



Prof. Dr. Jörg Felfe
Fachbereich 2
Sozial- und Organisationspsychologie
Adolf-Reichwein-Str. 2
57068 Siegen

Evaluation der modularen, branchen- und
berufsübergreifenden Führungsausbildung
nach den Richtlinien und Prüfungsmodalitäten
der SVF-ASFC

Bericht zu der Befragung der AbsolventInnen 2008

Siegen, April 2009

Prof. Dr. Jörg Felfe
Dipl.-Psych. Franziska Franke

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Hintergrund und Ziel.....	3
1.2	Konzeption	4
1.3	Inhalte der Befragung	5
2	Ergebnisse	6
2.1	Rücklauf, Repräsentativität und Soziodemografische Merkmale	6
2.2	Erfolgskriterien	9
2.2.1	Zufriedenheit mit der Ausbildung	9
2.2.2	Lernerfolg (Kompetenzzuwachs)	11
2.2.3	Transfererfolg (konkrete Verhaltensänderung)	12
2.2.4	Grenzen der Studie	13
2.3	Zufriedenheit mit den Prüfungen	14
2.4	Einflussfaktoren.....	17
2.4.1	Persönlichkeit.....	17
2.4.2	Organisation	17
2.4.3	Träger der Ausbildung	18
2.5	Zusammenhänge.....	18
2.6	Diplomstufe	20
3	Fazit	21
3.1	Ausbildung	21
3.1.1	Stärken	21
3.1.2	Schwächen	21
3.1.3	Ansatzpunkte.....	21
3.1.4	Trends und Veränderungen	22
3.2	Prüfungen.....	22
3.2.1	Stärken	22
3.2.2	Schwächen	22
3.2.3	Ansatzpunkte.....	22
3.2.4	Trends und Veränderungen	23
3.3	Diplomstufe	23
3.3.1	Bedarf.....	23
3.3.2	Ansatzpunkte.....	23
3.4	Abschließende Empfehlungen	23

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Ziel

Die modulare, branchen- und berufsübergreifende Führungsausbildung nach den Richtlinien und Prüfungsmodalitäten der SVF-ASFC beginnt sich in der Wirtschaft durchzusetzen. Zur weiteren gezielten Förderung der Konzeption der SVF-ASFC sind nicht nur Werbemaßnahmen notwendig, sondern auch gesicherte empirische Fakten auf Basis der Einschätzungen der Kunden (Teilnehmer und Arbeitgeber),

- die detaillierte und konkrete Hinweise auf Wirkung, Nutzen und die Effizienz der Ausbildung liefern,
- die für die weitere Entwicklung der Ausbildung genutzt werden können (Qualitätssicherung),
- mit deren Hilfe ggf. auch das Prüfungssystem weiterentwickelt werden kann,
- und auf deren Grundlage perspektivisch weitere Evaluationsschritte
- sowie die geplante Aufbaustufe entwickelt werden kann.

Ziel der 2007 gestarteten Evaluation ist es, den Wert der Ausbildung durch eine systematische Befragung von Absolventen und ggf. auch Arbeitgebern abschätzen zu können. In diesem Zusammenhang sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wurden aus Sicht der TeilnehmerInnen die erforderlichen Handlungskompetenzen vermittelt und haben sich ihre Führungskompetenzen verbessert?
- Wo sehen die Befragten Stärken und Schwächen bei der inhaltlichen Konzeption der Ausbildung?
- Liefert das Prüfungsverfahren aus Sicht der TeilnehmerInnen und ggf. der Arbeitgeber valide Resultate?
- Wie wirkt sich die Ausbildung auf den Berufs- und Karriereerfolg aus?
- Durch welche persönlichen und kontextuellen Faktoren wird der Lern- und Transfererfolg ggf. beeinflusst?

Auf Grundlage dieser Resultate können erste Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung und -verbesserung abgeleitet werden. So können Empfehlungen zur Modifikation und Verbesserung der Ausbildung (Module) sowie Hinweise zur Modifikation und Verbesserung der Prüfungsverfahren gegeben werden, aber auch Hinweise auf Bedarfe für eine weitergehende Diplomstufe können dargestellt werden.

1.2 Konzeption

Die Evaluation beschränkt sich zunächst auf die Einschätzungen von AbsolventInnen zweier Kohorten. Dabei wird eine erste Befragung direkt nach der Ausbildung durchgeführt, diese wurde für die erste Kohorte im Winter 2007, für die zweite im Winter 2008 erhoben. Zusätzlich wird eine Follow-up Erhebung durchgeführt, um den langfristigen Nutzen abschätzen zu können. Diese Zweiterhebung wurde für die erste Kohorte bereits im Herbst 2008 durchgeführt und ist für die zweite Kohorte für Herbst 2009 geplant.

Die Befragung der ersten Kohorte ergab insgesamt sehr positive Einschätzungen der Ausbildung. Die TeilnehmerInnen berichteten eine hohe Zufriedenheit mit den Ausbildungsinhalten und Dozierenden, v. a. im Leadership-Bereich, sowie einen deutlichen Kompetenzzuwachs und Transfererfolg. Die Follow-up-Befragung zeigte, dass diese Kompetenzen auch noch nach Ende der Ausbildung weiterentwickelt werden konnten und erheblich zum beruflichen Erfolg der TeilnehmerInnen beitrugen.

Mit der Erhebung der zweiten Kohorte soll nun überprüft werden, inwieweit diese Ergebnisse stabil, d.h. von Kohorteneffekten unabhängig, sind. Des Weiteren soll die erneute Befragung klären, ob sich nach der Erstbefragung eingeleitete Maßnahmen zur Optimierung des Prüfungssystems bereits in den Ergebnissen dieser Kohorte widerspiegeln.

Zur Bewertung der Ausbildung stehen Kriterien unterschiedlicher Reichweite zur Verfügung:

- Teilnahmeerfolg / Reaktion (Zufriedenheit mit Relevanz, Anwendbarkeit, Nutzen etc.) z.B.: "Inhalte waren interessant", "Erwartungen erfüllt"
- Lernerfolg / Lernen (Test-/Prüfungserfolg: Wissen, Verhaltenskompetenz) subjektiv: "Mein Wissen vorher ..." - "Mein Wissen nachher"
- Transfererfolg / Verhalten (Umsetzung, Verhaltensänderung), z. B. "Führt regelmäßige Teambesprechungen durch"
- Veränderungen / Resultate: (Qualität, Effizienz, Kennziffern), z. B. "Verkaufszahlen gesteigert", "Mitarbeiterzufriedenheit gestiegen"

Zur Veränderungsmessung wird ein **Post-Test** mit retrospektivem Pre-Test und einer **Follow-up** Messungen nach mindestens einem halben Jahr realisiert. Damit ist es möglich, auch mittelfristige Effekte abzuschätzen. Da ein „echter“ Pre-Test bei der ersten und zweiten Kohorte nicht möglich ist, wird auf die Strategie des „**Retrospective Pre-Test Design**“ zurückgegriffen. Dabei wird zum Zeitpunkt T2 nicht nur die aktuelle Einschätzung, sondern auch die Einschätzung zu einem zurückliegenden Zeitpunkt retrospektiv erfragt. Damit können auch Pre-Test Effekte ausgeschlossen werden, weil kein Pre-Test stattgefunden hat, der die Ausbildung beeinflusst haben könnte.

Um sicher zu stellen, dass die Befragten offen und ehrlich antworten, wird vollständige **Anonymität** zugesagt und sichergestellt. Auswertungen für den Auftraggeber SVF-ASFC erfolgen ausschließlich aggregiert auf Gruppenebene. Zur Sicherstellung der Anonymität wurden die online-Fragebögen ausschließlich von der Universität Siegen eingesehen.

1.3 Inhalte der Befragung

Die Befragung der Teilnehmer enthält Fragen zu verschiedenen Aspekten der Ausbildung zum Führungsfachmann/zur Führungsfachfrau. Mit **standardisierten Fragen** wurde erfasst, wie die TeilnehmerInnen die Ausbildung bezüglich verschiedener **Erfolgskriterien** einschätzen. Dazu gehören **Zufriedenheit** mit der Ausbildung, den Ausbildungsinhalten und den Dozierenden sowie Beurteilungen von **Lernerfolg** und **Transferfolg**. Außerdem wurde gefragt, wie die Teilnehmer die mündliche und schriftliche **Abschlussprüfung** erlebt haben. In Bezug auf die Erfolgskriterien und die Prüfungen hatten die TeilnehmerInnen anhand **offener Fragen** Gelegenheit, weitere Anmerkungen zu machen und konkrete Hinweise zu geben. Das Befragungsdesign ist in der nachstehenden Grafik dargestellt.

