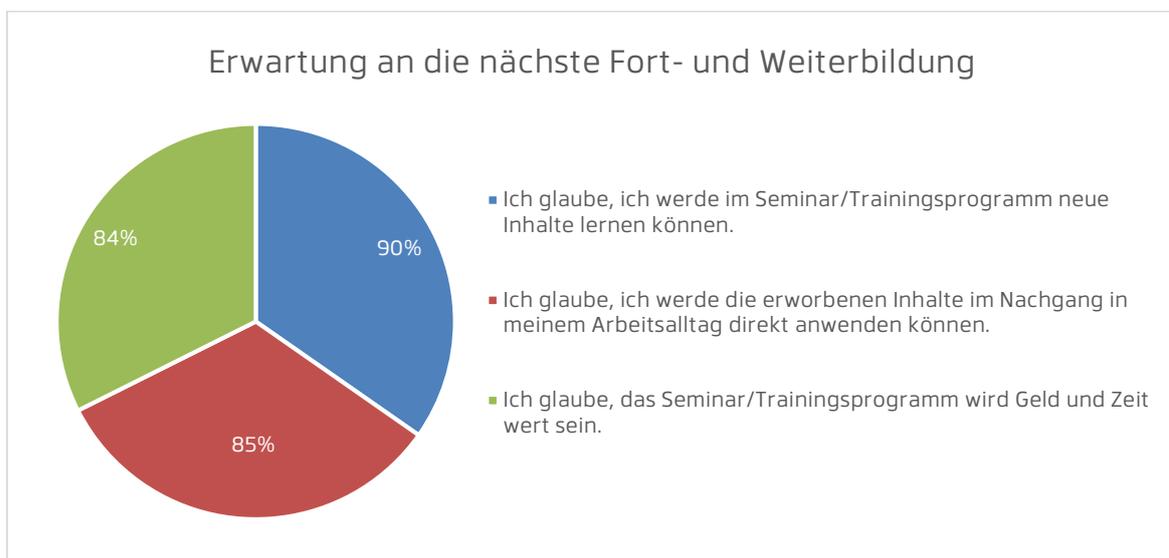


**Grafik 9/2018:** Zufriedenheit mit der besuchten Fort- und Weiterbildung

## Die nächste geplante Fortbildung: Worum wird es gehen und was erwarten Sie?

Wir haben Führungskräfte gefragt, ob sie für die kommenden 12 Monate Fortbildungen geplant haben. 71% der Führungskräfte haben diesbezüglich noch keine konkreten Pläne. Führungskräfte der oberen und Top-Führungsebenen sind tendenziell etwas weiter in der Planung als Führungskräfte der unteren Managementebenen. Sind Fortbildungen geplant, dann handelt es sich zu 65% um externe Angebote. Entsprechende Angebote für die unteren Führungsebenen sind eher intern organisiert und teilweise kurzfristiger angelegt.

Die Erwartungen der Führungskräfte an die nächste Fortbildung sind hoch. 90% sind zuversichtlich, dass sie neue Inhalte lernen werden. 85% sind überzeugt, diese Inhalte auch direkt anwenden zu können. Alles in allem sind 84% der Meinung, dass das Seminar Geld und Zeit wert sein wird. Die unterschiedlichen Managementebenen sehen das ähnlich.

