



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 ersten Befragung der Teilnehmer

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 Soziodemographische Merkmale	6
2.2	Erfolgskriterien	8
2.2.1	Zufriedenheit mit der Ausbildung	8
2.2.2	Lernerfolg (Kompetenzzuwachs)	10
2.2.3	Transfererfolg (konkrete Verhaltensänderung)	11
2.2.4	Grenzen der Studie	12
2.3	Zufriedenheit mit den Prüfungen	12
2.4	Einflussfaktoren	15
2.4.1	Persönlichkeit	15
2.4.2	Organisation	15
2.4.3	Träger der Ausbildung	15
2.5	Diplomstufe	16
3	Fazit	17
3.1	Ausbildung	17
3.1.1	Stärken	17
3.1.2	Schwächen	18
3.1.3	Ansatzpunkte	18
3.2	Prüfungen	18
3.2.1	Stärken	18
3.2.2	Schwächen	18
3.2.3	Ansatzpunkte	18
3.3	Diplomstufe	19
3.3.1	Bedarf	19
3.3.2	Ansatzpunkte	19

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 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 erste Empfehlungen zur Modifikation und Verbesserung der Ausbildung (Module) sowie erste 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 einer Kohorte, die nach der Ausbildung erhoben werden. Geplant ist zusätzlich eine Follow-up Erhebung, um den langfristigen Nutzen abschätzen zu können. 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"

Die Evaluation hat zunächst **summativen** Charakter (Status quo, Stärken- und Schwächenanalyse). **Formative** (Modifikationen) Elemente können sich bei einer entsprechenden Fortführung des Ansatzes mit weiteren Kohorten ergeben.

Zur Veränderungsmessung wird ein **Post-Test** mit retrospektivem Pre-Test und einer **Follow-up** Messungen nach einem halben Jahr realisiert. Damit ist es möglich, auch mittelfristige Effekte abzuschätzen. Da ein „echter“ Pre-Test bei der ersten 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. Diese Möglichkeit einer retrospektiven Messung gilt allerdings nur für subjektive Kompetenzeinschätzungen - jedoch nicht für objektive Leistungstestmaße. Ein Vergleich auf der Ebene objektiver Leistungsmaße erfordert hingegen „echte“ zeitlich getrennte vorher und nachher Messungen, da eine objektive Leistung nicht retrospektiv erhoben werden kann und ist damit zukünftigen Untersuchungen an weiteren Kohorten vorbehalten.

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 beträgt die Gruppenstärke mindestens 5 Personen. Zu Sicherstellung der Anonymität wurden die ausgefüllten Fragebögen direkt an die Universität Siegen gesandt.

1.3 Inhalte der Befragung

Die Befragung der Teilnehmer enthielt 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.

Zudem sollten von den Teilnehmern verschiedene **Einflussfaktoren** eingeschätzt werden. Dies sind Merkmale der **Persönlichkeit** (Transfermotivation, Selbstwirksamkeit, Karriereorientierung, Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Handlungsorientierung, Durchsetzungsstärke, Kontaktfähigkeit, Belastbarkeit, emotionale Stabilität, Sensitivität, Commitment gegenüber der Organisation und der eigenen Karriere), 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).

Das Befragungsdesign ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Die Teilnehmer wurden ebenfalls gebeten, Angaben zur geplanten **Aufbau- bzw. Diplomstufe** zu machen.

