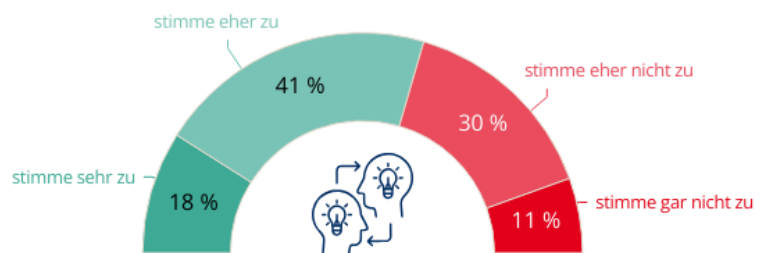


hernstein

management report

Wissenstransfer und Weiterbildung: Potenziale und Herausforderungen

**6 von 10 Führungskräften stimmen (eher) zu:
Wissen in Unternehmen wird kaum weitergegeben**



Über den Hernstein Management Report

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

Zentrale Fragen dieses Hernstein Management Reports

- Wie gut funktioniert der Wissenstransfer in Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte?
- Welche sind die wichtigsten Kanäle und Wege für den Wissenstransfer?
- Welchen Stellenwert haben die unternehmensspezifische Aus- und Weiterbildung?
- Wie hoch ist die Nutzung von Weiterbildungsangeboten durch Führungskräfte?
- Welche sind die präferierten Weiterbildungsformate und -inhalte?
- Hat Weiterbildung bei Führungskräften an Bedeutung gewonnen und wenn ja, aus welchen Gründen?

Die wichtigsten Eckdaten der Umfrage

- Befragte Personen: 1.600 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 600 befragte Personen
- Deutschland: 1.000 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Befragungszeitraum: Juli 2025
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.600 Interviews: +/- 2,5 %
- Durchführendes Institut: [Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung](#)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter

<https://www.hernstein.at/hernstein/newsroom/hernstein-management-report/>

Für Rückfragen steht Ihnen zur Verfügung:

Mag. Gabriele Fantl

Leitung Vertrieb und Projektmanagement

Tel: +43 1 514 50-5620

gabriele.fantl@hernstein.at

www.hernstein.at

Executive Summary

Mehrheit sieht mangelnden Wissenstransfer im Unternehmen

- 59 % der Führungskräfte sehen Defizite beim Wissenstransfer im Unternehmen.
- 14 % stimmen der Aussage, dass Wissen an Nachfolgende kaum weitergegeben wird, voll und ganz zu, weitere 41 % stimmen eher zu.

Learning by Doing und informeller Austausch dominieren den Wissenstransfer

- 84 % der Führungskräfte sehen Learning by Doing und informellen Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden als besonders wichtige Formen des Wissenstransfers.
- 75 % meinen, dass interne Schulungen einen hohen Stellenwert haben. 60 % sagen dies über externe Schulungen.

Unverzichtbar: Unternehmensspezifische Aus- und Weiterbildung

- 89 % stimmen zu, dass bei Führungskräften die laufende Weiterbildung unerlässlich ist. 82 % wollen für Mitarbeitende mit Weiterbildungsaktivitäten mehr Gehalt.
- 74 % glauben, dass die Entwicklungen in ihrer Branche so rasant sind, dass sich Mitarbeitende laufend weiterbilden müssen. 71 % setzen auf Ausbildung im Unternehmen, da Qualifikationen neuer Mitarbeitender oft nicht ausreichen.

Viele Führungskräfte haben bereits an Weiterbildungen teilgenommen

- 79 % der Führungskräfte haben bereits an Weiterbildungsaktivitäten für ihr Unternehmen teilgenommen. Von ihnen nahmen 25 % im Jahr 2025 und 33 % im Jahr 2024 an entsprechenden Maßnahmen teil.
- Zwischen Österreich und Deutschland zeigen sich dabei keine Unterschiede. Überdurchschnittlich viel Weiterbildung gibt es im oberen Management (86 %), im Personalbereich (87 %), im Finanzwesen (92 %) und in Logistik/Transport (88 %).

Persönliche Weiterbildungsformate in Präsenz stehen an erster Stelle

- 40 % geben an, dass sie Face2Face-Formate bevorzugen.
- 17 % präferieren Online-Formate, 14 % Hybrid-Formate.