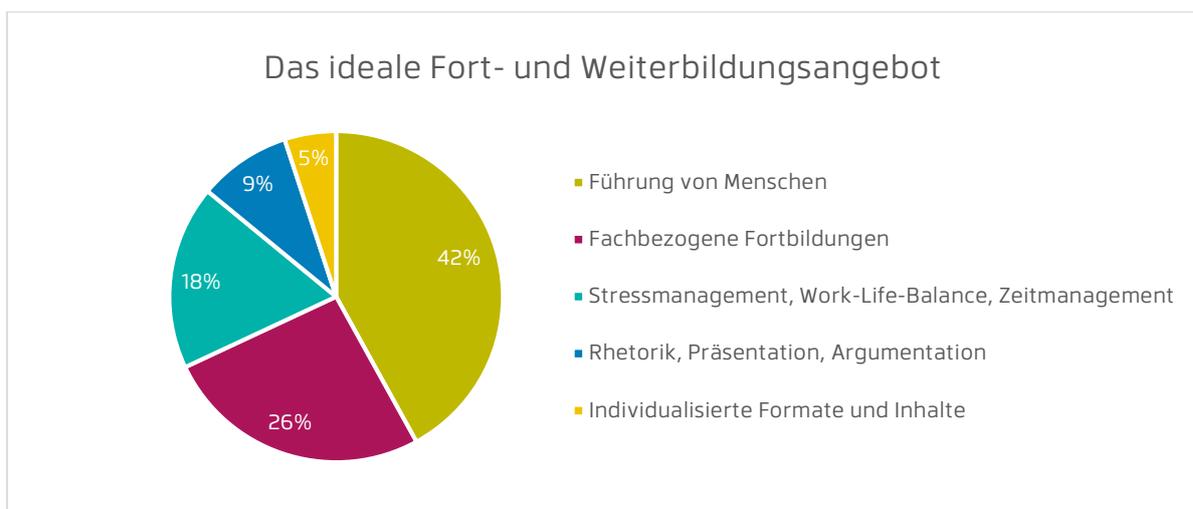


Grafik 10/2018: Erwartung an die nächste Fort- und Weiterbildung

## Simsalabim! Was wäre das ideale Weiterbildungsangebot?

Angebote für Weiterbildung gibt es viele. Wie die Ergebnisse gezeigt haben, sind Führungskräfte auch großteils recht zufrieden mit dem, was geboten wird. Vielleicht wünschen sich einige aber doch insgeheim etwas Anderes? Wir haben den Führungskräften einen Zauberstab in die Hand gedrückt und sie durften damit ihre ganz persönliche Fortbildung zaubern. Unsere Frage lautete: *„Angenommen Sie könnten für sich selbst das ideale Fort- und Weiterbildungsangebot schaffen, das perfekt auf Ihre eigenen Bedürfnisse abgestimmt ist: Welchen Titel würden Sie diesem Seminar oder Trainingsprogramm geben? Welche Inhalte würden in diesem Seminar oder Trainingsprogramm vermittelt?“*

77% Führungskräfte haben in offenen Kommentaren darauf geantwortet. Es zeigen sich dabei eindeutig 3 Präferenzen: Die Mehrheit (42%) der Befragten wünschen sich Angebote zum Thema „Führung von Menschen“. 26% der Führungskräfte fokussieren auf Fachthemen und fachbezogene Fortbildungen. 18% der gegebenen Antworten stellen Themen rund um Stressmanagement, Work-Life-Balance, Zeitmanagement oder persönliche Arbeitstechniken wie beispielsweise Priorisieren und Effizienzsteigerung in den Vordergrund.



**Grafik 11/2018:** Das ideale Fort- und Weiterbildungsangebot

Im Zentrum der „idealen Weiterbildung“ stehen also überwiegend Führungskompetenzen. Im Fragebogen gab es die Möglichkeit, einen Titel für die ideale Weiterbildung zu nennen. Die Antworten geben einen Einblick in das breite Spektrum an Wünschen. Wir haben sie für den Report zusammengefasst:

- „Führen als Service am Mitarbeiter“  
Es gibt eine Häufung an Nennungen, die sich auf „Servant Leadership“ beziehen und damit eine Haltungsfrage der Führungsarbeit betonen. Nicht Führung als Recht, sondern Führung als Pflicht. Dazu zählen auch Themen rund um das Coachen von Mitarbeitenden oder das Arbeiten in flachen Hierarchien bzw. agilen Strukturen.