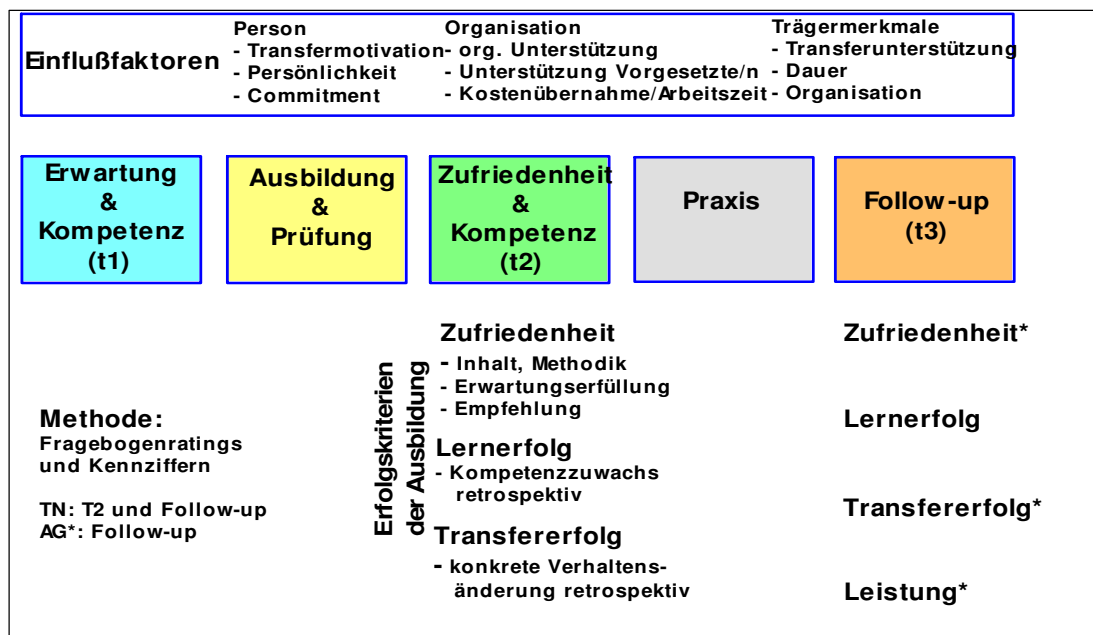


Abb. 1 Befragungsdesign

2 Ergebnisse

2.1 Rücklauf, Repräsentativität und Soziodemographische 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 379 Teilnehmer der Führungsausbildung der Jahrgänge 2005, 2006 und 2007 versandt. Dieser konnte anonym ausgefüllt und in einem beiliegenden Briefumschlag an die Universität Siegen zurückgeschickt werden. 126 Teilnehmer haben an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einem Rücklauf von insgesamt **33,2%**. Rücklaufquoten von über 30% können bei derartigen Fragebogenerhebungen als gutes Ergebnis betrachtet werden und weisen auf eine hohe Akzeptanz hin. Bemerkenswert ist außerdem, dass alle Bögen vollständig und gewissenhaft ausgefüllt wurden. Das Engagement der Teilnehmer spiegelt sich vor allem in der umfangreichen und differenzierten Beantwortung der offenen Fragen (ca. 11.000 geschriebene Worte).

Fast zwei Drittel der Befragten stammen aus dem Jahrgang 2007, ca. ein Drittel aus dem Jahrgang 2006 und nur 4% aus dem Jahrgang 2005. Diese Verschiebung war angesichts der unterschiedlichen Zeitspannen zwischen Ausbildungsabschluss und Befragung zu erwarten. Auch entspricht die Verteilung in etwa den Teilnehmerzahlen pro Jahrgang in der Grundgesamtheit aller bisherigen Teilnehmer der Führungsausbildung. Die Stichprobe kann hinsichtlich folgender Merkmale als repräsentativ eingestuft werden: Geschlecht (52% Frauenanteil), Wohnort und Notenverteilung (Durchschnittsnote schriftlich 4,4 und mündlich 4,5). Der Anteil durchgefallener Teilnehmer liegt mit 8% allerdings niedriger als in der Grundgesamtheit (22%). Die durchgefallenen Teilnehmer sind zwar deutlich unzufriedener mit ihrer Prüfungsnote als die Befragten, die bestanden haben, allerdings sind sie *nicht* bedeutsam unzufriedener mit der Ausbildung und auch *nicht* kritischer in ihren Bewertungen der Ausbildungsinhalte, der Dozierenden sowie der Prüfungen. Demnach muss hier nicht von einer systematischen Verzerrung der Ergebnisse ausgegangen werden. Damit darf die Befragung insgesamt als **repräsentativ** und die Ergebnisse als **verlässlich** und belastbar eingeschätzt werden.

Das **Durchschnittsalter** der TeilnehmerInnen liegt bei 38 Jahren. Fast die Hälfte der Befragten ist bis 40 Jahre alt; die bis 50jährigen bilden ein gutes Drittel, die bis 30jährigen machen 14% der Stichprobe aus.

Der größte Anteil an Teilnehmern kommt mit 18% aus der Finanzbranche, gefolgt von den **Branchen** Post (14%), Gesundheitswesen (10%) und Industrie (9%). Die Bereiche Transport, Felfe & Franke (2008)

Bildung und Verwaltung sind mit jeweils 7% vertreten. Nicht nur die Branchen sind weit gestreut, sondern auch die vertretenen **Unternehmensgrößen**. Diese reichen von 2 bis zu 80.000 Mitarbeitern (Mittelwert = 9383 Mitarbeiter). Der Bereich „bis 100.000 Mitarbeiter“, der 21% ausmacht, wird dabei fast ausschließlich von den Branchen Post und Transport abgedeckt. Jeweils ein Viertel der TeilnehmerInnen ordnet sich in den Größen „bis 100 Mitarbeiter“ bzw. „bis 500 Mitarbeiter“ ein, in denen überwiegend die Finanzbranche vertreten ist.

Nach der Dauer der **Unternehmenszugehörigkeit** befragt, äußert fast ein Viertel, bis zu 10 Jahre im Unternehmen angestellt zu sein, zu jeweils ca. 20% sind die Befragten bis zu 2 Jahre, bis zu 5 Jahre und über 20 Jahre bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt. 40% der Befragten sind zur Zeit in der Position eines/r Teamleiters/in, zu jeweils ca. einem Viertel besteht die Stichprobe aus AbteilungsleiterInnen und GeschäftsführerInnen. Entsprechend der unterschiedlichen beruflichen Positionen schwankt auch die Führungsspanne der Befragten. Sie bewegt sich zwischen einem und 290 MitarbeiterInnen und liegt im Mittel bei 26 MitarbeiterInnen.

Ausbildungsdauer: Fast die Hälfte der Befragten hat die Ausbildung nach bis zu 2 Jahren abgeschlossen, die andere Hälfte teilt sich gleichermaßen in diejenigen, die maximal 1 ½ Jahre für die Ausbildung brauchten (24%) und die, die länger als 2 Jahre benötigten (29%). Fast alle Befragten nutzten die Variante **regelmäßigen Unterrichts** (96%) und bei fast allen (90%) beruhte Teilnahme an der Ausbildung auf **Eigeninitiative**.

Unterstützung durch Arbeitgeber: Bei der Hälfte der Befragten beteiligte sich der Arbeitgeber an den **Kosten** für die Ausbildung und ca. einem Drittel der Befragten wurde ein Teil der Ausbildung als **Arbeitszeit** angerechnet.

Feedback: In den Anmerkungen fanden sich zahlreiche positive Feedbacks zur Befragung ("Danke für den Fragebogen, gute Idee", "Kompliment, dass Sie solche Umfragen machen (wichtig)", "Hallo Infolge Zeitmangel nur das nötigste gemacht. Trotzdem viel Erfolg. Wenn Sie den Verband dazu bringen konnten, mehr Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, um diesen Lehrgang in der Wirtschaft bekannter zu machen, wäre mir schon gedient."). Weiterhin zeigen sich zwischen den offenen Antworten dieser Fragebogenerhebung und den Interviews der Vorstudie 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 (92% Zustimmung). Sie würden die Ausbildung wieder machen (83% Zustimmung) und empfehlen sie gerne weiter (86% Zustimmung). Durchschnittlich wird der Ausbildung eine positive Gesamtnote von 4,9 gegeben.