Die Weiterbildung von Führungskräften hat an Bedeutung gewonnen

- 25 % meinen, dass die Weiterbildung von Führungskräften in den letzten 5 Jahren sehr an Bedeutung gewonnen hat, weitere 52 % eher.
- Besonders ausgeprägt ist diese Einschätzung bei Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen (39% sehr) sowie im oberen Management (32 %).

Gründe für die unterschiedliche Bewertung von Weiterbildung

- 19 % der Führungskräfte, die einen Bedeutungsgewinn von Weiterbildung sehen, führen dies auf die immer wichtiger werdenden Soft Skills in der Mitarbeiterführung zurück. Weitere 17 % nennen die zunehmende Schnelligkeit und den ständigen Wandel als Grund.
- 21 % der Führungskräfte, die eine sinkende Bedeutung von Weiterbildung wahrnehmen, halten diese für zu kostenintensiv. 19 % meinen, dass es keine oder zu wenig passende Angebote gibt.

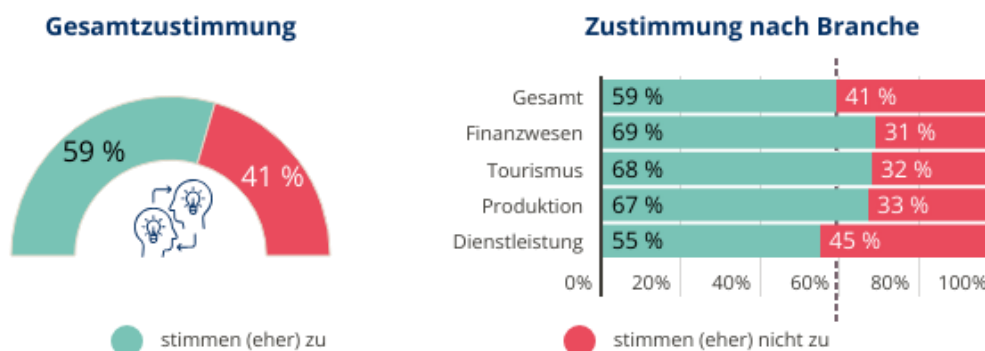
>> Wissenstransfer und Weiterbildung: Potenziale und Herausforderungen

In einer wissensbasierten Gesellschaft mit immer kürzer werdenden Innovationszyklen wird der Wissenstransfer zu einer zentralen Voraussetzung für Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit. Der aktuelle Hernstein Management Report untersucht, wie österreichische und deutsche Führungskräfte die Rolle von Wissenstransfer und Weiterbildung in ihren Unternehmen einschätzen: Wie stellt sich der Status quo dar, wo liegen die Prioritäten und wo besteht Handlungsbedarf?

Mehrheit sieht mangelnden Wissenstransfer im Unternehmen

Eine Mehrheit von fast 60 % der Führungskräfte sieht Defizite beim Wissenstransfer im Unternehmen und damit einen latenten Know-how-Verlust: 18 % stimmen der Aussage, dass es häufig passiere, dass Wissen von Mitarbeitenden an Nachfolgende kaum weitergegeben werde, voll und ganz zu. Weitere 41 % stimmen eher zu.

6 von 10 Führungskräften stimmen (eher) zu: Wissen in Unternehmen wird kaum weitergegeben



Zustimmung zur Aussage: "Es passiert häufig, dass das im Laufe der Jahre erworbene Wissen von Mitarbeitenden kaum an Nachfolger:innen oder Kolleg:innen weitergegeben wird."

Grafik 1: Mangelnder Wissenstransfer in Unternehmen

Nach einzelnen Unternehmensgruppen zeigen sich folgende Besonderheiten:

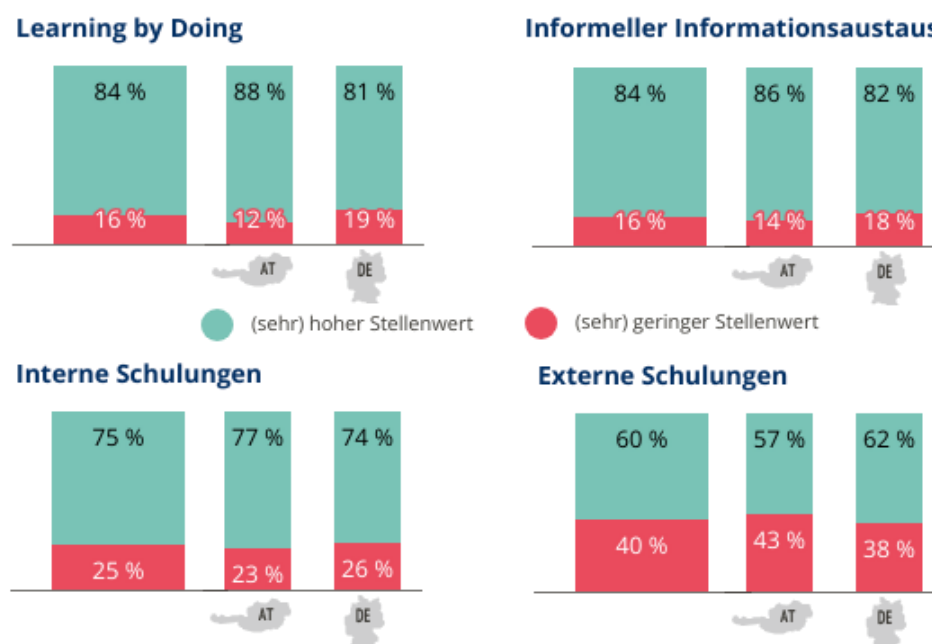
- Branchen: Besonders kritisch wird der Wissenstransfer im Finanzwesen gesehen, wo 69 % der Befragten Defizite orten. Das ist insofern bemerkenswert, als Finanzdienstleistungen stark reguliert sind und hohen Dokumentationsanforderungen unterliegen. Dahinter folgen der Tourismus mit 68 % und die Sachgüterproduktion mit 67 %. Vergleichsweise gering fallen die Bedenken im Dienstleistungsbereich sowie im Gesundheits- und Sozialwesen aus, wo jeweils 55 % Defizite sehen.

- Führungskräfte aus kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden nehmen mangelnden Wissenstransfer deutlich seltener als Herausforderung wahr als ihre Kolleginnen und Kollegen in Großbetrieben mit mehr als 250 Mitarbeitenden: Während 53 % der Führungskräfte in kleineren Unternehmen hier Herausforderungen sehen, sind es in Großbetrieben 63 %.

Learning by Doing und informeller Informationsaustausch dominieren den Wissenstransfer

Jeweils 84 % der Führungskräfte geben an, dass Learning by Doing und informeller Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert haben. Beim Learning by Doing sprechen 48 % von einer sehr hohen, weitere 36 % von hoher Bedeutung. Beim informellen Austausch zeigt sich ein ähnliches Bild. Diese beiden informellen Schienen der Wissensweitergabe liegen damit klar vor formalisierten Maßnahmen wie internen oder externen Schulungen.

84 % der Führungskräfte sehen Learning by Doing und informellen Austausch als zentrale Wege des Wissenstransfers



Darstellung: Summe aus sehr hoher und eher hoher Stellenwert / eher geringer und sehr geringer Stellenwert

Grafik 2: Informelle und formelle Weiterbildungsmaßnahmen im Vergleich

Der Ländervergleich zeigt, dass in Österreich Learning by Doing, informeller Informationsaustausch und interne Schulungen höhere Bedeutung haben als in Deutschland.