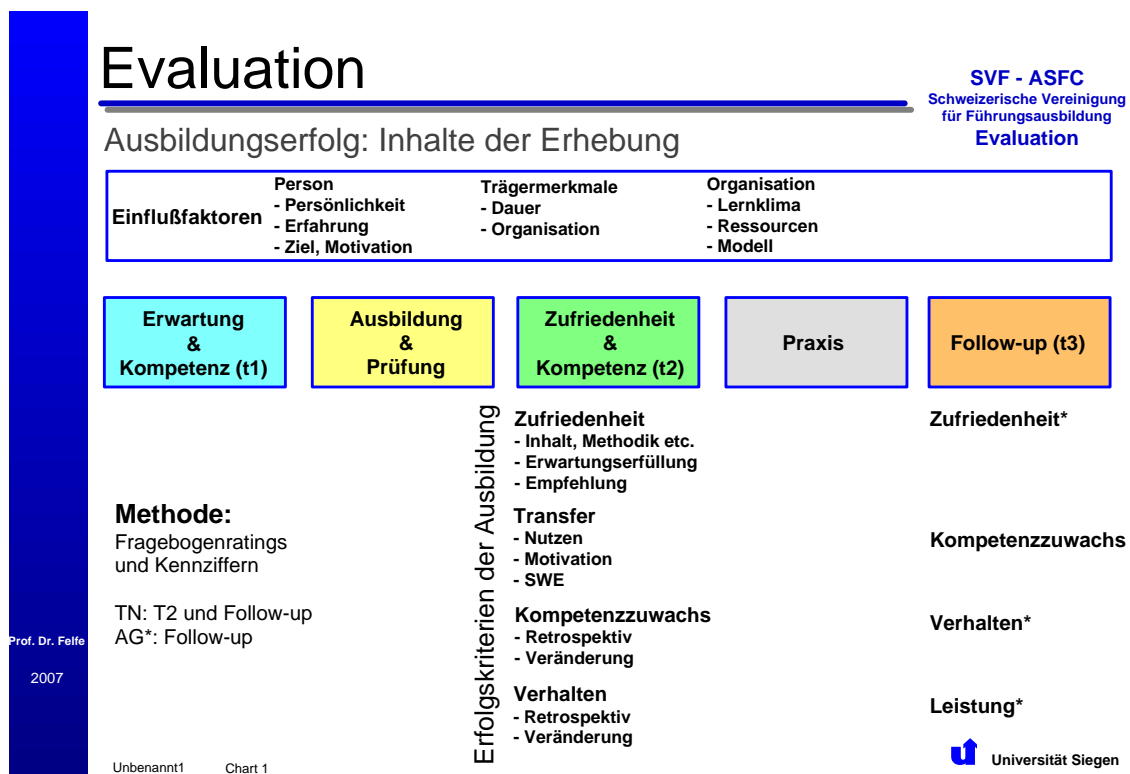


Abb. 1 Befragungsdesign

Zudem sollten von den Teilnehmern verschiedene **Einflussfaktoren** eingeschätzt werden. Dies sind Merkmale der **Persönlichkeit** (Transfermotivation, Selbstwirksamkeit, Karriere-

orientierung, Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Handlungsorientierung, Durchsetzungsstärke, Kontaktfähigkeit, Belastbarkeit, emotionale Stabilität, Sensitivität, Commitment gegenüber der Organisation, Karriereorientierung), des **Arbeitskontextes** (Unterstützung durch Organisation und Vorgesetzte(n), Kostenbeteiligung der Organisation, Freistellung von der Arbeitszeit) sowie des **Trägers** der Führungsausbildung (Transferunterstützung, Organisation und Dauer der Ausbildung). Die Teilnehmer wurden ebenfalls gebeten, Angaben zur geplanten **Aufbau- bzw. Diplomstufe** zu machen.

2 Ergebnisse

2.1 Rücklauf, Repräsentativität und Soziodemografische Merkmale

Zunächst sei an dieser Stelle allen gedankt, die an dieser Studie teilgenommen haben oder sie in anderer Weise unterstützt haben.

Der Fragebogen wurde an insgesamt 251 TeilnehmerInnen der Führungsausbildung versandt, die die eidgenössische Berufsprüfung im Herbst 2008 ablegten. Der Online-Fragebogen bzw. die Hardcopy-Version konnten anonym ausgefüllt werden. 115 TeilnehmerInnen haben an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einem Rücklauf von insgesamt **45,8%**. Der Rücklauf konnte damit im Vergleich zum Vorjahr um 13% gesteigert werden und weist auf eine hohe Akzeptanz der Evaluation hin. Bemerkenswert ist außerdem, dass nahezu alle Bögen vollständig und gewissenhaft ausgefüllt wurden. Das Engagement der TeilnehmerInnen spiegelt sich vor allem in der umfangreichen und differenzierten Beantwortung der offenen Fragen (ca. 5200 geschriebene Worte).

Die Stichprobe kann hinsichtlich folgender Merkmale als repräsentativ eingestuft werden: Wohnort und Notenverteilung (Durchschnittsnote schriftlich 4,3 und mündlich 4,4). Der Frauenanteil in der Stichprobe beträgt 55%, in der Grundgesamtheit ist er allerdings im Vergleich zum Vorjahr gesunken (auf 45%). Demnach sind Frauen in der Stichprobe leicht überrepräsentiert, was sich aber nicht auf die Beurteilungen der Ausbildung und der Prüfungen auswirkt. Der Anteil durchgefallener TeilnehmerInnen liegt mit 13% niedriger als in der Grundgesamtheit (30%). Die durchgefallenen TeilnehmerInnen sind zwar deutlich unzufriedener mit ihrer Prüfungsnote und der mündlichen Prüfung als die Befragten, die bestanden haben, allerdings sind sie *nicht* bedeutsam unzufriedener mit der Ausbildung. Für den Leadership-Bereich bewerten die durchgefallenen TeilnehmerInnen Ausbildungsinhalte und Dozierende leicht kritischer, auch fühlen sie sich weniger durch ihr Unternehmen unterstützt.

Insgesamt fallen die Unterschiede in den Einschätzungen jedoch kaum ins Gewicht, weshalb hier nicht von einer systematischen Verzerrung der Ergebnisse ausgegangen wird. Damit darf die Befragung insgesamt als **repräsentativ** und die Ergebnisse dürfen als **verlässlich** und belastbar eingeschätzt werden.

Das **Durchschnittsalter** der TeilnehmerInnen liegt bei 38 Jahren. Die bis 30jährigen machen 21% der Stichprobe aus. Gut zwei Drittel der Befragten ist bis 40 Jahre alt; die bis 50jährigen bilden ein gutes Drittel. Im Vergleich zum Vorjahr sind die TeilnehmerInnen tendenziell jünger.

Der größte Anteil an TeilnehmerInnen kommt mit 18% aus dem Bereich der Post, gefolgt von den **Branchen** IT/Telekommunikation (14%), Industrie (9%), Finanzen (8%) und Verwaltung (8%). Im Vergleich zum Vorjahr ist die Anzahl der TeilnehmerInnen aus der Finanzbranche deutlich zurückgegangen. Die IT-Branche hat hingegen deutlich zugelegt. Nicht nur die Branchen sind weit gestreut, sondern auch die vertretenen **Unternehmensgrößen**. Diese reichen von 1 bis zu 300.000 Mitarbeitern (Mittelwert = 13.889 Mitarbeiter). Die Unternehmen „bis und über 100.000 Mitarbeiter“, deren Anteil 27% ausmacht, werden dabei fast ausschließlich von den Branchen Post und Transport abgedeckt. Knapp ein Viertel der TeilnehmerInnen ordnet sich in der Größe „bis 500 Mitarbeiter“ ein, ca. ein Drittel gibt Unternehmensgrößen bis maximal 100 MA an.

Nach der Dauer der **Unternehmenszugehörigkeit** befragt, äußern 18%, bis zu 2 Jahre im Unternehmen angestellt zu sein. Ein Viertel ist bis zu 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt, während ca. 18% mehr als 20 Jahre bei ihrem Arbeitgeber angestellt sind. 39% der Befragten sind zur Zeit in der **Position** eines/r Teamleiters/in, zu einem Viertel besteht die Stichprobe aus BereichsleiterInnen und zu 11% aus GeschäftsführerInnen. Entsprechend der unterschiedlichen beruflichen Positionen schwankt auch die Führungsspanne der Befragten. Sie bewegt sich zwischen 0 und 1300 MitarbeiterInnen und liegt im Mittel bei 39 MitarbeiterInnen. Verglichen mit den Befragten des Vorjahres geben jetzt erstmals 6% an, keine direkte Mitarbeiterverantwortung zu haben. Nach Informationen der SVF-ASFC sind dies Personen, die jedoch im militärischen Bereich (z. B. Gruppenführer) oder nichtberuflichen Umfeld (z. B. Verein) Lernende betreuen und damit über Führungserfahrung verfügen.

Ausbildungsdauer: Über die Hälfte der Befragten hat die Ausbildung nach bis zu 2 Jahren abgeschlossen, 27% benötigten maximal 1 ½ Jahre für die Ausbildung und 18% brauchten länger als 2 Jahre. Insgesamt zeigt sich verglichen zum Vorjahr ein Trend hin zu einer kürze-

ren Ausbildungsdauer. Fast alle Befragten nutzten die Variante des **regelmäßigen Unterrichts** (97%). Bei fast allen (96%) beruhte die Teilnahme an der Ausbildung auf **Eigeninitiative**, dieser Anteil ist gegenüber der Vorjahres-Befragung leicht angestiegen.

