

**In Führung gehen mit b:e-learning®**

**Das andere Trainingskonzept für Führungskräfte im Bildungs-,  
Sozial- und Gesundheitssektor**

**Inaugural – Dissertation  
zur  
Erlangung des Doktorgrades  
der Humanwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität zu Köln  
nach der Promotionsordnung vom 18.07.2001**

**vorgelegt von Christoph Schürmann  
geboren in Lingen (Ems)**

**August 2008**

1. Gutachter: Prof. Dr. Karl-Josef Kluge
2. Gutachter: Prof. Dr. Bodo Januszewski

Tag der mündlichen Prüfung:

13.8.2008

Warum schreibt ein Doktorand der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln seine Dissertation zum Thema:

## **In Führung gehen mit b:e-learning®**

### **Das andere Trainingskonzept für Führungskräfte im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitssektor**

Zwei Gründe waren verantwortlich dafür, dass ich mich im Rahmen meiner Promotion mit dem Thema Führungskräftetraining intensiv auseinandersetzte.

1. Im Anschluss an mein Studium der Sonderpädagogik arbeitete ich zunächst als Lehrer, später als Konrektor, dann als Schulleiter an verschiedenen Förderschulen. Inzwischen bin ich als Schulrat in der Stadt Bonn und dem Kreis Euskirchen tätig. Ich stellte fest, dass das Lernen meiner Schülerinnen und Schüler denselben Gesetzmäßigkeiten unterliegt wie mein Lernen als Erwachsener. Ob im Unterricht mit meinen Schülern oder auf Fortbildungen, an denen ich als Lehrer, Schulleiter oder Schulrat teilnahm, nachhaltiges Lernen fand meiner Erfahrung nach immer dann statt, wenn ich und die anderen Lernenden

- hoch motiviert waren und einen ausgeprägten Lernwillen mitbrachten
- uns in unserer Persönlichkeit angenommen und wertgeschätzt fühlten
- im Lernen zunächst auch schmerzhaft Erfahrungen zuließen, um später stolz und zufrieden über unsere Lernerfolge zu sein, oder um es mit A. Schopenhauer anschaulich zu formulieren:

**„Hindernisse überwinden ist die Wollust des Daseins!“**

und wenn Lehrer, Seminarleiter oder Trainer

- Lernwiderständen vorbeugten
- hirngerechtes Lernen praktizierten
- Möglichkeiten boten, das Erlernte in der Praxis anzuwenden, kritisch zu reflektieren und erneut zu erproben, getreu dem Motto:

**„Übung macht den Meister!“**

2. Führungskräftetraining ist für den Bildungs- und Wirtschaftsstandort Deutschland von herausragender Bedeutung, da viele Mitarbeiter in ihren Unternehmen in Leitungspositionen gelangen, ohne auf ihre Aufgaben als „Chef“ explizit vorbereitet worden zu sein. Diese Erfahrung machte ich am eigenen Leib, als ich vom Förderschullehrer in die Funktion des Schulleiters bzw. Schulrats wechselte, um Aufgaben wie Schulprogramm- und Personalentwicklung zu übernehmen, für die ich nicht ausgebildet war. Durch meine Teilnahme an der Fortbildung für Mitglieder der Schulleitung innerhalb der Bezirksregierung Köln erwarb ich umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich des Schulmanagements, wofür ich mich bei meinen Moderatoren Herrn W. Heinen und Herrn W. Kröner bedanke.

In verschiedenen Führungskräftetrainings erwarb ich nachhaltig Wissen und Können in den Bereichen Kommunikations- und Selbstreflexionskompetenz sowie im Bereich des Change Managements.

Meinem „Doktorvater“ Prof. Dr. K.-J. Kluge danke ich von ganzem Herzen für seine geduldige und verständnisvolle persönliche sowie fachliche Forderung und Förderung.

Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. B. Januszewski und Herrn Prof. Dr. Jörg Fengler von der Universität zu Köln sowie Herrn Dpl. Psychologen Robert Keiner, die mich mit Fachkompetenz und kritischen Fragen auf dem Gebiet der empirischen Sozialforschung begleiteten.