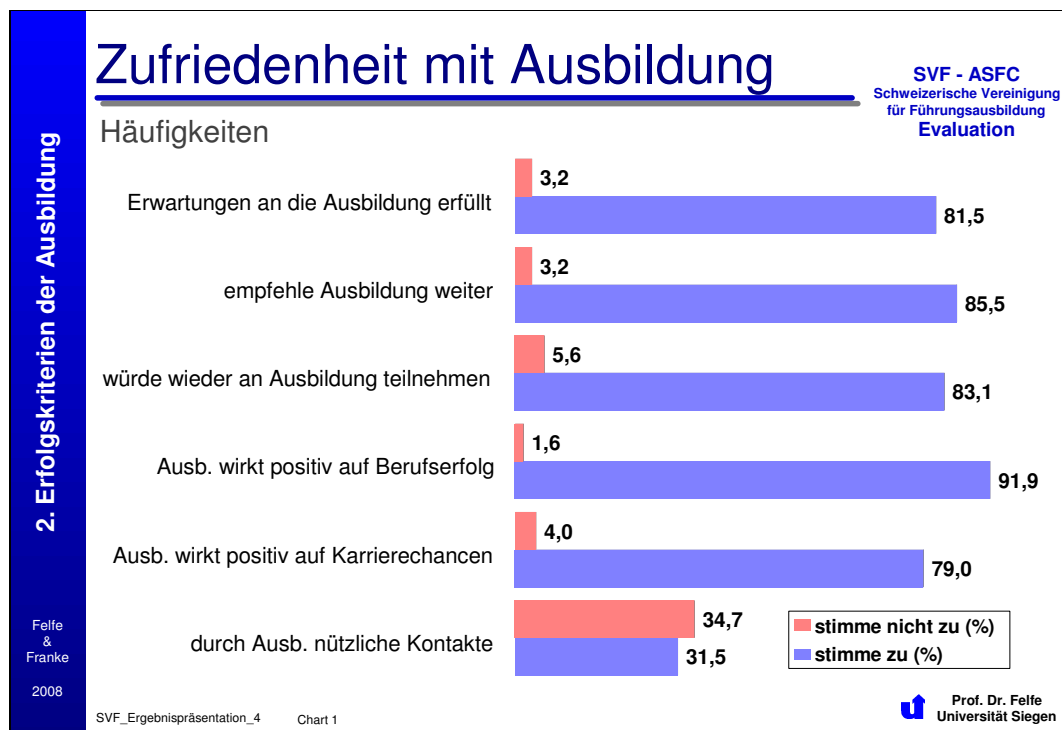


Abb. 2 Zufriedenheit mit der Ausbildung (Häufigkeiten)

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, Erfüllung und Gewichtung der Inhalte sowie die methodische Vermittlung des Stoffs durch die Dozierenden. Entsprechend fallen die Antworten auf die offene Frage „Was war das Wichtigste in der Ausbildung, wovon haben Sie am meisten profitiert?“ aus. 50% der TeilnehmerInnen betonen, dass sie vor allem vom Leadership-Bereich profitiert haben („Leadership ist für mich sehr zu empfehlen“, „der ganze Leadership-Teil brachte mir den Nutzen“). Weitere 33 % werten die Bereiche Leadership und Management als gleichermaßen nützlich („die Kombination der zwei Bereiche Management und Leadership ist optimal“, „Die Ausbildung

Felfe & Franke (2008)

hat für mich alle Bereiche für eine erfolgreiche Führung abgedeckt.“, „alles fließt ineinander, daher alle Gebiete von Wichtigkeit“).

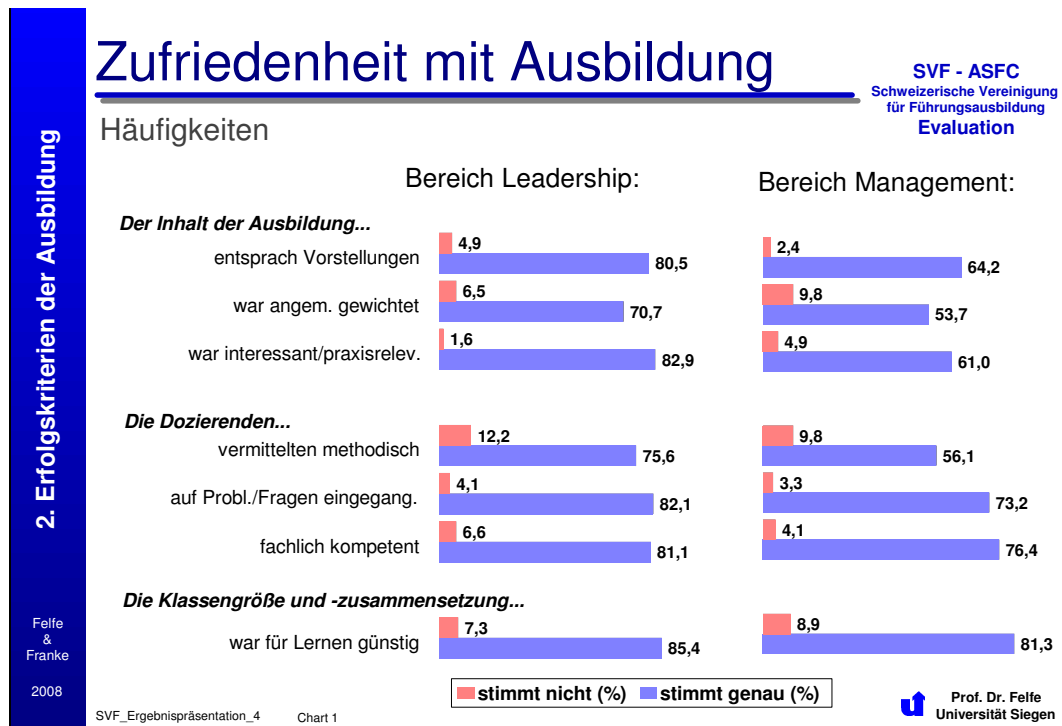


Abb. 3 Zufriedenheit mit Ausbildungsinhalten und Dozierenden (Häufigkeiten)