- „Mitarbeiterführung mit Erfolgsgarantie“  
Auch hier gibt es eine Häufung an Nennungen, die – es war ja eine Wunschfrage – das Thema Leichtigkeit oder Erfolgsaussichten der Führungsarbeit „herbeiwünschen“: Wie erreiche ich als Führungskraft ein Maximum an Ergebnis mit einem Minimum an Input.
- „Low Performer motivieren“  
Es gibt eine Häufung an Nennungen, die sich auf das Führen von herausfordernden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern beziehen. Egal, ob Motivations- oder Leistungstief – Führungskräfte stehen hier oft vor komplexen Führungsaufgaben. Das „ideale“ Weiterbildungsangebot soll Unterstützung bieten.
- „Upgrade/Update Führung“  
Häufig werden Fort- und Weiterbildungsformate genannt, die einen bestimmten Aspekt der modernen Arbeitswelt betonen und als Kerninhalt des Wunschtrainings formuliert werden. Dazu zählt „Führung in Teilzeit“, „Führen mit Kindern“, „Führen in Telearbeit“ oder auch „Führung und Digitalisierung“.

Die zweithäufigste Nennung im Ranking der idealen Weiterbildungsangebote entfällt auf fachbezogene Fortbildungen. Diese umfassen ein sehr breites Spektrum an Themen von Sprachen über IT-Skills bis hin zu unterschiedlichen rechtlichen Aspekten.

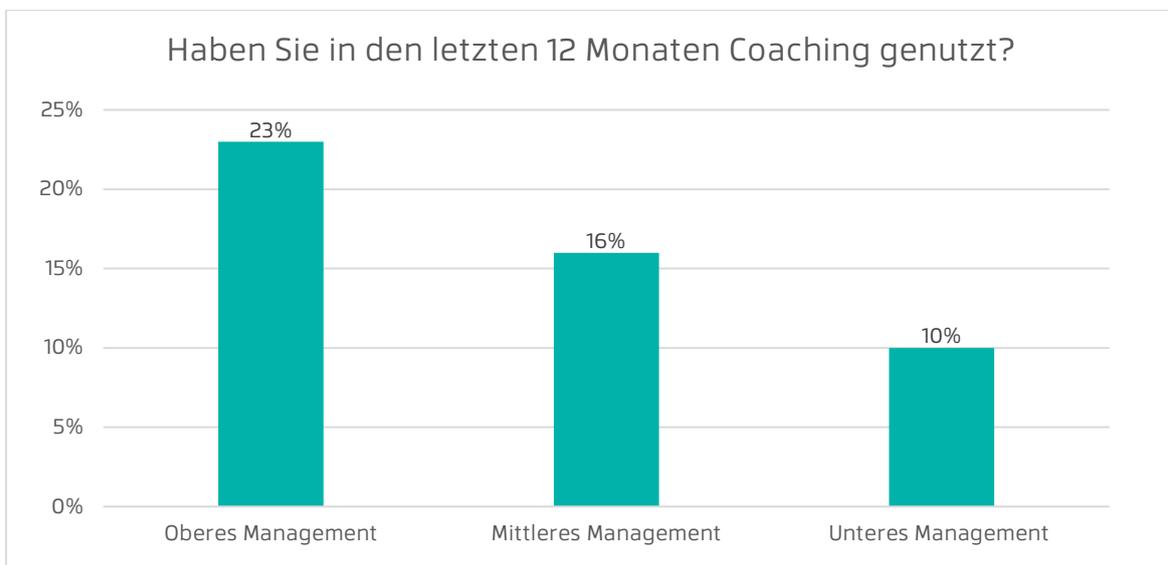
Die dritthäufigste Nennung bezieht sich auf Stressmanagement, Work-Life-Balance, Zeitmanagement und damit verbundene persönliche Arbeitstechniken. Auch hier bieten die genannten Seminartitel einen gewissen Einblick in die Erlebenswelt von Führungskräften:

- „Freizeit trotz Home-Office erleben“  
Es gibt eine Häufung an Nennungen, die klassische Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Blending als Kernthema berühren. Dabei geht es um Vereinbarkeitsthemen und vor allem auch um die eigene Fähigkeit zur Abgrenzung. Ein guter Teil der Befragten wünschen sich Techniken, die diesen Ausgleich erleichtern.
- „Gelassenheit für Führungskräfte“ oder „In der Ruhe liegt die Kraft“  
Ein weiterer gehäufte Teil an Nennungen zielt auf die eigene Haltung, Einstellung und Selbstverantwortung ab. Es geht dabei weniger um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, als um die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit im Rahmen einer schnelleren und verwobenen Arbeitswelt.