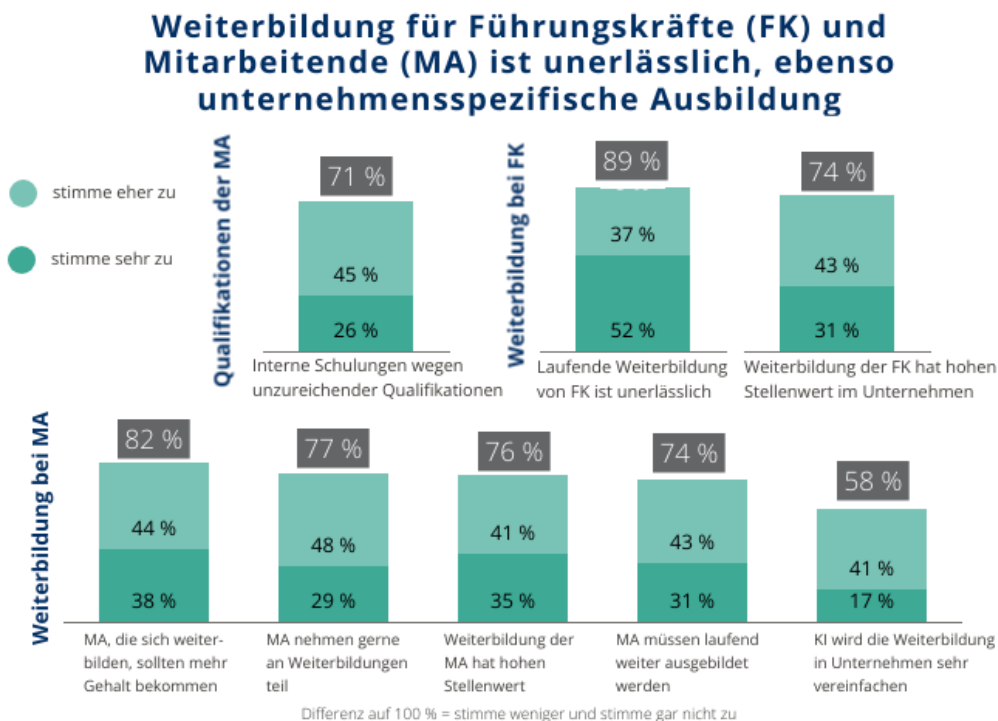
Bei externen Schulungen ist es umgekehrt: Diese haben bei deutschen Führungskräften einen etwas höheren Stellenwert als bei ihren österreichischen Kolleginnen und Kollegen.

Unternehmensspezifische Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung sind entscheidend, um mit den Anforderungen Schritt zu halten

Obwohl Learning by Doing beim Wissenstransfer dominiert, sind Aus- und Weiterbildungsangebote sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende unverzichtbar, um das notwendige Know-how für die Unternehmen sicherzustellen.

52 % der Befragten stimmen der Aussage sehr zu, dass gerade bei Führungskräften die laufende Weiterbildung unerlässlich ist; weitere 37 % stimmen eher zu (gesamt: 89 %). Diese hohe Wertschätzung für Weiterbildung sollte sich aus Sicht der Führungskräfte auch finanziell niederschlagen: 82 % sind der Meinung, dass Mitarbeitende mit Weiterbildungsaktivitäten mehr Gehalt bekommen sollten.

Dabei ist Weiterbildung kein Selbstzweck, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit: 74 % vertreten die Ansicht, dass sich die Anforderungen in ihrer Branche so schnell verändern, dass laufende Weiterbildung unverzichtbar ist. 71 % geben an, bei neuen Mitarbeitenden auf unternehmensinterne Ausbildung zu setzen, da deren vorhandene Qualifikationen im Regelfall nicht ausreichen.



Grafik 3: Bedeutung von unternehmensspezifischer Aus- und Weiterbildung

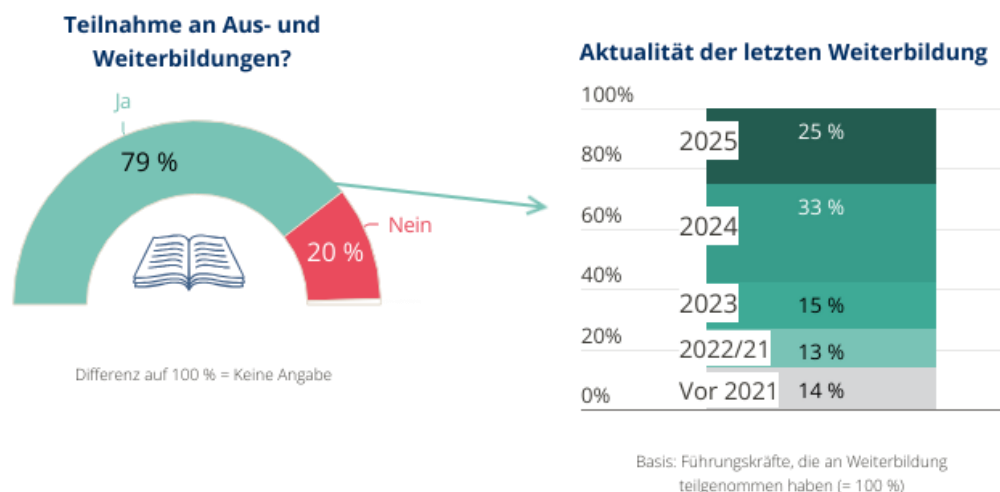
Hier wiederum ein Blick auf einzelne Branchen und Betriebsgrößen, wo die spezifische Ausbildung innerhalb des Unternehmens eine besonders hohe Rolle spielt:

- Auch hier liegt der Finanzbereich deutlich über dem Durchschnitt: 82 % der Führungskräfte geben an, dass neue Mitarbeitende im Regelfall nicht über ausreichende Qualifikationen verfügen. Knapp dahinter liegt der IT-Sektor mit 80 %. Im Tourismus ist der Bedarf an unternehmensspezifischer Ausbildung aus Sicht der Führungskräfte am geringsten (67 %).
- Der unternehmensspezifische Ausbildungsbedarf steigt mit der Betriebsgröße: Bei Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitenden meinen 67 %, dass diese notwendig sei. Bei größeren Unternehmen sind es 73 %, die diesen Bedarf sehen, bei Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden sogar 77 %.

Viele Führungskräfte haben bereits an Weiterbildung teilgenommen

Die österreichischen und deutschen Führungskräfte sind mit dem Thema Weiterbildung gut vertraut: 79 % geben an, im aktuellen Unternehmen an Weiterbildungsaktivitäten teilgenommen zu haben. Die Angaben beziehen sich somit auf den Zeitraum ihrer jeweiligen Unternehmenszugehörigkeit. Diese Weiterbildungserfahrungen sind zudem vergleichsweise aktuell: 25 % der betreffenden Führungskräfte haben ihre letzte Weiterbildung im Jahr 2025, also innerhalb des letzten Kalenderjahres, absolviert, weitere 33 % im Jahr 2024.

8 von 10 haben an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen, ein Viertel davon im Jahr 2025



Grafik 4: Teilnahme von Führungskräften an Weiterbildungsmaßnahmen

In Österreich und Deutschland ist die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten gleich hoch und liegt bei jeweils 79 %. Dagegen zeigen sich in folgenden Einzelgruppen Abweichungen vom Mittelwert:

- Mitglieder des oberen Managements: 86% von ihnen haben an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Im unteren Management sind es 76 %.
- Befragte mit 20 und mehr Jahren Führungserfahrung liegen mit 84 % ebenfalls über dem Durchschnitt. Dies ist jedoch vermutlich größtenteils auf die längere Unternehmenszugehörigkeit zurückzuführen. Führungskräfte mit bis zu drei Jahren Erfahrung weisen eine Teilnahmequote von 75 % auf.
- Führungskräfte im Personalbereich haben mit 87 % eine besonders hohe Beteiligung. Im kaufmännisch-administrativen Bereich liegt sie mit 77 % deutlich darunter.
- Nach Branchen ist die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten im Finanzbereich (92 %) und in der Transport- und Logistikbranche (88 %) deutlich überdurchschnittlich. Unter dem Durchschnitt liegen der Handel (74 %) und der Tourismus (72 %).

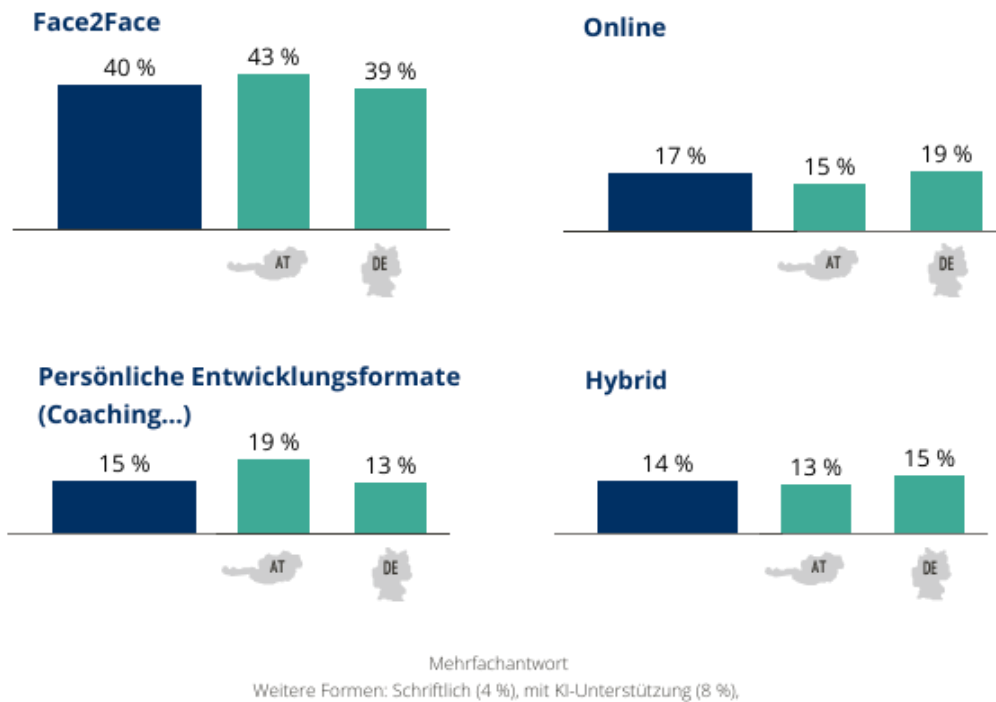
Die bevorzugten Weiterbildungsformate von Führungskräften