Die hohe Gesamtzufriedenheit zeigt sich auch in den offenen Antworten: „Die Ausbildung war sensationell!“, „Ich finde die Ausbildung super und hat wenig Verbesserungspotential. Weiter so.“, „Die Führungsausbildung hat mich bestärkt und mir das fehlende Selbstvertrauen für meine internationale Führungsverantwortung gegeben.“, „bin topmotiviert für die Zukunft!“, „hoffe, noch viele Personen finden die Energie, diese Ausbildung zu absolvieren.“. Kritisch wurde es gesehen, wenn einige Teilnehmer nicht die erforderliche Führungserfahrung mitbringen.

Voraussetzung einer erfolgreichen Ausbildung ist, dass die Inhalte auch lern- und umsetzbar sind. Deshalb wurden die TeilnehmerInnen gebeten, zu der etwas „provokanten“ Aussage „Führung kann man nicht lernen“ Stellung nehmen. Über die Hälfte der Befragten widerspricht dieser Aussage und betont, dass Führung lernbar ist („Das Gegenteil ist richtig. Führen ist ein andauernder Lernprozess.“, „Führung lernt man durch Erfahrung.“, „Führung ist klar lernbar, allerdings benötigt es viel Energie, nicht in ‚alte‘ Muster zurück zu fallen“). Weitere 27% betonen, dass es gewisser Voraussetzungen in der Persönlichkeit bedarf, auf deren Basis die Führungskompetenz weiterentwickelt werden kann („Das Gefühl ist wichtig! Erfahrungen lehren, Theorie hilft für das Verständnis“).

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, Konfliktbewältigung, BWL, Recht und Projektmanagement wahrgenommen. 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 hervorgehoben werden (s.o.).

Eine differenzierte Einschätzung der Kompetenzentwicklung zeigt sich für die fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenz. Im Management-Bereich ist der erlebte fachliche Kompetenzzuwachs bedeutend höher als im Leadership-Bereich („im Management viel gelernt“, „Profit aus einzelnen Managementfächern groß“). Umgekehrt ist im Leadership-Bereich der wahrgenommene soziale und personale Kompetenzzuwachs deutlich höher („Erkenntnis über Gründe von Verhaltensweisen war enorm wichtig“, „Ich denke, um führen zu können, ist sehr wichtig, dass man sich kennt und weiß wie man nach außen wirkt“, „ich wurde ‚gezwungen‘, mit mir selber ins Gericht zu gehen.“).

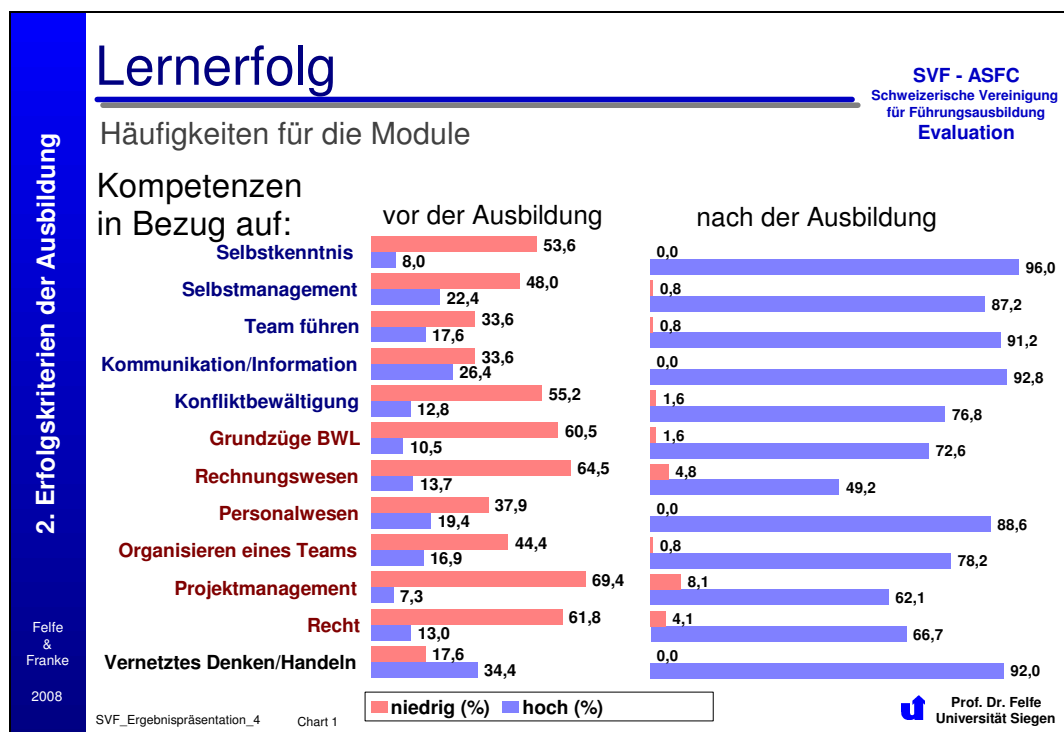


Abb. 4 Lernerfolg: Kompetenzzuwachs in Bezug auf die Module (Häufigkeiten)

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, geben regelmäßig Feedback, betreiben systematisches Zeitmanagement und nutzen öfter Planungs- und Entscheidungstechniken.