Unterstützung durch Arbeitgeber: Bei über der Hälfte der Befragten beteiligte sich der Arbeitgeber an den **Kosten** für die Ausbildung und 28% der Befragten wurde ein Teil der Ausbildung als **Arbeitszeit** angerechnet. Im Vergleich zum Vorjahr lässt sich beobachten, dass die Arbeitgeber trotz gestiegener Eigeninitiative der TeilnehmerInnen jetzt etwas mehr Kosten übernehmen, aber etwas weniger von der Arbeitszeit freistellen.

Feedback: In den offenen Anmerkungen fanden sich zahlreiche positive Feedbacks zur Befragung selbst („Besten Dank!“, „Ich finde es sehr positiv, dass Sie diese Feedbacks einholen und auswerten!“, „Herzlichen Dank.“), aber auch einige kritischere Stimmen („Ich finde den Fragebogen nicht wirklich aussagekräftig und vor allem viel zu lang!“, „Die Antworten auf diese Fragen bedürften in Ausnahmefällen der zusätzlichen Erläuterung. Was ev. negativ erscheint, muss nicht einen negativen Hintergrund haben.“). Weiterhin zeigen sich zwischen den offenen Antworten und den quantitativen Angaben dieser Fragebogenerhebung hohe Übereinstimmungen, was für die hohe Zuverlässigkeit der Daten spricht.

2.2 Erfolgskriterien

2.2.1 Zufriedenheit mit der Ausbildung

Insgesamt sind die Befragten mit der Ausbildung sehr zufrieden. Insbesondere glauben sie, dass sich die Ausbildung positiv auf ihren Berufserfolg auswirkt (88% Zustimmung). Ihre Erwartungen an die Ausbildung haben sich insgesamt erfüllt (83% Zustimmung) und sie empfehlen sie gerne weiter (87% Zustimmung). Durchschnittlich wird der Ausbildung eine positive Gesamtnote von 4,9 gegeben. Damit sind die Zufriedenheitsbewertungen annähernd genauso positiv wie in der Befragung vor einem Jahr. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass die Einschätzungen der AbsolventInnen eine gewisse Kontinuität besitzen und nicht auf bestimmte Kohorteneffekte zurückzuführen sind. Die Ergebnisse können somit als relativ stabil gelten und sprechen für die Stabilität und Verlässlichkeit der Qualität der Ausbildung.

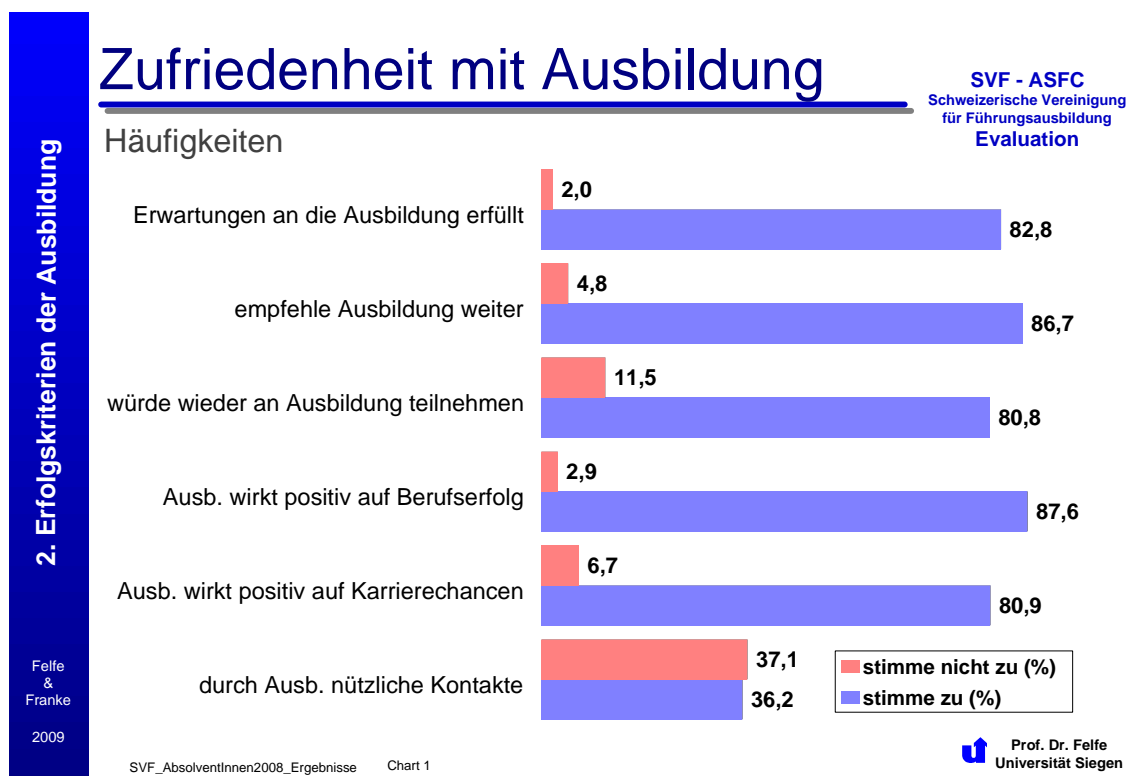


Abb. 2 Zufriedenheit mit der Ausbildung (Häufigkeiten)

Die Befragten sind auch mit den Ausbildungsinhalten und den Dozierenden insgesamt sehr zufrieden, wobei die Beurteilungen für den Bereich Leadership deutlich positiver ausfallen als für den Management-Bereich, insbesondere in Bezug auf die Praxisrelevanz, Gewichtung der Inhalte und Erwartungserfüllung sowie die methodische Vermittlung des Stoffs und das Eingehen auf Probleme und Fragen durch die Dozierenden. Entsprechend fallen die Antworten auf die offene Frage „Was war das Wichtigste in der Ausbildung, wovon haben Sie am meis-

ten profitiert?“ aus. 55% der TeilnehmerInnen betonen, dass sie vor allem vom Leadership-Bereich profitiert haben („Die Ausbildung des Leadership-Teils hat mir sehr weitergeholfen.“, „Mir persönlich hat der Leadership-Teil am meisten gebracht“). Weitere 31 % werten die Bereiche Leadership und Management als gleichermaßen nützlich („Der Teil Leadership war für mich unfassend sehr zentral und wichtig. Der Teil Management ist eine sehr gute Ergänzung zum Leadership Block und fördert das vernetzte Denken.“, „Der Managementteil sowie der Leadership waren für mich gleich wichtig“).

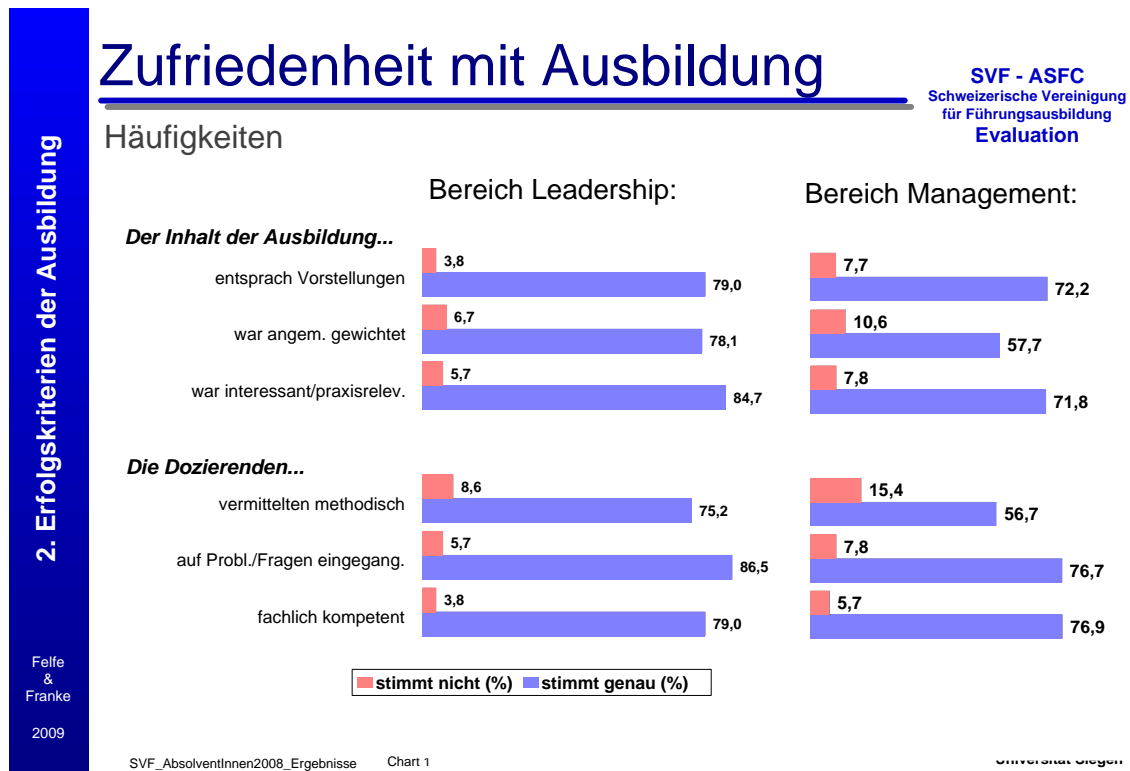


Abb. 3 Zufriedenheit mit Ausbildungsinhalten und Dozierenden (Häufigkeiten)