## Coaching: Gut, aber selten?

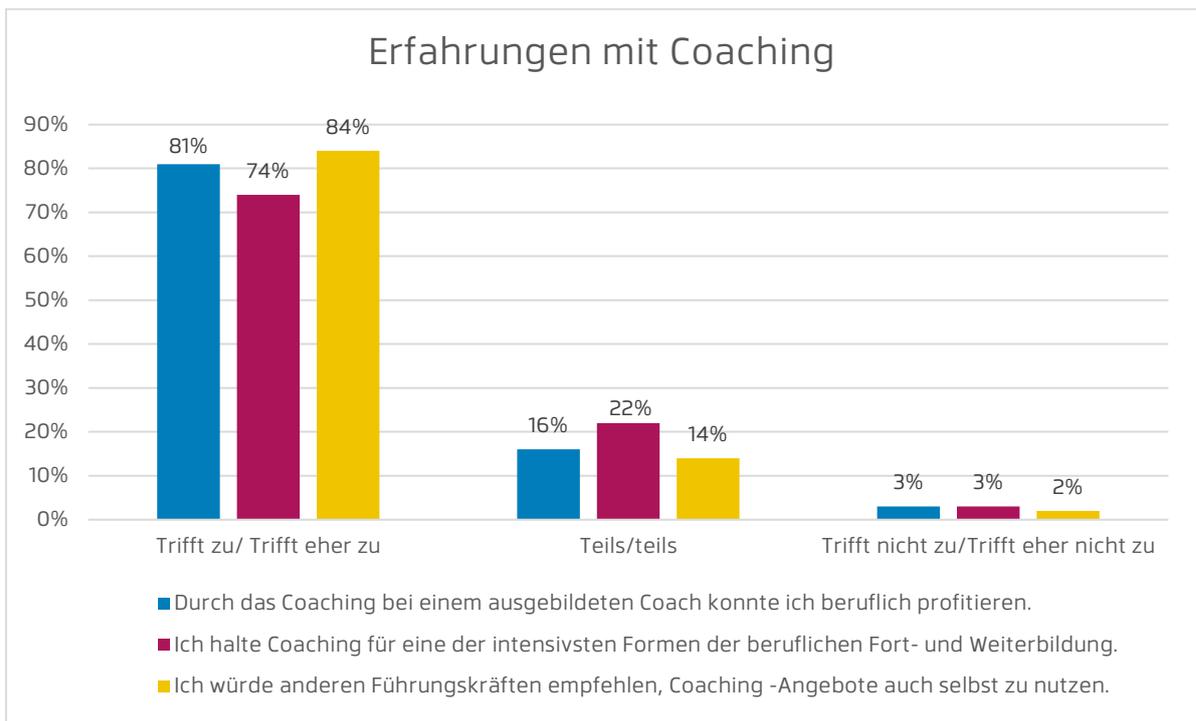
Führungsarbeit kann ganz schön herausfordernd sein. Es ist daher absolut legitim, sich in schwierigen Situationen Unterstützung zu holen. Coaching kann so eine Unterstützung sein: Es fördert nicht nur die Selbstreflexion und schärft das Bewusstsein für relevante Aspekte einer Situation, es bietet auch Hilfe zur Selbsthilfe. Der Schwerpunkt eines Coaching-Prozesses liegt nicht in der Problemanalyse, sondern im Erarbeiten einer Lösung. Führungskräfte suchen zunehmend die Begleitung eines Coaches in der Hoffnung, Zugänge zu individuellen Lösungen und Möglichkeiten zu finden.

Wir haben Führungskräfte gefragt, ob sie in den letzten 12 Monaten Coaching für sich selbst genutzt haben. Erstaunlich: Lediglich 14% der befragten Führungskräfte bestätigen das. Führungskräfte im oberen und Top-Management nutzen mit 23% Coaching deutlich mehr als jene im unteren Management (10%). Im Vergleich zu anderen Formen der Führungskräfteentwicklung kommt Coaching also auffallend wenig zum Einsatz, obwohl Coaching für wirksam gehalten wird, wie wir noch zeigen werden.