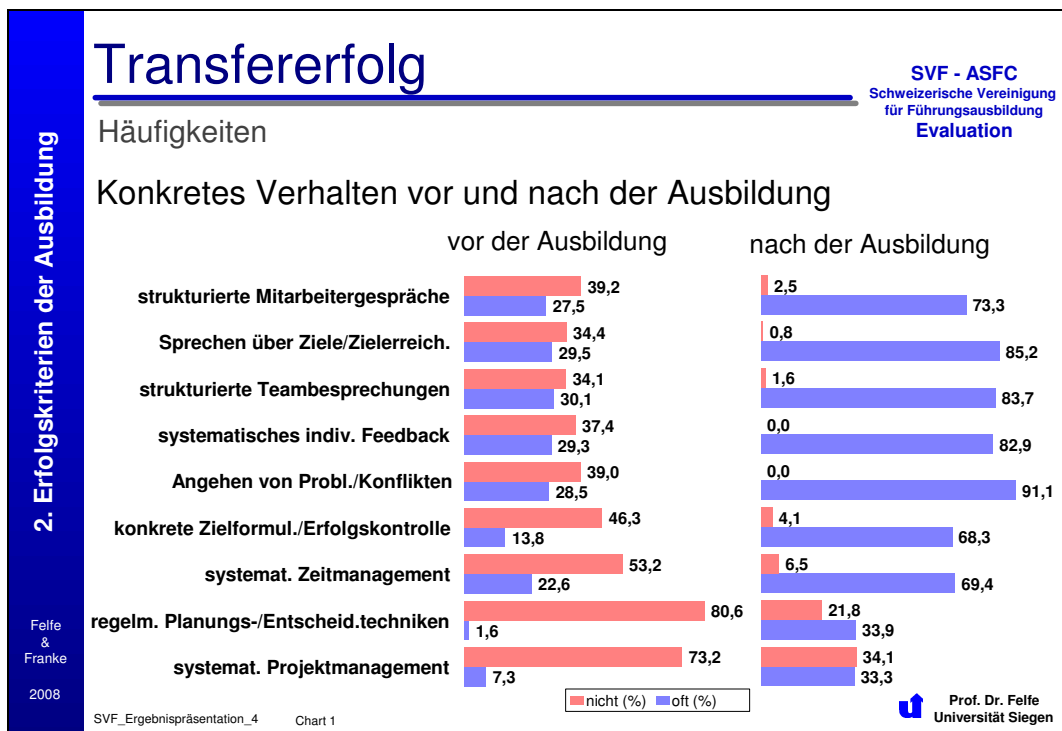


Abb. 5 Transfererfolg: konkrete Verhaltensänderungen (Häufigkeiten)

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.: „zufriedenere Mitarbeiter“, „Qualität der Ergebnisse besser als bei Führungskollegen“, „gutes Feedback der Gruppe, Ziele werden erreicht“, „besseres Zeitmanagement“. Auf die Frage „Woran merken Ihre Mitarbeiter, dass Sie Ausbildungsinhalte in der Praxis umsetzen?“ werden z. B. folgende Antworten gegeben: „werden öfter gelobt“, „besseres Klima in der Gruppe, Motivation höher, sehen Resultate erfolgreich durchgeführter Projekte“, „Coache besser, höre genauer zu, gebe direkter Feedback“, „Verlange Feedback und beziehe Mitarbeiter viel mehr ein, erwarte Lösungsvorschläge, stelle lösungsorientierte Fragen“.

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 („Dozenten aus der Praxis, Lernen am Praxisbeispiel“) und Gelerntes sofort in der Praxis geübt wird („systematischer Lerntransfer, sich Zeit nehmen im Alltag zur Umsetzung“), aber auch dass man selbst den Willen und Mut haben muss, etwas zu verändern („Bereitschaft + Mut der ‚Lernenden‘ sich zu ändern und Neues auszuprobieren“, „Mut zu Fehlern“). Schließlich wird auch die Unterstützung des Arbeitgebers als wichtig erachtet („Firma muss dafür bereit sein (positive Einstellung“).

2.2.4 Grenzen der Studie

Wenn sich auch in dieser ersten 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 Kohorten ergänzt und fortgeführt werden, um die wissenschaftlich fundierte Absicherung der Befundlage zu gewährleisten.

Um die Stabilität der Befunde abschätzen zu können (Kohorteneffekte), sollten dann auch mehrere Kohorten mit dem vollständigen Design erhoben werden. Durch die Zusammenfassung mehrerer Kohorten können dann auch die Einflüsse von Kontrollvariablen (z.B. Unterrichtsmethode etc.) zuverlässiger abgeschätzt werden. Außerdem könnten durch den Vergleich mehrerer Kohorten die Wirkungen vorgenommener Modifikationen geprüft werden (formative Evaluation).

2.3 Zufriedenheit mit den Prüfungen

Insgesamt geben die Befragten den Abschlussprüfungen zufriedenstellende bis gute Bewertungen. Damit werden die Prüfungen nicht so positiv wie die Ausbildung selbst beurteilt. An der mündlichen Prüfung werden insbesondere das angemessene Niveau der Prüfung (72% Zustimmung) und überwiegend der Realitätsbezug (66% Zustimmung) geschätzt.