Auch wenn die Digitalisierung voranschreitet und Online-Besprechungen zum Alltag gehören, bevorzugen die befragten Führungskräfte beim Thema Weiterbildung den persönlichen Kontakt. Auf die Frage nach ihrer bevorzugte Weiterbildungsform nennen 40 % Präsenzformate, unabhängig davon, ob diese unternehmensintern oder extern angeboten werden.

Online- oder Hybridformate folgen mit 17 bzw. 14 % deutlich dahinter. Auch hier zeigen sich kaum Unterschiede zwischen internen und externen Angeboten. Persönliche Entwicklungsformate wie Coachings liegen mit 15% in einer ähnlichen Größenordnung.

Ein Blick auf den Ländervergleich zeigt, dass persönliche Formate in Österreich etwas stärker bevorzugt werden als in Deutschland. Präsenzformate liegen mit 43 % in Österreich und 39 % in Deutschland vorne, persönliche Entwicklungsformate wie Coachings mit 19 % gegenüber 13 %. Bei Online- und Hybrid-Formaten verhält es sich umgekehrt, allerdings mit geringeren Abständen.

4 von 10 Führungskräften bevorzugen Präsenzformate (Face2Face) in der Weiterbildung

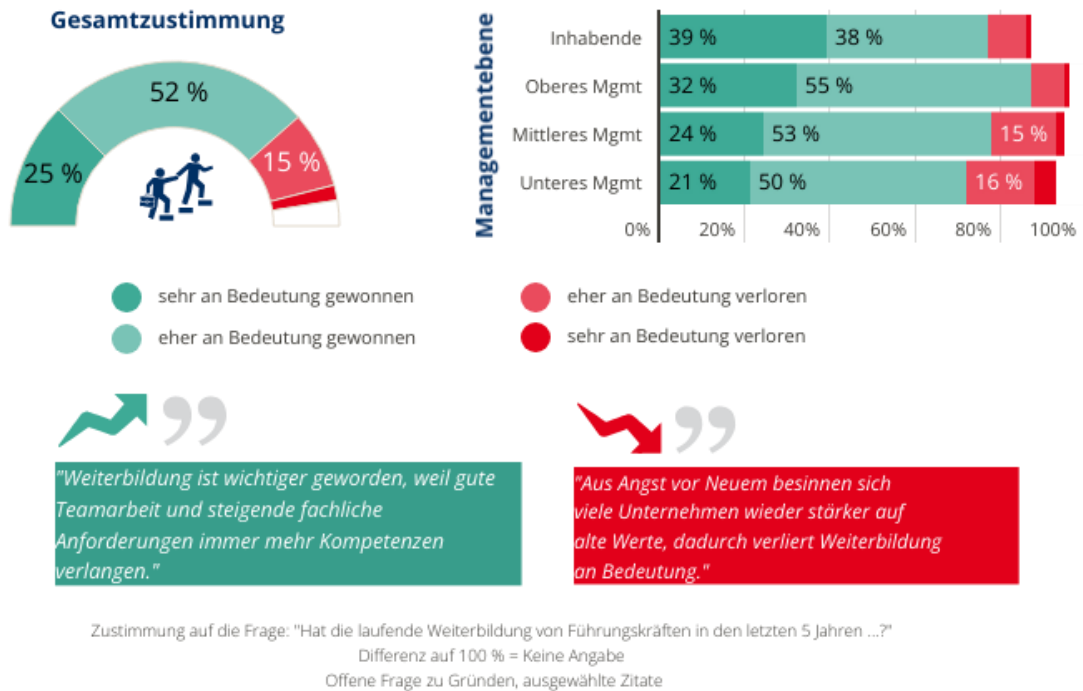


Grafik 5: Präferierte Weiterbildungsformate

Weiterbildung von Führungskräften hat an Bedeutung gewonnen

Rund 8 von 10 Befragten sind der Ansicht, dass die laufende Weiterbildung von Führungskräften in den vergangenen fünf Jahren an Bedeutung gewonnen hat: 25 % sagen, dass dies sehr, 52 % dass dies eher der Fall ist. Umgekehrt sind 15 % der Meinung, dass Weiterbildung eher an Bedeutung verloren hat, 2 % sogar, dass dies sehr der Fall ist.

Für 77 % gewinnt Weiterbildung aufgrund von steigenden fachlichen Anforderungen und Teamfähigkeit an Bedeutung