**Grafik 12/2018:** Nutzung von Coaching nach Hierarchieebenen

Was in den Ergebnissen sofort auffällt: Die Erfahrungen mit Coaching sind äußerst positiv. Über 80% sprechen davon, vom Coaching profitiert zu haben und würden es anderen Führungskräften weiterempfehlen. Es gibt so gut wie keine negativen Erfahrungen damit. Coaching wird also wenig, aber mit hoher Effizienz genutzt.



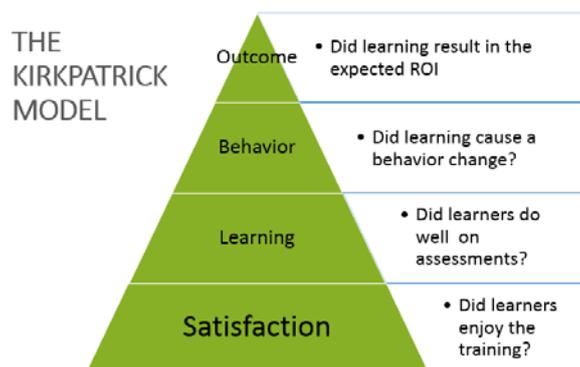
Grafik 13/2018: Erfahrungen mit Coaching

## Return on Investment: Hat sich die Fortbildung ausgezahlt?

Wenn man etwas investiert, sollte unterm Strich auch etwas dabei herauskommen. So wäre es gut, wenn jede Fort- und Weiterbildung auch einen „Return on Investment“ bringt. Sie soll Menschen im Berufsalltag unterstützen, effektiver, effizienter, souveräner... einfach „besser“ zu arbeiten. Entsprechend stellt sich die Frage: Hat sich die Weiterbildung ausgezahlt?

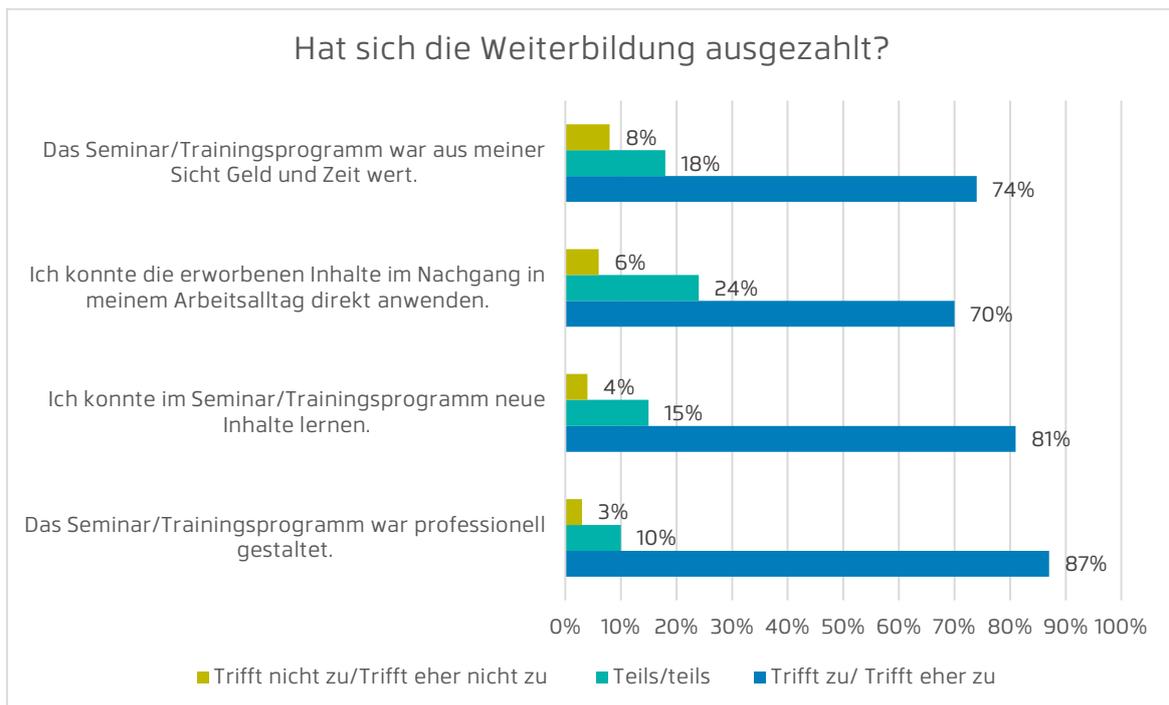
Der Hernstein Management Report hat versucht, das herauszufinden, wohl wissend, dass eine echte Evaluation der Wirkung ein sehr komplexes Ansinnen ist. In der Personalentwicklung hat sich vor allem ein Evaluationsmodell in diesem Zusammenhang etabliert: das Kirkpatrick-Modell. Es geht von 4 Ebenen aus, auf denen Wirkung festgestellt werden kann:

1. Hat es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gefallen?
2. Haben sie etwas gelernt?
3. Hat das Gelernte eine Verhaltensänderung im Job bewirkt?
4. Resultiert die Verhaltensänderung in gesteigerter Leistungsfähigkeit?



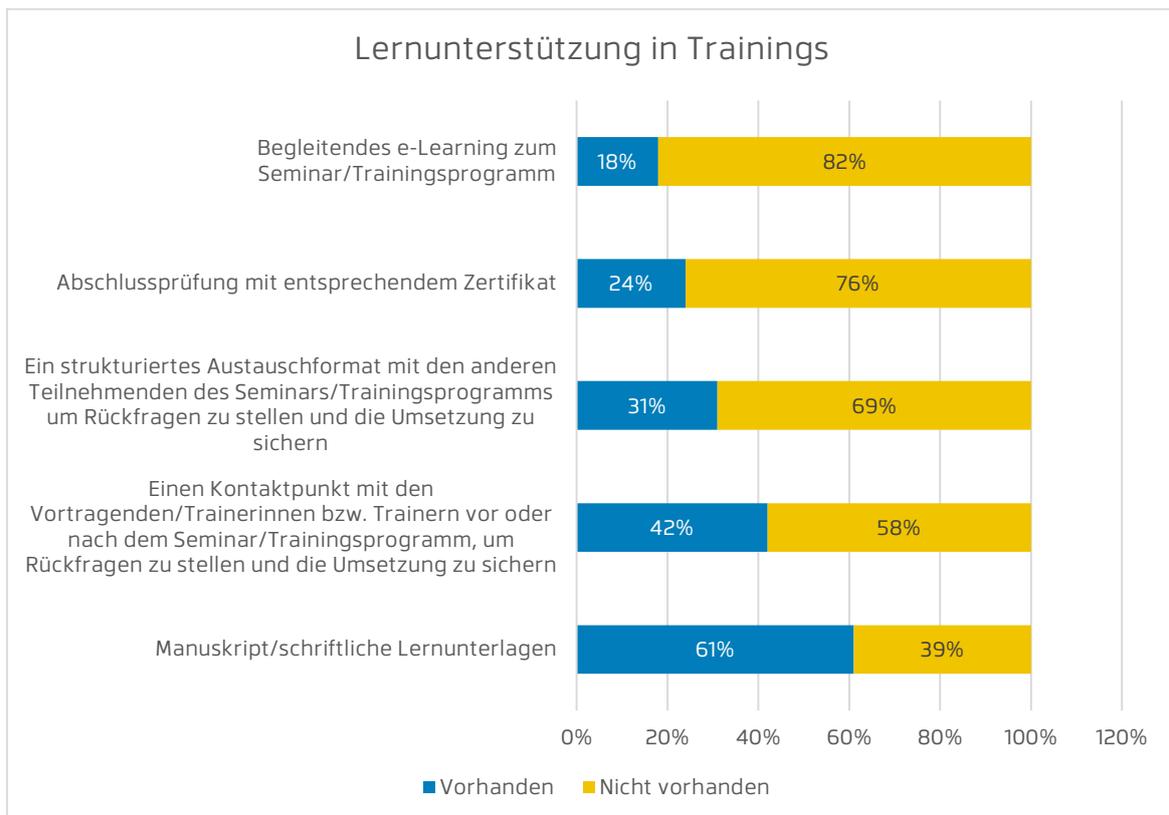
Quelle: <https://www.gameffective.com/re-think-measurement-learning-results-kirkpatrick-model/>