Die hohe Gesamtzufriedenheit zeigt sich auch in den offenen Antworten: „Grosses Kompliment. Die Ausbildung ist sehr praxisbezogen. Ich konnte ca. 80% der Ausbildung direkt in meinem Job umsetzen.“, „kompakter und umfassender "Update" meiner langjährigen Führungs- und Management-Kenntnisse“, „Die Ausbildung hat mir sehr viel gebracht und hat dazu geführt, dass ich im Verlaufe der Ausbildung bereits befördert wurde“, „Die Ausbildung muss in der Arbeitswelt noch mehr bekannt gemacht werden. Es ist eine prima Generalisten-Ausbildung!“. Kritisch wurde es gesehen, wenn einige TeilnehmerInnen nicht die erforderliche Führungserfahrung mitbringen. Ähnliche Anmerkungen wurden auch von den Befragten im Vorjahr geäußert.

Voraussetzung einer erfolgreichen Ausbildung ist, dass Führung überhaupt lernbar und die Inhalte auch umsetzbar sind. Deshalb wurden die TeilnehmerInnen gebeten, zu der etwas

„provokanten“ Aussage „Führung kann man nicht lernen“ Stellung zu nehmen. Über 40% der Befragten widersprechen dieser Aussage und betonen, dass Führung lernbar ist („Auch ich habe diese Stimmen vernommen ... Meine Erfahrung ist, dass viele (Führungs)Fehler nicht gemacht würden, hätten mehr Führende den fachlichen Rucksack aus diesem Lehrgang zur Verfügung.“, „bin anderer Meinung: Führung muss gelernt sein!“). Weitere 49% betonen, dass es gewisse Voraussetzungen in der Persönlichkeit bedarf, auf deren Basis die Führungskompetenz weiterentwickelt werden kann („Das Talent zum Führen muss man im Blut haben. Es gibt aber sehr gute Werkzeuge, die einen im Alltag wertvoll unterstützen können. Somit braucht es eine Führungsausbildung (auch für den Management-Teil)“). Damit zeigt sich, dass nahezu alle Befragten der Meinung sind, Führungsqualität ließe sich durch entsprechende Aus- und Weiterbildung verbessern.

2.2.2 Lernerfolg (Kompetenzzuwachs)

Insgesamt haben die Befragten einen bedeutsamen Lernerfolg festgestellt. Die Kompetenzen in Bezug auf die einzelnen Module werden nach der Ausbildung deutlich höher eingeschätzt als für den Zeitpunkt vor der Ausbildung. Insbesondere wird eine Verbesserung in den Modulen Selbstkenntnis, Team führen, Konfliktbewältigung, BWL, Recht und Projektmanagement wahrgenommen.

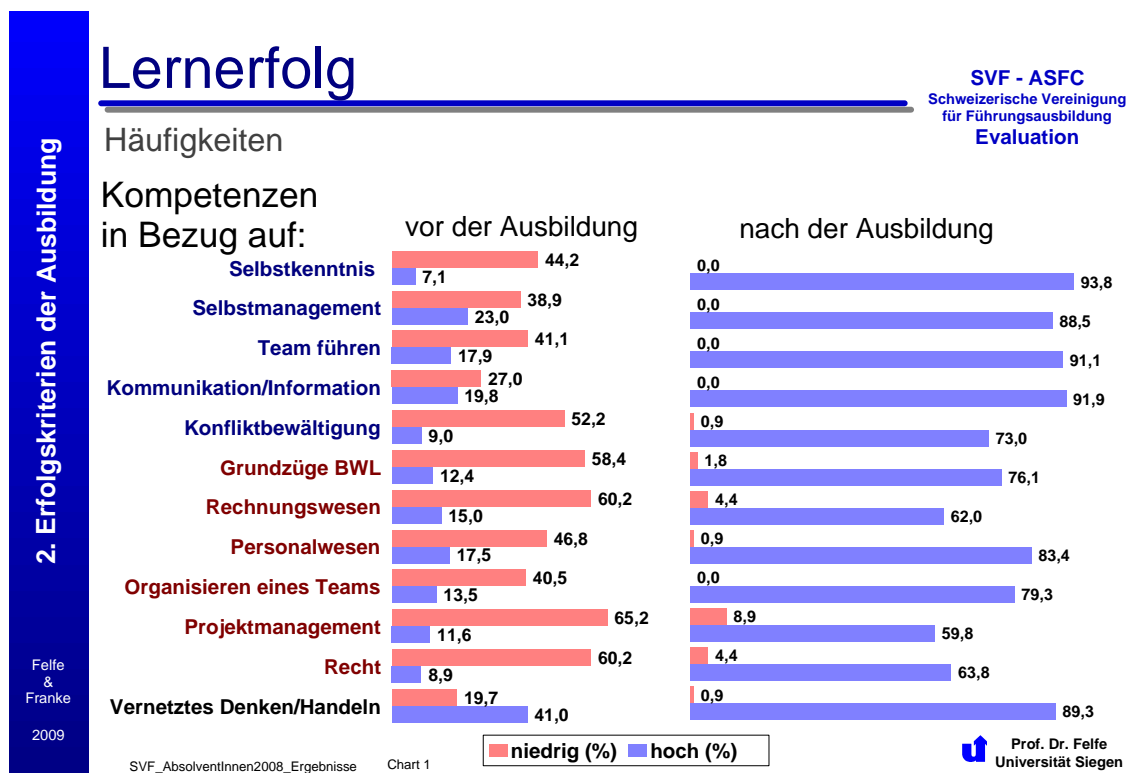


Abb. 4 Lernerfolg: Kompetenzzuwachs in Bezug auf die Module (Häufigkeiten)

Dies sind auch die Module (allen voran Selbstkenntnis und Konfliktbewältigung), die auf die offene Frage „Wovon haben Sie in der Ausbildung am meisten profitiert?“ besonders positiv hervorgehoben werden. Im Vergleich zum Vorjahr konnte die wahrgenommene Kompetenzentwicklung im Leadership-Bereich ihren „Vorsprung“ weiter ausbauen. Der erlebte fachliche Kompetenzzuwachs im Leadership ist gestiegen und nun gleich hoch wie im Management. Auch die methodische Kompetenzentwicklung im Leadership wird verglichen mit dem Vorjahr höher eingeschätzt und ist jetzt bedeutend stärker als im Management-Bereich. Wie im Vorjahr bewerten die Befragten im Leadership-Bereich den wahrgenommenen sozialen und personalen Kompetenzzuwachs deutlich höher.

2.2.3 Transfererfolg (konkrete Verhaltensänderung)

Auch bezüglich des Praxistransfers sind die Einschätzungen sehr positiv. Nach Angaben der Befragten zeigen sie nach der Ausbildung deutlich häufiger effektives Führungsverhalten als vor der Ausbildung. Insbesondere gehen sie nach der Ausbildung Konflikte und Probleme öfter direkt an und geben regelmäßig systematisches Feedback.