In Bezug auf die schriftliche Prüfung wird positiv bewertet, dass die PrüferInnen für ein angenehmes Klima gesorgt haben (71% Zustimmung) und sich die Vernetztheit der Führungsanforderungen in der Prüfung widerspiegelt (63% Zustimmung).

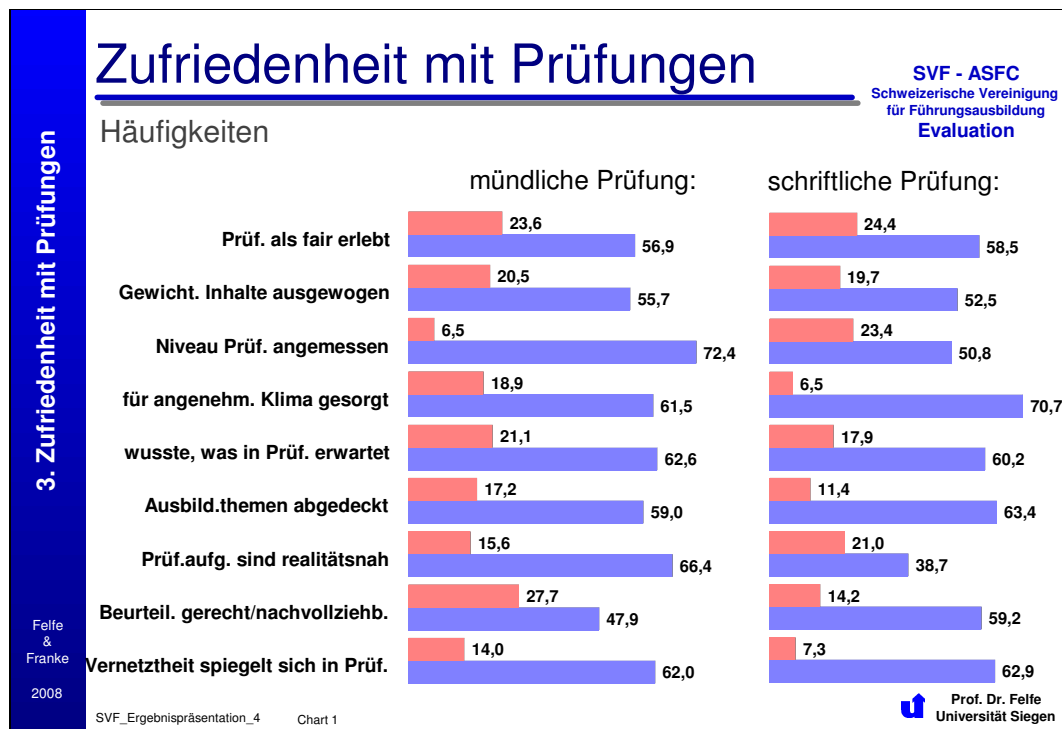


Abb. 6 Zufriedenheit mit den Abschlussprüfungen (Häufigkeiten)

Verglichen mit der schriftlichen Prüfung wird die mündliche Prüfung bezüglich der Angemessenheit der Prüfungsinhalte und der Realitätsnähe der Prüfung deutlich besser beurteilt. Zu kritischeren Einschätzungen kommen die Befragten vor allem in Bezug auf die erlebte Gerechtigkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der Beurteilungen (Zustimmung unter 60%) aber auch in Bezug auf das Prüfungsklima.

Fast ein Viertel der Befragten hat sowohl die mündliche als auch die schriftliche Prüfung nicht als fair erlebt. Gerechtigkeit und Nachvollziehbarkeit der Bewertung wird insbesondere für die mündliche Prüfung von 28% der Befragten kritisch beurteilt. Im Vergleich dazu zeigt sich für die schriftliche Prüfung eine deutlich bessere Bewertung.

Die Befragten des Jahrgangs 2007 schätzen die schriftliche Abschlussprüfung deutlich kritischer ein als die Befragten der vorherigen Jahrgänge. Dieser Unterschied zeigt sich insbesondere für die erlebte Fairness, Realitätsnähe sowie für die Gewichtung der Prüfungsinhalte („schriftl. Prüfung 2007 zu schwierig im Vergleich zu Vorjahren“). Des Weiteren beeinflusst die Zufriedenheit mit der Prüfungsnote die Einschätzungen zur Zufriedenheit mit den Prüfungen (Felfe & Franke (2008))

gen. 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 („Super Idee mit 3maliger Teilnahme an Sitzungen anderer Prüflinge! So lassen!“ , „schriftliche Prüfung ok“, „fand ich gut und recht umfassend“) auch viele kritische Anmerkungen enthalten. Diese beziehen sich vor allem auf die Prüfungsorganisation, aber auch auf Prüfungsinhalte und Prüfungsklima.

Kritik zur Prüfungsorganisation betrifft zum einen zeitliche Aspekte („Eidg. Prüfung 2x jährlich“, „Eidg. Prüfung zeitl. den Modulprüfungen anpassen“, „Enormer Zeitdruck sowohl in der schriftlichen (viel Text zu lesen) wie auch in der mündlichen Prüfung (Themenbekanntgabe und 20 min. zur Vorbereitung“), die Anerkennung von Noten („Modulabschlüsse berücksichtigen. Es ist schade, wenn 5 1/4 Std. über den Erfolg einer 2jährigen Ausbildung entscheiden“) sowie die Organisation der Prüfungen selbst („Schriftliche Prüfung auch in Zürich anbieten“, „in kleineren Räumen und OHNE Störfaktoren“, „zeitgemäße Technik einsetzen“).