Meinen Eltern danke ich an dieser Stelle einmal besonders für die Vielzahl der Fachgespräche, mit denen sie meinen beruflichen und akademischen Werdegang ermöglichten und unterstützten.

Ein besonderer und sehr persönlicher Dank gilt meiner Frau Petra sowie meinen Kindern Sophie und Frederic für ihr Verständnis, ihre Aufmunterung, ihre Unterstützung und Geduld.

Im Anschluss an dieses Vorwort und meine Danksagungen lesen Sie auf den folgenden Seiten das Inhaltsverzeichnis meiner Arbeit. Anschließend gebe ich Ihnen mit Hilfe einer Grafik in Form eines Advance Organizers (vorangestellte,

kognitive Organisationshilfe) einen Überblick über die wesentlichen Inhalte und Aussagen meines ersten Kapitels:

**„Nur der Chef ist ohne Ausbildung!“ oder:**

**Warum Führungskräfte-Training für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist!**

Mit den Advance Organizern, die ich in meinem Text regelmäßig einbringe, fasse ich die Kernaussagen meiner Ausführungen in Form von Symbolen und Worten zusammen, damit Sie die wichtigsten Begriffe des folgenden Inhalts kennenlernen und sich auf das zentrale Anliegen einstellen.

### **Zur Terminologie**

Um das Lesen meiner Dissertation zu erleichtern, verwende ich die Begriffe Wissenschaftler, Unternehmer, Mitarbeiter usw. ausschließlich in der männlichen Form. An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass von mir beschriebenen Personengruppen sowohl männliche als auch weibliche Vertreter (Wissenschaftlerinnen, Unternehmerinnen, Mitarbeiterinnen usw.) umfassen.

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>1 „Nur der Chef ist ohne Ausbildung!</b>	11
<b>Warum Führungskräfte-Training für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist!</b>	
1.1 Vom Kostenfaktor zum Erfolgsfaktor!	14
Die Bedeutung des Faktors Mensch für den Unternehmenserfolg	
1.2 „Er muss fachlich und persönlich überzeugen!“	19
Eigenschaften und Fähigkeiten eines „guten Chefs“	
 <b>2 Kommunikation, Selbstreflexion und Management des Wandels!</b>	 29
<b>Die Kernkompetenzen einer Führungskraft</b>	
2.1 Kommunizieren will gelernt sein! = Hören und Sprechen!	34
2.2 „Sich selbst kritisch hinterfragen und offen sein, für die eigenen Gefühle, Stärken und Fehler!“	49
Zur Selbstreflexion von Führungskräften	
2.3 „Nichts ist beständiger als der Wandel!“	63
Change Management oder: Veränderungen erfolgreich gestalten!	
2.3.1 Anlässe für Management der Wandels	63
Wann müssen Veränderungen gestaltet werden?	
2.3.2 Change Management als zentrale Managementkompetenz	65
2.3.3 Management des Wandels als Problemlösungskompetenz	66
2.3.4 Veränderungen sind erforderlich, aber wie?	74
Methoden und Toolangebote im Change Management	
 <b>3 How to manage the Manager?</b>	 96
<b>Führungskräfteausbildung in Deutschland</b>	
3.1 „Chef zu werden ist nicht schwer, Chef zu sein dagegen sehr!“	96
3.2 „Führung muss erlernbar gemacht werden“	100
Vergleich der Lerndesigns zweier Managementtrainings	
3.2.1 „Viel Spaß – wenig Wirkung!“	101
Das Daimler-Chrysler-Seminar (DC-Seminar)	
3.2.2 „Wachsen am Widerstand!“	111