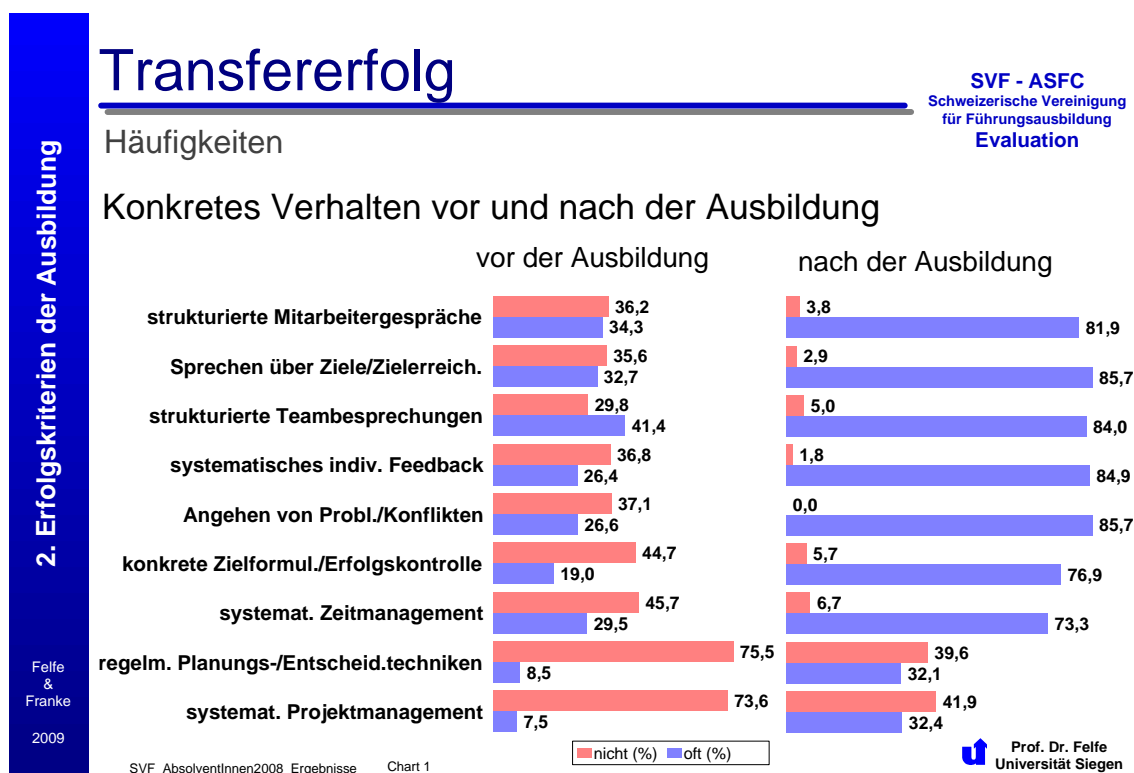


Abb. 5 Transfererfolg: konkrete Verhaltensänderungen (Häufigkeiten)

Diese positiven Veränderungen spiegeln sich auch in den konkreten Hinweisen zu den offenen Fragen wider. Antworten auf die Frage „Woran merkt Ihr(e) Vorgesetzte(r), dass Sie

Ausbildungsinhalte in der Praxis umsetzen?“ sind z. B.: „Steigende Performance und Mitarbeiterzufriedenheit“, „Übernahme von mehr Führungsverantwortung“, „klar strukturiertes Vorgehen, besseres Zeitmanagement, klares Delegieren“, „Konflikte werden geradliniger angegangen“. Auf die Frage „Woran merken Ihre Mitarbeiter, dass Sie Ausbildungsinhalte in der Praxis umsetzen?“ werden z. B. folgende Antworten gegeben: „Durch Feedbacks, welche ich direkt von den Mitarbeitern erhalte“, „bessere Motivation und Ergebnisse im daily business“, „Bessere Kommunikation und frühzeitige Konflikterkennung“, „Besserer Zuhörer und lösungsorientierte Antworten. Am Vertrauen der Mitarbeiter.“.

In Bezug zum Praxistransfer steht auch die offene Frage „Was ist notwendig, damit die Umsetzung der Ausbildungsinhalte in der Praxis funktioniert?“. In den Augen der Befragten ist die Umsetzung insbesondere davon abhängig, dass die Ausbildung praxisorientiert ist („Dozentinnen und Dozenten mit direkter Praxiserfahrung“, „Beispiele aus der Praxis“) und Gelerntes sofort in der Praxis geübt wird („Ich muss mir gezielt Zeit nehmen, um in unserem hektischen Berufsalltag das Gelernte zu trainieren und umzusetzen“), aber auch dass man selbst den Willen und Mut haben muss, etwas zu verändern („Persönlicher Wille, sich zu verändern und Neues auszuprobieren. Mit Fehlschlägen leben können“). Schließlich wird auch die Unterstützung des Arbeitgebers als wichtig erachtet („Meistens fehlt es an Unterstützung von NICHT-WISSENDEN Vorgesetzten“, „Moderne Führung muss neben finanziellen Zielen im Unternehmen als wichtig erkannt und gefördert werden mit entsprechend notwendigen Ressourcen (Zeit etc.)“). Verglichen mit der Befragung im Vorjahr wurde hier auch erstmals von einigen Befragten die Notwendigkeit von Führungsverantwortung als wichtig erachtet („Voraussetzung ist, dass die Lehrgangsteilnehmer auch wirklich schon in einer Führungsfunktion sind“, „Als "AZUBI" muss man sich im richtigen Umfeld befinden. Ich kann keine Ausbildung beginnen, wenn ich nicht bereits eine solche Aufgaben habe“).

2.2.4 Grenzen der Studie

Wenn sich in dieser Evaluation positive Einschätzungen der Teilnehmer zeigen, kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass alternative Erklärungen wie z.B. nachträgliche Attributionseffekte, Sensibilisierung und Motivationseffekte oder auch einfach Zeiteffekte für die gefundenen Kompetenzzuwächse bzw. den berichteten Nutzen verantwortlich sind. Eine wissenschaftlich fundierte Evidenzprüfung der Wirksamkeit erfordert weitergehende methodische Schritte. Hierzu gehören ein Kontrollgruppendesign mit Vorher-Nachher Messungen. Die zunächst realisierte Vorgehensweise (ohne Kontrollgruppe und Vorher-Nachher Messung) kann aber zukünftig ohne Schwierigkeiten durch entsprechende Untersuchungen an weiteren Ko-

horten ergänzt und fortgeführt werden, um die wissenschaftlich fundierte Absicherung der Befundlage zu gewährleisten.

Im ersten Bericht haben wir darauf hingewiesen, dass es zur Absicherung der Stabilität der Befunde (Kohorteneffekte) notwendig ist, mehrere Kohorten mit dem vollständigen Design zu erheben. Der Vergleich der Einschätzungen aus den ersten beiden Kohorten liefert nun erste Hinweise, dass die Ergebnisse als stabil und verlässlich gelten können und Kohorteneffekte offenbar keinen bedeutsamen Einfluss darstellen. Durch die Zusammenfassung mehrerer Kohorten können dann auch die Einflüsse von Kontrollvariablen (z. B. Unterstützung durch das Unternehmen etc.) zuverlässiger abgeschätzt werden. Außerdem könnten durch den Vergleich mehrerer Kohorten die Wirkungen vorgenommener Modifikationen geprüft werden (formative Evaluation). Die Ergebnisse aus den ersten beiden Kohorten liefern hier erste wertvolle Hinweise.

2.3 Zufriedenheit mit den Prüfungen

Insgesamt geben die Befragten den Abschlussprüfungen zufriedenstellende bis gute Bewertungen. Damit werden die Prüfungen auch dieses Jahr nicht so positiv wie die Ausbildung selbst beurteilt. Verglichen mit den Einschätzungen im Vorjahr urteilen die Befragten leicht positiver, vor allem bezüglich der schriftlichen Prüfung. An der mündlichen Prüfung werden insbesondere das angemessene Niveau der Prüfung (70% Zustimmung) und der Realitätsbezug (71% Zustimmung) geschätzt, aber auch, dass bekannt war, was in der Prüfung erwartet wird (73% Zustimmung).

In Bezug auf die schriftliche Prüfung wird positiv bewertet, dass die PrüferInnen für ein angenehmes Klima gesorgt haben (85% Zustimmung), die Erwartungen an die Prüfung klar waren (79% Zustimmung) und sich die Vernetztheit der Führungsanforderungen in der Prüfung widerspiegelt (71% Zustimmung).

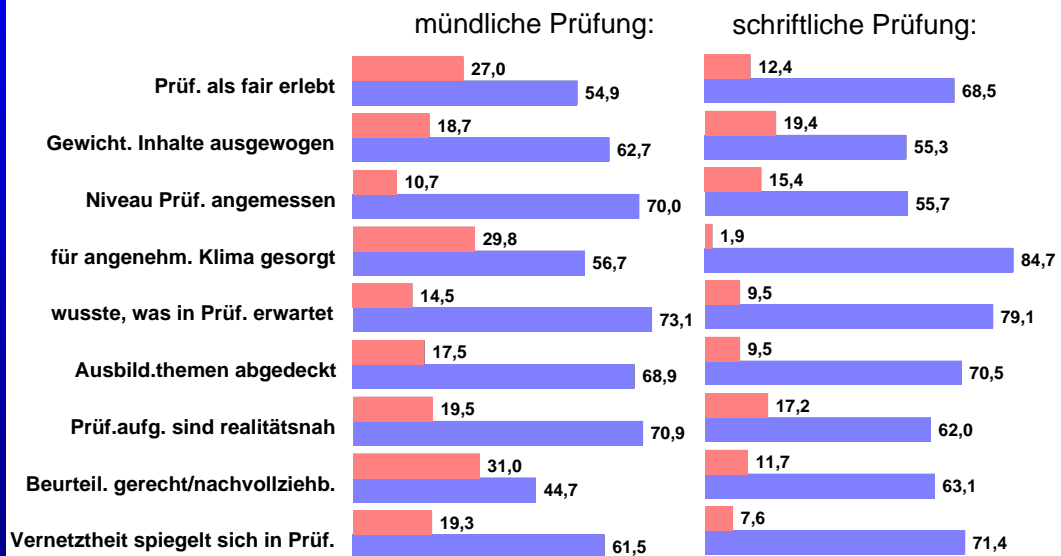
Verglichen mit der schriftlichen Prüfung wird die mündliche Prüfung nur bezüglich der Angemessenheit der Prüfungsinhalte deutlich besser beurteilt. Zu kritischeren Einschätzungen kommen die Befragten vor allem in Bezug auf die erlebte Gerechtigkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der Beurteilungen (Zustimmung unter 50%) aber auch in Bezug auf das Prüfungsklima (Zustimmung unter 60%). Auch im Vorjahr wurden diese beiden Punkte für die mündliche Prüfung deutlich kritischer eingeschätzt als für die schriftliche.