Grafik 6: Steigende Bedeutung der laufenden Weiterbildung von Führungskräften

Je höher die Managementebene, desto stärker ist die Meinung ausgeprägt, dass Weiterbildung an Bedeutung gewonnen hat: Im unteren Management vertreten 21 % diese Ansicht, unter den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen sind es 39 %. Die übrigen Managementebenen liegen dazwischen.

Gründe für die steigende Bedeutung von Weiterbildung

19 % jener Führungskräfte, die von steigender Bedeutung der Weiterbildung für Führungskräfte ausgehen, nennen die aktuellen Anforderungen an Mitarbeiterführung sowie Soft Skills wie Empathie, soziale und emotionale Intelligenz als wichtigste Treiber. Mit geringem Abstand folgen Schnelligkeit, die hohe Komplexität von Prozessen, der technologische Wandel durch Digitalisierung sowie die hohe Angebotsdichte im Weiterbildungsbereich.

Soft Skills führen die Top-5-Gründe für die steigende Bedeutung von Weiterbildung an



Basis: Befragte, die meinen, dass Weiterbildung an Bedeutung gewonnen hat.
Offene Frage, Mehrfachantworten möglich.

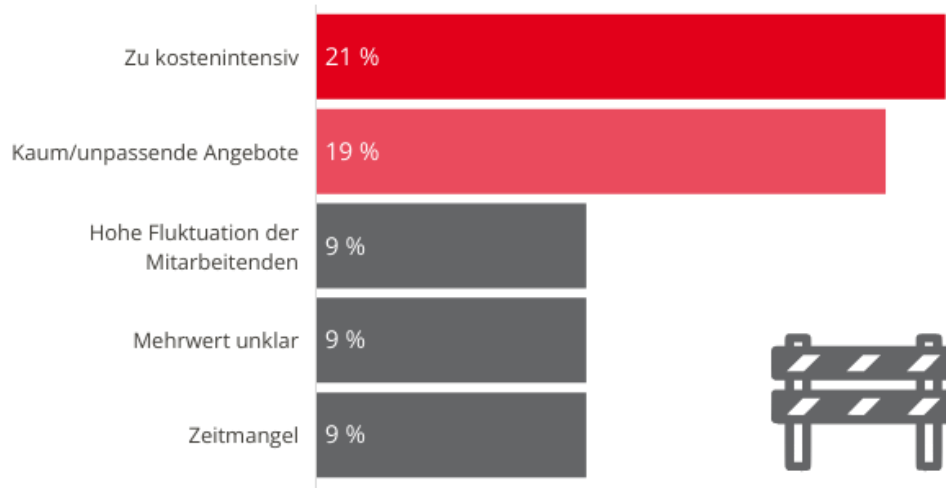
Grafik 7: Gründe für die steigende Bedeutung von Weiterbildung

Bemerkenswert ist, dass Soft Skills vor allem von Befragten mit geringerer Führungserfahrung gesehen wird. Während 23 % der Führungskräfte mit bis zu drei Jahren Erfahrung Soft Skills als Grund anführen, sind es unter ihren Kolleginnen und Kollegen mit über 20 Jahren Erfahrung lediglich 12 %. Letztere sehen in der Schnellebigkeit (19 %) sowie im technologischen Wandel und der Digitalisierung (18 %) den wichtigsten Grund für den Bedeutungszuwachs von Weiterbildung.