Kritische Anmerkungen zum Prüfungsinhalt beziehen sich sowohl auf die schriftliche („Die schriftliche Prüfung ist zu sehr auf einen Fall ausgerichtet“, „keine Fachbegriffe verwenden („Mise on place“, „cloches“)“) als auch auf die mündliche Prüfung („Führungsnachweis nur mit einer derart stark strukturierten Sitzung zu prüfen, finde ich absolut fragwürdig“, „Die mündliche Prüfung ist etwas einseitig und konstruiert“, „Mündliche Prüfung: Fälle sind zu unterschiedlich, einige erhalten Sachthemen, andere Selbstkenntnis.“).

Kritische Stimmen finden sich auch zur Transparenz der Prüfungsanforderungen („Kommunikation Schule - SVF verbessern, was und wie wird bewertet“, „Bewertungsschlüssel muss vor Prüfung bekannt sein“, „Bewertungssystem der mündl. Prüfung ist nicht nachvollziehbar.“), zum Feedback in den Prüfungen („transparentere Prüfungsauswertung im Leadership - man hat keine Ahnung, wo man noch Handlungsbedarf/ Lernlücken hat“, „Die gemachten Fehler hätten mir evtl. neue Ideen gebracht?“ , „Einsicht in korrigierte Prüfung“) sowie zu Expertenwahl bzw. -verhalten („Umgang der Experten mit Teilnehmern fand ich z. T. daneben. Wir werden geschult, Feedback geben zu können und mit Kritik umzugehen. Dies war jedoch nicht der Fall bei den Experten“, „Expertenteam sollte gemischt und ausgewogener sein (männlich und weiblich)“, „mündliche Prüfung eher als Verhör erlebt“).

2.4 Einflussfaktoren

2.4.1 Persönlichkeit

Die Befragten schätzen ihre Transfermotivation insgesamt als hoch ein. Insbesondere beschreiben sich 90% 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 (92% Zustimmung). Moderatere Selbsteinschätzungen werden für Karriereorientierung gegeben. Hier sind 63% bestrebt, ihre Führungsposition auszubauen, jeweils die Hälfte an Befragten hat konkrete Ziele für die berufliche Zukunft bzw. ist bereit, hierfür viel zu investieren. Des Weiteren schätzen die Befragten vor allem ihre Sensitivität (Einfühlungsvermögen), psychische Belastbarkeit und ihre Handlungsorientierung als hoch ein. Von den Befragten werden insgesamt hohe Ausprägungen von Commitment gegenüber dem Unternehmen, für das sie tätig sind, sowie gegenüber der eigenen Karriere berichtet.

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 29% mehr Unterstützung von Seiten des/der Vorgesetzten. Möglicherweise ist dies bereits ein Ausdruck reduzierter Erwartungen. Schwierigkeiten in Bezug auf die Unterstützung durch Unternehmen und Vorgesetzte werden z. T. auch in den offenen Antworten angesprochen: „Seit Beginn meiner Ausbildung habe ich viel Konflikte mit Vorgesetzten weil wir eine alte straffe Befehlshierarchie haben“, „ist ihm [Vorgesetzten] egal, kein Interesse“, „kein Feedback“, „Er hat Mühe zu akzeptieren, dass ich ihm das Wasser reichen kann und hätte lieber unkundige MA. Mag nicht wirklich Inputs meinerseits“, „Seine eigenen führungsmaßige Unzulänglichkeiten werden ihm bewusst.“

2.4.3 Träger der Ausbildung

Die Transferunterstützung durch die Ausbildung kann noch gesteigert werden. Nur 40% stimmen der Aussage zu, die Ausbildung habe sie gut auf die praktische Umsetzung vorbereitet. Nur die Hälfte der Personen bestätigt, über mögliche Probleme bei der praktischen Umsetzung während der Ausbildung ausreichend informiert worden zu sein. Ca. 58 % 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 (54%). Das Lerntagebuch wird nur von 33% als nützlich empfunden.

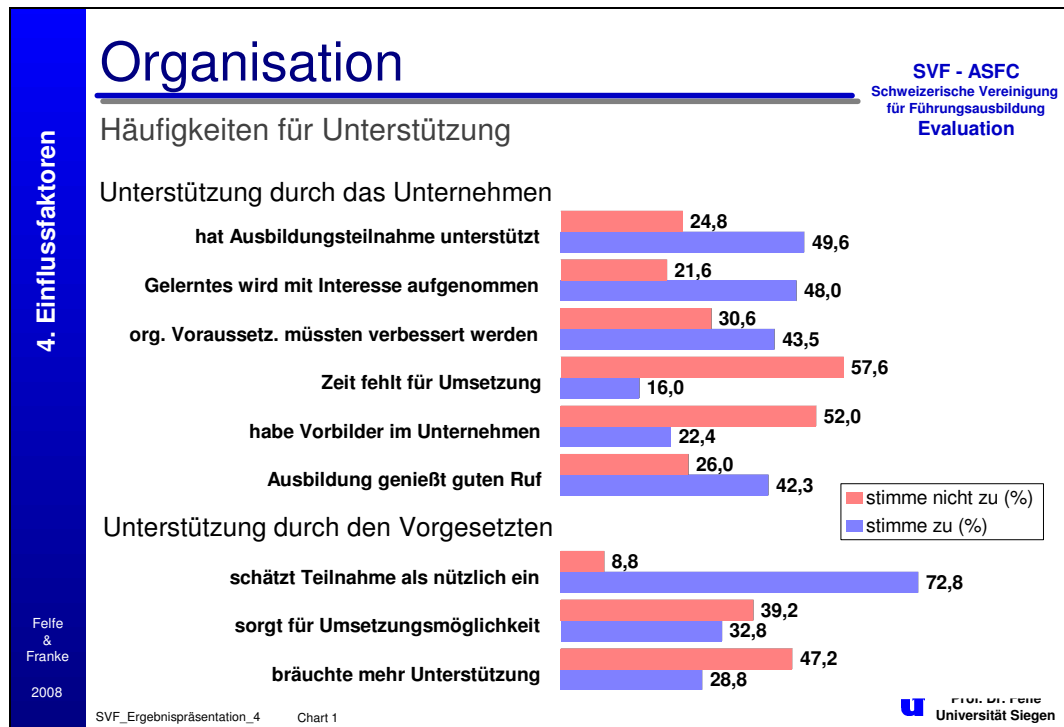


Abb. 7 Unterstützung durch Organisation und Vorgesetzte/n (Häufigkeiten)