Zufriedenheit mit Prüfungen

SVF - ASFC
Schweizerische Vereinigung
für Führungsausbildung
Evaluation

3. Zufriedenheit mit Prüfungen

Häufigkeiten



Felfe
&
Franke
2009

SVF_AbsolventInnen2008_Ergebnisse Chart 1

Prof. Dr. Felfe
Universität Siegen

Abb. 6 Zufriedenheit mit den Abschlussprüfungen (Häufigkeiten)

Über ein Viertel der Befragten hat die mündliche Prüfung nicht als fair erlebt, bei der schriftlichen Prüfung waren es nur 12%. Im Vorjahr waren die Fairness-Einschätzungen sowohl für die mündliche als auch für die schriftliche Prüfung kritisch: je ca. 24% erlebten damals die Prüfung als unfair. Im Vergleich konnte demnach die Fairness in der schriftlichen Prüfung verbessert werden, während die mündliche Prüfung nach wie vor kritisch beurteilt wird.

Im Vergleich zum Vorjahr schätzten die Befragten sowohl bei mündlicher als auch schriftlicher Abschlussprüfung ein, dass sie besser wussten, was in den Prüfungen von ihnen erwartet wird. Weiterhin sind die Beurteilungen der schriftlichen Prüfung tendenziell positiver als vor einem Jahr für die erlebte Fairness, das Prüfungsklima und die Realitätsnähe der Aufgaben.

Die Einschätzungen zur Zufriedenheit mit den Prüfungen wird zum Teil vom Bestehen der eidgenössischen Prüfungen und der Zufriedenheit mit der Prüfungsnote beeinflusst. Diejenigen, die die Prüfungen nicht bestanden haben, sowie diejenigen, die mit ihrer Prüfungsnote unzufrieden sind, sind tendenziell auch mit der schriftlichen Prüfung und vor allem mit der mündlichen Prüfung unzufriedener.

Auch in den offenen Antworten sind neben positiven Aussagen zu den Prüfungen („Die schriftliche Prüfung fand ich sehr gut organisiert und das Klima war sehr angenehm.“, „Die mündliche Prüfung finde ich genial!“, „Die mündliche Prüfung ist sehr realitätsnah“) und zur Prüfungsorganisation („Ich war im Bild, was, wie und wann geprüft wird. Die Spielregeln waren klar und verständlich. Für mich ergibt es keinen Grund, das Prüfungssystem zu hinterfragen.“) auch viele kritische Anmerkungen enthalten. Diese beziehen sich vor allem auf die Prüfungsorganisation, aber auch auf Prüfungsinhalte und Prüfungsklima.

Kritik zur Prüfungsorganisation betrifft zeitliche Aspekte („die Zeitspanne zwischen schriftl. und mündl. Teil ist zu gross“, „...sollte möglich sein, im Herbst eine Modulprüfung abzulegen und nachher gleich die Berufsprüfung zu machen ohne 1 Jahr zu verlieren“, „Zeitdruck war hoch“), die Anerkennung von Noten („statt der eidg. Prüfung zählen die Modulabschlüsse“, „suboptimal, dass derselbe Stoff 2x geprüft wird (Modul- und eidg. Berufsprüfung“) sowie die Organisation der Prüfungen selbst („Geräuschpegel bei der schriftl. Prüfung war sehr hoch, da sehr viele Prüflinge in einer Halle gearbeitet haben ... lieber kleinere Räume mit weniger Prüflingen“, „Beschrieb der mündl. Abschlussprüfung auf der SVF-Website zu wenig klärend“).

Kritische Anmerkungen zum Prüfungsinhalt beziehen sich sowohl auf die schriftliche („Feedback wäre toll. Jeder hat über den 2. Teil (Organisation) "geschimpft". Aufgabestellung war unklar und Fragen nicht klar definiert. Deshalb hätte ich gerne die Prüfungsergebnisse mit Lösung verglichen“) als auch auf die mündliche Prüfung („Zu einseitig und zu wenig ausgewogen. Aufgabenstellung kann zur Lotterie werden. Zu fiktiv!“, „Anstelle der subjektiven mündl. Prüf. sollte eine Leadership Arbeit geschrieben werden, welche wie beim MBA bewertet wird“, „Die Medien sind stark eingeschränkt, Hilfsmaterialien sind absolut zu wenig vorhanden (Pinnzettel usw.)“).

Kritische Stimmen finden sich auch zur Transparenz der Prüfungsanforderungen („Die Auswertung / Beurteilung ist überhaupt nicht transparent“, „Die Experten der mündl. Prüfungen gehen nicht nach einem allgemeingültigen Schema vor. Habe das Gefühl, dass es keine Richtlinien gibt“), zum Feedback in den Prüfungen („Bei den mündl. Prüfungen fehlt mir persönlich das nachträgliche Feedback. Ich weiss nicht, was ich gut gemacht haben und was nicht. Hier fehlt der Lerneffekt“, „Anwendung der Feedbackregeln seitens der Prüfer“) sowie zu Expertenwahl bzw. -verhalten („Prüflinge nicht durch bewertenden Äusserungen verunsichern.“, „die mündl. Prüfungen sollten gefilmt bzw. aufgezeichnet werden, damit unfaires Verhalten und Subjektivität ausgeschlossen werden kann!“), „Die Atmosphäre an den mündli-

chen Prüfungen empfand ich eher etwas kalt. Bei den «Experten» fand ich mich teilweise im Kreuzverhör und wusste am Schluss überhaupt nicht mehr, wo ich stand“).

Zusammenfassend werden die Berufsprüfungen moderat bis gut bewertet. Im Vergleich zum Vorjahr waren den TeilnehmerInnen die Erwartungen an beide Prüfungen nun besser bekannt. Des Weiteren lassen sich hinsichtlich der schriftlichen Prüfung positive Veränderungen für erlebte Fairness, Prüfungsklima und Realitätsnähe der Aufgaben feststellen.

2.4 Einflussfaktoren

2.4.1 Persönlichkeit

Die Befragten schätzen ihre Transfermotivation insgesamt als hoch ein. Insbesondere beschreiben sich 95% als entschlossen, möglichst viel von dem Gelernten anzuwenden und umzusetzen. Auch die berufliche Selbstwirksamkeit wird insgesamt als hoch eingeschätzt. Fast alle Befragten fühlen den beruflichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, gewachsen (95% Zustimmung). Moderatere Selbsteinschätzungen werden für Karriereorientierung gegeben. Hier sind 79% bestrebt, ihre Führungsposition auszubauen, 61% der Befragten hat konkrete Ziele für die berufliche Zukunft bzw. 72% sind bereit, hierfür viel zu investieren. Des Weiteren schätzen die Befragten vor allem ihre Sensitivität (Einfühlungsvermögen), psychische Belastbarkeit und emotionale Stabilität als hoch ein. Von den Befragten werden insgesamt hohe Ausprägungen von Commitment gegenüber dem Unternehmen, für das sie tätig sind, berichtet. Verglichen mit der Vorjahres-Befragung sind die Persönlichkeitseinschätzungen sehr ähnlich.

2.4.2 Organisation

Die Unterstützung durch das Unternehmen wird als mäßig eingeschätzt. Vor allem fehlt es an Vorbildern im Unternehmen, an denen man sich orientieren kann, sowie an geeigneten organisatorischen Transferbedingungen. Auch die Unterstützung durch den/die Vorgesetzte(n) wird als moderat eingeschätzt. Der/die Vorgesetzte sorgt insbesondere zu wenig für Umsetzungsmöglichkeiten. Allerdings wünschen sich auch nur 31% mehr Unterstützung von Seiten des/der Vorgesetzten. Möglicherweise ist dies bereits ein Ausdruck reduzierter Erwartungen. Auch im Vorjahr wurde die Unterstützung durch Unternehmen und Vorgesetzte als unbefriedigend beurteilt. Aber zumindest ist der Anteil derer, die von ihrem Unternehmen bei der Ausbildungsteilnahme unterstützt wurden, im Vergleich zum Vorjahr um 12% gestiegen.

2.4.3 Träger der Ausbildung

Die Transferunterstützung durch die Ausbildung kann – ähnlich wie im Vorjahr – noch gesteigert werden. Nur 47 % stimmen der Aussage zu, die Ausbildung habe sie gut auf die praktische Umsetzung vorbereitet. Nur knapp die Hälfte der Personen bestätigt, über mögliche Probleme bei der praktischen Umsetzung während der Ausbildung ausreichend informiert worden zu sein. 51 % der Befragten wünschen sich, dass die Unternehmen besser über das Ausbildungsangebot informiert werden bzw. dass die Praxis der Teilnehmer stärker bei der Gestaltung der Ausbildungsinhalte berücksichtigt wird (53 %). Insgesamt lässt sich im Vergleich zum Vorjahr ein leicht positiver Trend zu einem stärkeren Bemühen um Transferunterstützung feststellen.