---

Das Hernstein General Manager Training (HGMT)	
<b>4 Trainieren statt Referieren!</b>	<b>123</b>
<b>Das andere Führungskräftetraining</b>	
4.1 Blended and experience learning = b:e-learning®	125
4.2 Training ist harte Arbeit an sich selbst und seinen Ressourcen!	132
Die Präsenzphasen des EG-Führungskräftetrainings	
4.3 Der Trainingserfolg zeigt sich erst im Unternehmensalltag!	137
Die Selbstlern- und Transferphasen	
4.4 Ohne Beziehung keine Veränderung!	139
„Community of practice & value“ (Karl-J. Kluge)	
4.5 Sie belehren nicht, sie coachen!	143
Das Selbstverständnis der EG-Trainer	
4.6 „Wer kein Ziel hat, dem ist jeder Hafen recht!“	150
Die Notwendigkeit von Zielvereinbarungen	
4.6.1 Trainieren statt konsumieren	155
4.6.2 Von der Zielvereinbarung zum Ziel!	159
Durch Coaching zum Trainingserfolg!	
<b>5 Forschungsdesign</b>	<b>164</b>
5.1 Hinführung zur empirischen Fragestellung:	164
Meine Vorannahmen	
5.2 Forschungsfragen und Hypothesen	169
5.3 Evaluationsformen	169
5.4 Meine Evaluationsform:	172
„Ein Mix qualitativer und quantitativer Untersuchungsmethoden!“	
5.4.1 Zur Stichprobe meiner Studie	173
5.4.2 Gründe für meinen „Mix“ qualitativer und quantitativer Evaluations- methoden	174
5.4.3 Leitfaden gestützte Einzelinterviews	175
5.4.4 Kategoriebildung	177
5.4.5 Fragebögen	179
5.5 Untersuchungsverlauf	186
5.6 Auswertung und Ergebnisse meiner qualitativen Evaluationsmethoden	186
5.6.1 Zum Ablauf der Auswertung meines sprachlichen Materials	186

---

5.6.2 Die Ergebnisse meiner qualitativen Evaluationsmethode	187
5.7 Auswertung und Ergebnisse meiner quantitativen Evaluationsmethode: Fragebogen	193
5.8 Überprüfung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfragen	202
6 Gesamtzusammenfassung	204
<b>Literaturverzeichnis</b>	208
<b>Anhang</b>	
Studien- bzw. Coachingbriefe	
Leiffäden	
Referenzen	
Entsende-Unternehmen	

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 01	Advance Organizer: „Nur der Chef ist ohne Ausbildung!“
Abbildung 02	Bedeutung des Menschen im Wirtschaftsprozess
Abbildung 03	Eigenschaften eines „guten“ Chefs
Abbildung 04	Glücklich am Arbeitsplatz
Abbildung 05	Unglücklich am Arbeitsplatz
Abbildung 06	Zusammenhang Chef - Unternehmenserfolg
Abbildung 07	Kommunikation, Selbstreflexion, Management des Wandels
Abbildung 08	Führungskraft – Selbstreflexion
Abbildung 09	Advance Organizer: Kommunikationskompetenz
Abbildung 10	Seminarangebote zum Kommunikationstraining
Abbildung 11	Advance Organizer: Selbstreflexionsfähigkeit
Abbildung 12	Selbstreflexion im Unternehmen
Abbildung 13	Advance Organizer: Management des Wandels
Abbildung 14	Strukturierung von „Change-Prozessen“
Abbildung 15	Tools im Change Management
Abbildung 16	Advance Organizer: Führungskräfteausbildung in Deutschland
Abbildung 17	Anzeigen für Managerseminare
Abbildung 18	Advance Organizer: Trainieren statt Referieren!
Abbildung 19	Inhalte des EG-Führungskräfte Trainings
Abbildung 20	Präsenz- und Selbstlern- /Transferphasen
Abbildung 21	Mind-Map: Debriefing
Abbildung 22	Präsenzphasen
Abbildung 23	„Gestaltete Mitte“
Abbildung 24	Videoanalyse und Coaching
Abbildung 25	Grundhaltung des Coaches
Abbildung 26	Frequenzbereiche und Lernleistung
Abbildung 27	Advance Organizer: Self Science
Abbildung 28	Erwartungswaben
Abbildung 29	Theorie und Praxis