Gründe für die sinkende Bedeutung von Weiterbildung

Wie in Grafik 6 dargestellt, sind 17 % aller Führungskräfte der Ansicht, dass Weiterbildung in den vergangenen fünf Jahren an Bedeutung verloren hat. Hauptgründe dafür sind aus ihrer Sicht die hohen Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen (21 %) und fehlende passende Angebote (19 %). Mit deutlichem Abstand folgen die hohe Fluktuation von Mitarbeitenden, ein unklarer Mehrwert von Weiterbildung, sowie ein knappes Zeitbudget, die jeweils von 9% genannt werden.

Top-5-Gründe für die sinkende Bedeutung von Weiterbildung: Kosten und Angebot im Fokus



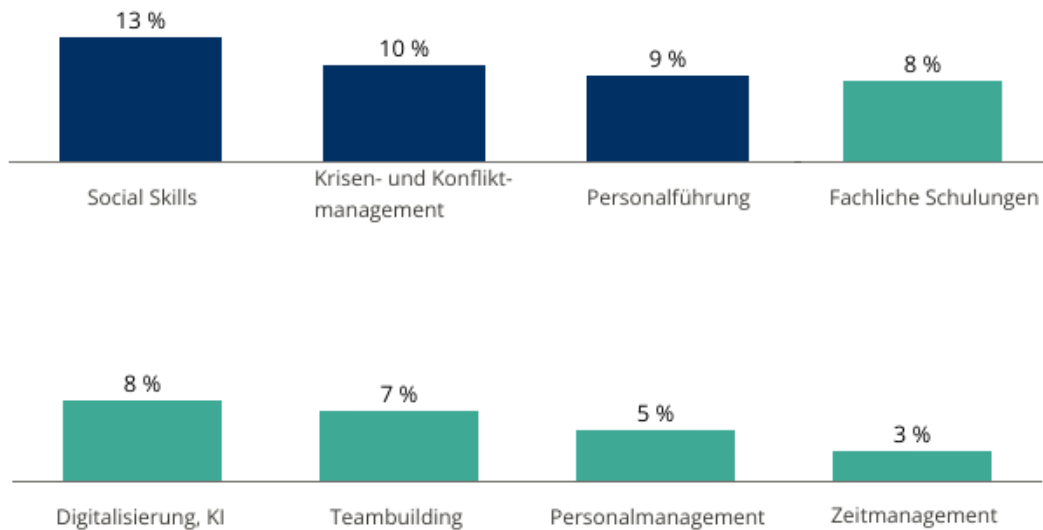
Basis: Befragte, die meinen, dass Weiterbildung an Bedeutung verloren hat.
Offene Frage, Mehrfachantworten möglich.

Grafik 8: Gründe für die sinkende Bedeutung von Weiterbildung

Die Wunschthemen der Führungskräfte im Weiterbildungsbereich

13 % der befragten Führungskräfte wünschen sich Weiterbildungen im Bereich Social Skills (soziale und emotionale Kompetenz). Dieses Themenfeld wurde bereits bei den Gründen für die steigende Bedeutung von Weiterbildungsaktivitäten am häufigsten genannt. Es folgen mit geringem Abstand Krisenmanagement, Personalführung im Allgemeinen, fachliche Schulungen, Digitalisierung und Teambuilding.

Führungskräfte wünschen sich Weiterbildung vor allem in Social Skills, Krisenmanagement und Personalführung



Auswahl Kategorien einer offenen Frage, Mehrfachantworten möglich
Weitere Kategorien: Führen in den Zeiten des Wandels (3 %), Arbeitsrecht (3 %), Kein Wunsch (13 %), Keine Angabe (14 %)

Grafik 9: Wunschthemen der Führungskräfte in der Weiterbildung

Besonders hoch ist die Nachfrage nach Weiterbildungen im Bereich Social Skills im Gesundheits- und Sozialwesen. 20 % der dort tätigen Führungskräfte nennen dieses Thema als Wunsch. Ein möglicher Grund dafür ist die hohe emotionale Belastung in dieser Branche, die Führungskräfte immer wieder in herausfordernde Situationen bringt.

Impressum

Auftraggeber:

hernstein
FROM GOOD TO GREAT!

Hernstein

wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
+43/1/514 50-5600
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

Ein Unternehmen der FHWien der WKW



Ausführendes Institut:



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka
Leo-Mathausen-Gasse 71/2, 1230 Wien
+43/650/3390275
office@triple-m-mafo.at
www.triple-m-mafo.at