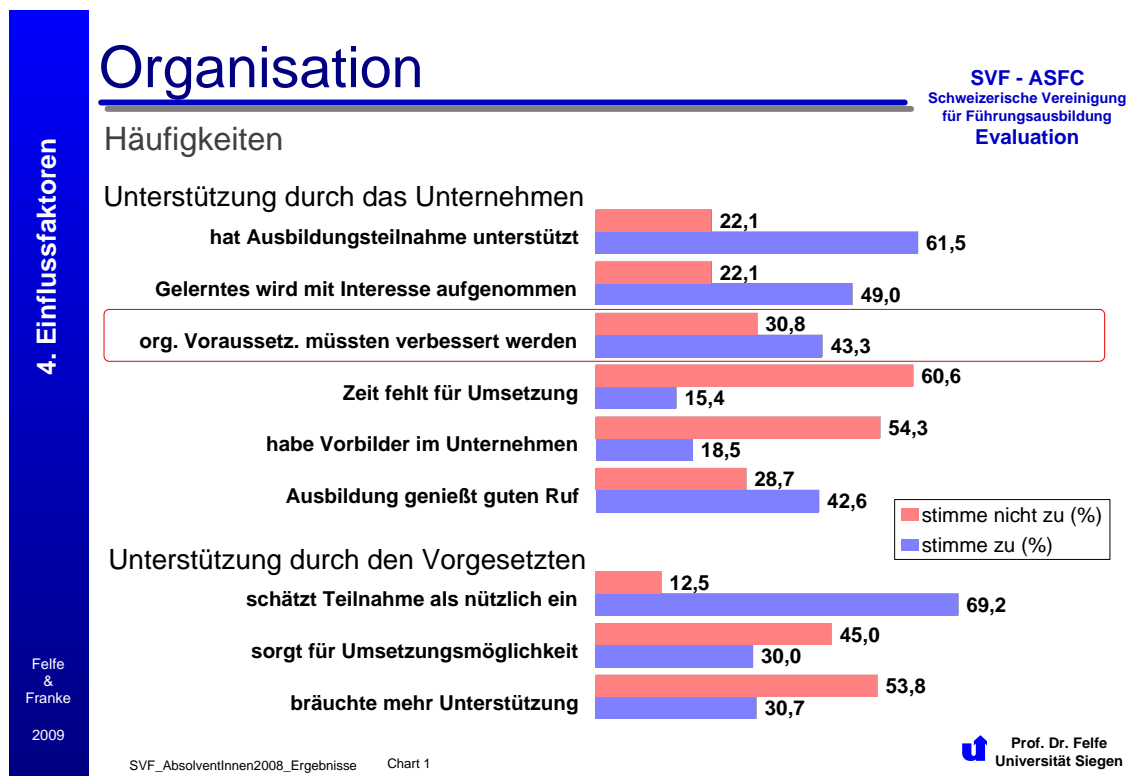


Abb. 7 Unterstützung durch Organisation und Vorgesetzte/n (Häufigkeiten)

2.5 Zusammenhänge

Durch Zusammenfassen der ersten und zweiten Kohorte zu einer Stichprobe mit 241 Fällen ist es nun auch möglich, Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren, Ausbildungs- und Prüfungserfolg verlässlicher zu untersuchen. Der Ausbildungserfolg, also Zufriedenheit mit der Ausbildung sowie Lern- und Transfererfolg, wird insgesamt besonders durch eine hohe Transfermotivation, Selbstwirksamkeit sowie Handlungsorientierung der AbsolventInnen ge-

fördert. Die Zufriedenheit mit der Ausbildung hängt am stärksten davon ab, wie gut die Transferunterstützung durch die Ausbildungsträger eingeschätzt wird.

Bedeutend für effektives Führungsverhalten im Sinne der Ausbildungsziele nach der Ausbildung (Transfererfolg) sind neben Transfermotivation und Handlungsorientierung vor allem eine ausgeprägte Karriereorientierung und Leistungsmotivation, aber auch eine gewisse Belastbarkeit und Sensibilität im Umgang mit anderen. Wichtig für den Transfererfolg ist es auch, das Unternehmen und den/die Vorgesetzte/n als unterstützend zu erleben.

Zusammenhänge lassen sich auch zwischen den subjektiven Einschätzungen zum Ausbildungserfolg und den objektiven Maßen des Prüfungserfolgs feststellen und liefern so erste Hinweise für die Gültigkeit der in der Befragung verwendeten Maße. So hängt der erreichte Punktwert in der mündlichen Prüfung mit der Einschätzung der mündlichen Prüfung zusammen, während der Punktwert in der schriftlichen Prüfung mit der Einschätzung der schriftlichen Prüfung korreliert. Die erreichte Punktzahl in der schriftlichen Prüfung hängt aber auch davon ab, wie zufrieden die Befragten mit den Dozierenden des Management-Teils waren. Die Zufriedenheit mit der Ausbildung insgesamt scheint stärker vom Prüfungsergebnis in der mündlichen als dem Ergebnis in der schriftlichen Prüfung beeinflusst zu sein. Auch der Lern- und Transfererfolg können mit dem Abschneiden in der mündlichen Prüfung in Zusammenhang gebracht werden.

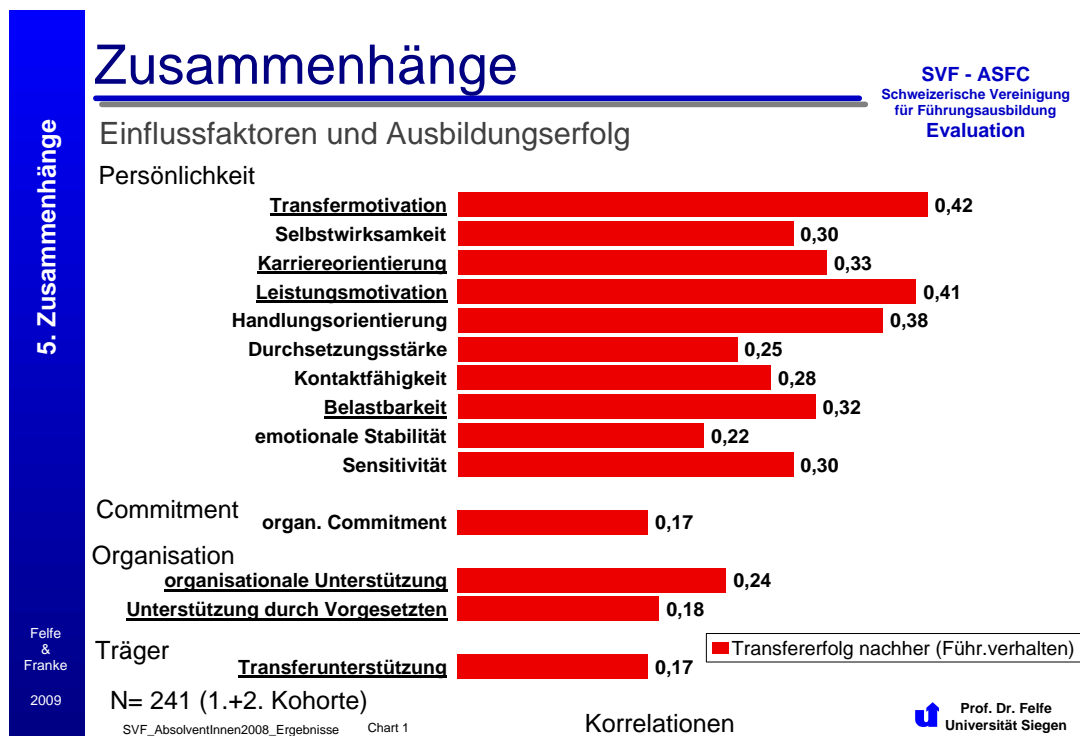


Abb. 8 Einflussfaktoren für Führungsverhalten (Transfererfolg) (Korrelationen)

2.6 *Diplomstufe*

Zum Interesse an einer Aufbau- bzw. Diplomstufe gefragt, antworten knapp zwei Drittel der Befragten, dass sie an einer Teilnahme interessiert seien. Ca. ein Drittel der Befragten hat kein Interesse an einer Weiterführung der Ausbildung.

Bezüglich der möglichen Inhalte einer solchen Aufbaustufe zeigt über ein Drittel der Befragten Interesse an einer Vertiefung der Leadership-Inhalte, während fast ein Viertel betont, es sei eher eine Vertiefung der Management-Inhalte wichtig. Von einem Drittel der Befragten wird es als wichtig erachtet, Aspekte aus beiden Bereichen vertiefend fortzuführen.