---

Abbildung 30	Road-Map: Konferenzleitung
Abbildung 31	Coaching-Prozess-Phasen im Überblick
Abbildung 32	Evaluationsformen
Abbildung 32	Untersuchungsaufbau
Abbildung 33	Säulendiagramm: Kommunikationskompetenz
Abbildung 34	Säulendiagramm: Selbstreflexion
Abbildung 35	Säulendiagramm: Umgang mit Unsicherheit
Abbildung 36	Säulendiagramm: Transfer in den Berufsalltag
Abbildung 37	Säulendiagramm: Trainerkompetenz
Abbildung 38	Säulendiagramm: Gesamtauswertung
Abbildung 39	EG-Führungskräfte-Training: <b>b:e-learning</b> <sup>®</sup>

### Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Kommunikationskompetenz
Tabelle 2	Selbstreflexion
Tabelle 3	Umgang mit Unsicherheit
Tabelle 4	Anwendung der im Training vermittelten Kompetenzen in der beruflichen Praxis
Tabelle 5	Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder Lernbegleiter
Tabelle 6	Gesamtauswertung
Tabelle 7	Ranking

# Warum Führungskräftetraining für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist!

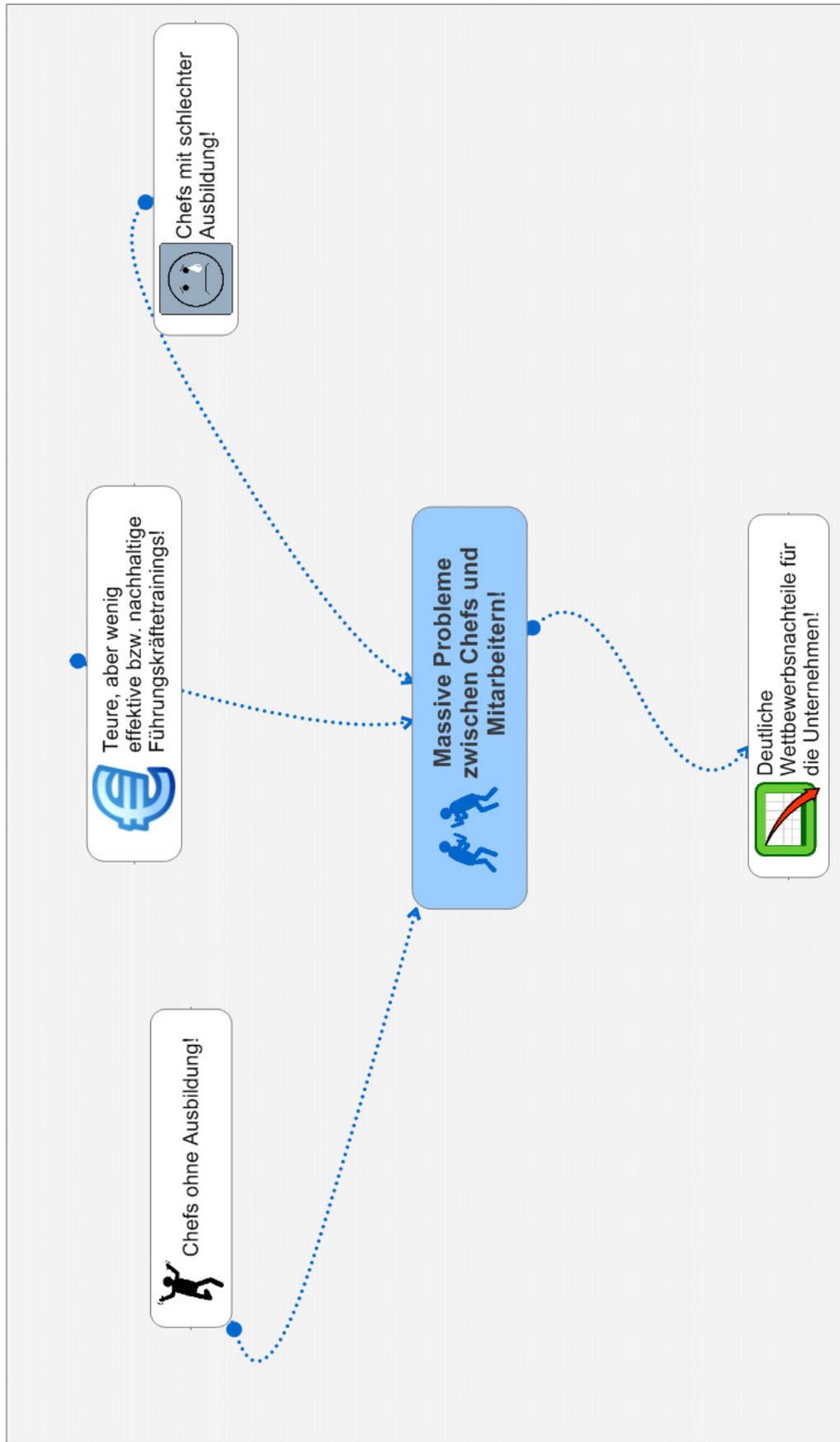


Abbildung 01: Advance Organizer: „Nur der Chef ist ohne Ausbildung!“

## **1 „Nur der Chef ist ohne Ausbildung!“**

### **Warum Führungskräfte-Training für den Wirtschaftsstandort Deutschland heute so wichtig ist!**

„Dass muss man sich einmal vorstellen: mein Chef ist der einzige in unserer Firma, der seinen Job macht, ohne dafür eine Ausbildung zu haben! Und das merkt man auch gewaltig: Der beruft wichtige Sitzungen ein und sagt sie ohne Begründung kurzfristig wieder ab. Der spricht immer von Eigeninitiative und kriegt einen Wutanfall, wenn nicht jede Kopierpapierbestellung vorher über seinen Schreibtisch gegangen ist. Der sagt nie klar, was er von mir erwartet und bringt nur ganz selten mal ein Lob über die Lippen. Dafür lässt er aber keinen Arbeitstag verstreichen, ohne mir meine persönliche oder fachliche Eignung abzusprechen.