Wir haben das Modell in vereinfachter Weise nachgebildet, um zu sehen, wie Führungskräfte den Nutzen ihrer Fortbildungen einschätzen. Es zeigt sich, dass die zuletzt konsumierten Seminar- und Trainingsprogramme allgemein als sehr professionell erlebt wurden (87% Zustimmung). Auch das Lernpotenzial wird von den Teilnehmenden mit 81% Zustimmung sehr hoch bewertet. Bei der direkten Anwendbarkeit im Alltag gibt es mit 70% Zustimmung einen Knick in der Bewertungskurve. Ähnlich ist es bei der Bewertung: „Das Seminar/Training war Geld/Zeit wert“ mit 74% Zustimmung. Insgesamt sind die Bewertungen also durchwegs positiv, wenn auch mit einem leichten Einbruch, wenn es darum geht, das Gelernte im Alltag umzusetzen.



**Grafik 14/2018:** Hat sich die Weiterbildung ausgezahlt? Rückmeldung zum letzten Training

Welche Maßnahmen zur Unterstützung des Lernerfolgs haben Führungskräfte in ihren letzten Fortbildungen erlebt? Bei den Ergebnissen zeigen sich einige spannende Aspekte: Schriftliche Lernunterlagen gelten anscheinend nicht als Standard. 61% der Befragten berichten, dass sie welche bekommen haben. 42% bzw. 31% der Teilnehmenden geben an, dass es Austausch- und Feedbackformate im Rahmen des Trainings gab. Dabei wird dieser Aspekt in anderen Fragen des Hernstein Management Reports, wenn es um „das ideale Training“ oder um „was stiftet den größten Nutzen“ geht, als wichtig und äußerst nützlich beurteilt. Auch im Kirkpatrick Model ist Austausch und Feedback ein wichtiges Element für den ROI. Umso verwunderlicher, dass es nicht Standard zu sein scheint. Bei 18% der Trainings scheint E-Learning bereits genutzt zu werden. Die wenigsten Trainings bzw. Seminare (24%) haben einen formalen Abschluss.



**Grafik: 15/2018** Lernunterstützung in Trainings

Gibt es so etwas wie das ultimative Training? Wir haben Führungskräfte die Frage gestellt: „Welches Seminar oder Weiterbildungsangebot war rückblickend das wertvollste, das Sie je besucht haben? Was war der Titel? Was war das Thema? Was hat dieses Seminar bzw. Trainingsprogramm so besonders gemacht?“

Auf diese offene Frage haben 695 Führungskräfte ein extrem breites Spektrum an Antworten mit unterschiedlichen Aspekten gegeben: Rund 15% nennen langfristige Trainingsprogramme, die sie rückblickend als besonders wertvoll empfinden. Genannt werden sowohl interne als auch externe Entwicklungsprogramme oder mehrjährige Lehrgänge.

Ebenfalls rund 15% haben besonders gute Erfahrungen mit Learning-by-Doing gemacht. Genannt werden unter anderem Assessment Center, Rollenspiele und Praxisprojekte, in denen das Erlernte gleich ausprobiert werden kann. Rund 20% schätzen vor allem den Kontakt und Austausch mit anderen Teilnehmenden und erleben ihn als besonders wertvoll und positiv. Die meisten Nennungen beziehen sich nicht auf einen formalen, sondern auf einen inhaltlichen Aspekt: Weiterbildungen im Bereich Führung waren für rund 40% der Führungskräfte rückblickend besonders wertvoll.

## IMPRESSUM

### Auftraggeber

# hernstein

Wir verstehen Leadership

### Hernstein Institut für Management und Leadership

Der Wirtschaftskammer Wien

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

t +43/1/ 514 50-5600

e [hernstein@hernstein.at](mailto:hernstein@hernstein.at)

w [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)



### Ausführendes Institut



### vieconsult Vienna Corporate Research and Development GmbH

Mag. Gerd Beidernikl

Wasagasse 6/6, 1090 Wien

t +43/1/402 18 23-40

e [office@vieconsult.at](mailto:office@vieconsult.at)

w [www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)