Auch werden zahlreiche Vorschläge zu **neuen Themen** gemacht (51%). Insbesondere besteht Interesse an vertieften Kenntnissen in VWL und BWL (22%) sowie Aspekten der Unternehmensführung und Strategie (19%). Auch besteht der Wunsch, mehr über Rhetorik und Außenwirkung (15%) sowie Führen von Kaderleuten bzw. Führen auf Distanz (14%) zu lernen. Weitere genannte Aspekte umfassen den Umgang mit Globalisierung und Know how (Transformation von Wissen, Know How Sicherung und Transfer, 10%), Marketing (10%) sowie organisationalen Umstrukturierungen (Change Management, Eventualplanung in der Krise) (7%).

Nach **Lehr- und Lernformen** gefragt, wünschen sich 14% der Befragten, didaktisch analog zur Führungsausbildung vorzugehen („Analog Grundausbildung“, „Denke der eingeschlagenen Weg ist ok, in der ähnlichen Form wie die Ausbildung zum Fachausweis“). Vor allem die praktischen Übungen (33%) und das Gruppenlernen (21%) werden als hilfreich wahrgenommen. In Bezug auf die Umsetzbarkeit in die Praxis wird zusätzlich gewünscht, stärker die Unternehmen, in denen die Teilnehmer tätig sind, bzw. Kooperationsunternehmen in die Ausbildung mit einzubeziehen (16%) („Einladung von Managern“, „Teilnehmer sollten während der AB an echten Projekten arbeiten“, „Besuche und Lernsequenzen bei diversen Unternehmen!“, „Zum Schluss in einem Unternehmen eine Studie durchführen als Diplomarbeit“) sowie das Lernen stärker durch individuelles Coaching/ Mentoring (5%) zu gestalten („Coaching untereinander“, „Mentoring des eigenen Leadership durch Mitstudenten“, „Supervision für den Leadership-Teil“).

Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich ein ähnlich hohes Interesse an einer weiterführenden Diplomstufe. Auch wird wieder der Wunsch nach der Vertiefung von Leadership-Inhalten betont. Die Vorschläge zu den Lehr- und Lernformen sind insgesamt ebenfalls sehr ähnlich.

In diesem Jahr werden etwas mehr Vorschläge zu neuen und vertiefenden Aspekten gemacht. Während Unternehmensführung und Strategie, organisationale Umstrukturierungen und Marketing Themen sind, die auch im letzten Jahr verstärkt genannt wurden, werden in diesem Jahr vor allem die Vertiefung von VWL und BWL sowie das Führen von Kaderleuten betont. Auch Inhalte wie Rhetorik und Wissensmanagement interessieren wesentlich stärker als im Vorjahr, hingegen werden Methoden wie Coaching, Supervision und Mediation dieses Mal nur vereinzelt genannt.

3 Fazit

3.1 Ausbildung

Insgesamt wird die Ausbildung von den befragten TeilnehmerInnen in vielfacher Hinsicht sehr positiv bewertet. Damit sind die Einschätzungen der Ausbildung insgesamt über beide Kohorten hinweg konsistent positiv.

3.1.1 Stärken

- **Zufriedenheit:** insgesamt hohe Zufriedenheit mit der Ausbildung, den Ausbildungsinhalten und den Dozierenden, besonders im Leadership Bereich
- **Lernerfolg:** bedeutsamer Kompetenzzuwachs nach der Ausbildung, vor allem in den Modulen Selbstkenntnis und Konfliktbewältigung; im Leadership-Bereich ist der methodische, soziale und personale Kompetenzzuwachs höher; der fachliche Kompetenzzuwachs ist in Leadership und Management gleich hoch
- **Transfererfolg:** verstärkt effektives Führungsverhalten nach der Ausbildung, insbesondere Angehen von Konflikten/Problemen und regelmäßiges strukturiertes Feedback, verbesserte Ergebnisse

3.1.2 Schwächen

- im Management-Bereich weniger positive Beurteilung der Ausbildungsinhalte als im Leadership-Bereich; insbesondere werden Praxisrelevanz, Erwartungserfüllung und Gewichtung der Inhalte sowie methodische Vermittlung des Stoffs und Eingehen auf Probleme und Fragen durch die Dozierenden im Management-Bereich etwas kritischer eingeschätzt

3.1.3 Ansatzpunkte

- Praxisbezug verstärken (Fallbeispiele), Begleitung der Umsetzung (Mentoring und Coaching)
- mehr Praxisorientierung im Management-Bereich

- Teilnehmervoraussetzungen beachten (Führungserfahrung)

3.1.4 Trends und Veränderungen

- Stabilität der Bewertungen der Ausbildung und des Lern- und Transfererfolgs über zwei Kohorten liefern einen ersten Hinweis auf die Verlässlichkeit der Ausbildungsqualität
- Erste Zusammenhänge zwischen dem wahrgenommenen Ausbildungs- und Prüfungserfolg geben erste Hinweise auf die Gültigkeit der erhobenen Maße
- Bedeutung des Leadership-Bereichs erneut bestätigt und hinsichtlich fachlicher und methodischer Kompetenzentwicklung weiter ausgebaut
- Verstärkte Betonung der Führungsverantwortung als notwendiger Voraussetzung für Ausbildungsteilnahme

3.2 Prüfungen

3.2.1 Stärken

- Insgesamt überwiegend positive Bewertungen der Abschlussprüfungen, tendenziell positivere Bewertungen im Vergleich zum Vorjahr bei den schriftlichen Prüfungen
- Beurteilung der mündlichen Prüfung insbesondere bezüglich der Angemessenheit der Prüfungsinhalte positiv
- Beurteilung der schriftlichen Prüfung insbesondere bezüglich Prüfungsklima, Vernetztheit sowie Fairness positiv
- Im Vergleich zum Vorjahr sowohl bei mündlich als auch schriftlich die Erwartungen an die Prüfung klarer

3.2.2 Schwächen

- Kritische Beurteilung der erlebten gerechten und nachvollziehbaren Bewertung; Fairness und Gerechtigkeit insbesondere bei der mündlichen Prüfung kritisch bewertet
- Niveau und Gewichtung der Prüfungsinhalte werden bei der schriftlichen Prüfung etwas kritischer beurteilt

3.2.3 Ansatzpunkte

- Einheitliche Informationen zu den Prüfungen in Schulen und auf der Homepage
- Gewichtung der Aufgaben bei der schriftlichen Prüfung entsprechend der Modulstruktur

- Erhöhung der sozialen Validität (Akzeptanz bei den Prüflingen) bei der mündlichen Prüfung (Respekt und Wertschätzung, klare Erwartungen, offene und klare Ergebnisrückkopplung, keine Verunsicherungen/Suggestivfragen)
- Maßnahmen zur Steigerung der Objektivität der Bewertungen bei den mündlichen Prüfungen

3.2.4 Trends und Veränderungen

- Erwartungen an die mündliche und schriftliche Prüfung jetzt klarer als im Vorjahr
- Positive Entwicklungen bei der schriftlichen Prüfung hinsichtlich Fairness, Prüfungsklima und Realitätsnähe der Aufgaben
- Bewertungen der mündlichen Prüfungen nach wie vor kritisch

3.3 Diplomstufe

3.3.1 Bedarf

- Interesse an einer Aufbau- bzw. Diplomstufe bei zwei Dritteln der Befragten

3.3.2 Ansatzpunkte

- Themenvorschläge lassen sich v.a. folgenden Bereichen zuordnen: VWL- und BWL-Vertiefung, Unternehmensführung und Strategie, Rhetorik/Außenwirkung, Führen von Kaderleuten/Führen auf Distanz, Globalisierung und Know how, Marketing, organisationale Umstrukturierungen/Change Management
- geeignete Lehr- und Lernformen: 14% der Befragten wünschen, didaktisch analog zur Führungsausbildung vorzugehen; insbesondere Gruppenlernen und praktische Übungen
- bezüglich der Umsetzbarkeit der Lerninhalte in die Praxis wird die Wichtigkeit einer stärkeren Einbeziehung von Unternehmen sowie eines individuellen Coachings/ Mentorings

3.4 Abschließende Empfehlungen

- Maßnahmen zur Steigerung der Validität und Verlässlichkeit der mündlichen Prüfungen (Schulungen für ExpertInnen, Kriterienkatalog und Prüfungsablauf konkretisieren, Videotraining)
- Maßnahmen zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades der Ausbildung bei Schweizer Unternehmen (Medienpräsenz durch Publikationen und Werbung, Informationsveranstaltungen)

- Maßnahmen zur Erhöhung der Unterstützung der Ausbildung durch Unternehmen und Vorgesetzte (konkrete Information über Relevanz der Unterstützung für Ausbildungs- und Transfererfolg bei Unternehmen und TeilnehmerInnen, verstärkter Einbezug der Unternehmen durch Besuche und Praxisgespräche, Klärung der Erwartungen und Wünsche auf Unternehmens- und Teilnehmerseite)
- Maßnahmen zur Erhöhung der Praxisorientierung im Management-Bereich (vermehrt Fallbeispiele und Übungen aus der Praxis verschiedener Branchen, Einbezug Teilnehmer stärken, Einladung von PraktikerInnen)
- Beachtung ausreichender Führungserfahrung der Teilnehmer, insbesondere im Leadership-Teil