2.5 Diplomstufe

Zum Interesse an einer Aufbau- bzw. Diplomstufe gefragt, antworten zwei Drittel der Befragten, dass sie interessiert seien. Ein Drittel der Befragten hat kein Interesse an einer Weiterführung der Ausbildung, z. T. mit kritischen Zusatzbemerkungen („Solange Leute ohne Führungserfahrung trotzdem den Fachausweis machen können und auch nicht in einer Form geprüft werden, von der gemerkt wird, dass diejenigen auch noch nie oder nicht führen, habe ich an einer Weiterführung kein Interesse und die Ausbildung (Diplom) hat so auch in der Wirtschaft keinen guten Stellenwert.“).

Bezüglich der möglichen Inhalte einer solchen Aufbaustufe zeigt ein Drittel der Befragten Interesse an einer Vertiefung der Leadership-Inhalte, während 19% betonen, es sei eher eine Vertiefung der Management-Inhalte wichtig. Von einem Viertel der Befragten wird es als wichtig erachtet, Aspekte aus beiden Bereichen vertiefend fortzuführen.

Auch werden zahlreiche Vorschläge zu **neuen Themen** gemacht (36%). Insbesondere besteht Interesse an Aspekten der Unternehmensführung und Strategie (19%). Auch besteht der Wunsch, mehr über Methoden wie Coaching, Supervision und Mediation (9%), über den Umgang mit organisationalen Umstrukturierungen (organisationaler Wandel, Change Management, Sanieren von Organisationen) (7%) bzw. über Marketing (6%) zu lernen.

Nach **Lehr- und Lernformen** gefragt, wünscht sich fast ein Viertel der Befragten, didaktisch analog zur Führungsausbildung vorzugehen („Analog Fachausweis“, „wie HWD“, „so wie bis anhin (NBW)“, „keine Änderung“, „so wie jetzt ist tip top“). Vor allem das Gruppenlernen (39%) und die praktischen Übungen (36%) 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 (30%) („Arbeitsprojekt mit MA im eigenen Betrieb durchführen“, „Praktische Aufgaben mit ins Geschäft geben“, „Vorgesetzte einbeziehen, Team einbeziehen, Stoffvermittlung in Firma“, „Praktika im eigenen Unternehmen oder ... bei Ausbildungspartnern“) sowie das Lernen stärker durch individuelles Coaching/ Mentoring von ausgewiesenen Praktikern bzw. Experten der SVF (28%) zu gestalten („Coaching durch Lehrperson“, „Hotline“ durch Experten/Dozenten des SVF“, „Mentor/Coach aus Praxis verfolgt Entwicklung“).

3 Fazit

3.1 Ausbildung

Insgesamt wird die Ausbildung von den befragten Teilnehmern in vielfacher Hinsicht sehr positiv bewertet.

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, v.a. in den Modulen Selbstkenntnis, Konfliktbewältigung und Projektmanagement; im Management-Bereich ist der fachliche Kompetenzzuwachs höher, im Leadership-Bereich der soziale und personale Kompetenzzuwachs höher
- **Transfererfolg:** verstärkt effektives Führungsverhalten nach der Ausbildung, insbesondere Angehen von Konflikten/Problemen, regelmäßig Feedback und Zielvereinbarungen, Nutzen von Planungs- und Entscheidungstechniken, 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 durch die Dozierenden im Management-Bereich etwas kritischer eingeschätzt

3.1.3 Ansatzpunkte

- Praxisbezug verstärken (Fallbeispiele), Begleitung der Umsetzung (Mentoring und Coaching)
- Umgang mit schwierigen Mitarbeitern als Inhalt stärker gewichten
- mehr Praxisorientierung im Management-Bereich
- Teilnehmervoraussetzungen beachten (Führungserfahrung)

3.2 Prüfungen

3.2.1 Stärken

- Insgesamt überwiegend positive Bewertungen der Abschlussprüfungen
- Beurteilung der mündlichen Prüfung insbesondere bezüglich Angemessenheit der Prüfungsinhalte und Realitätsnähe der Prüfung positiv
- Beurteilung der schriftlichen Prüfung insbesondere bezüglich Prüfungsklima und Vernetztheit positiv

3.2.2 Schwächen

- Kritische Beurteilung der erlebten Fairness in der Prüfung sowie der gerechten und nachvollziehbaren Bewertung, letzteres insbesondere bei der mündlichen Prüfung
- Realitätsbezug und Gewichtung der Prüfungsinhalte werden bei der schriftlichen Prüfung kritischer beurteilt
- kritischere Einschätzungen des Jahrgangs 2007 bezüglich der schriftlichen Prüfung im Vergleich mit älteren Jahrgängen

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)

-
- Maßnahmen zur Steigerung der Objektivität der Bewertungen bei den mündlichen Prüfungen

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: Unternehmensführung und Strategie, Coaching, Supervision und Mediation, organisationale Umstrukturierungen/Change Management, Marketing
- geeignete Lehr- und Lernformen: fast ein Viertel der Befragten wünscht, 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 durch Experten betont
- Klärung weiterer Bedarfe und Ansatzpunkte auf Arbeitgeberseite