“ Diese Kritik des 38-jährigen Günter N., einem Mitarbeiter eines mittelständischen Softwareunternehmens am Niederrhein und Teilnehmer eines Führungskräfte-Trainings der Europäischen Gesellschaft für Coaching und Klienting (EG), ist kein Einzelfall. So klagen laut einer Studie des Münchener Geva-Instituts 88 Prozent aller Arbeitnehmer über Probleme mit ihren Vorgesetzten. 20 Prozent sprechen sogar davon, ihren Chef regelrecht zu hassen.<sup>1</sup> Eine der Hauptursachen für das „schlechte Abschneiden“ vieler Chefs in der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter liegt nach Ansicht von F. Malik, dem Leiter des Management-Zentrums in St. Gallen (CH), an der fehlenden oder mangelhaften Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte: „eine Verdoppelung oder Verdreifachung der heute für Managementausbildung aufgewendeten Summe wäre immer noch zu wenig, um dieses Defizit auszugleichen“.<sup>2</sup>

**In vielen Unternehmen arbeiten heute Menschen in Führungspositionen, die über keinerlei Ausbildung im Bereich Management und Personalführung verfügen.**

Viele Manager erbrachten innerhalb ihrer Unternehmen als Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich herausragende Leistungen. Sie sind aufgrund ihrer fachlichen

---

<sup>1</sup> Gerhard Bruns (Hrsg.): Führung, Schlechte Führung treibt Mitarbeiter in die innere Kündigung. In: gevamagazin (6/ 2004), Seite 6,7.

<sup>2</sup> Malik, F. (1997) zitiert nach Mayer, B. M. (2003): Systemische Managementtrainings, Heidelberg, Seite 11.

Qualitäten z.B. als Ingenieure oder Handwerksmeister zu Abteilungsleitern ernannt worden und in die Unternehmensleitung aufgestiegen, ohne auf ihre Verantwortung und Aufgaben als Führungskraft explizit vorbereitet worden zu sein.

### **„Schlecht ausgebildete Chefs!“**

Andere Führungskräfte bereiteten sich an Fachhochschulen und Universitäten auf Leitungsfunktionen vor, beklagen jedoch, hier nicht die Eigenschaften und Fähigkeiten erlernt bzw. trainiert zu haben, die im Unternehmensalltag heute von ihnen verlangt werden. Uwe R., Abteilungsleiter in einem Unternehmen der Telekommunikationsbranche formuliert seine Erwartungen an das EG-Führungskräfte-Training mit den Worten: „Ich habe in meiner bisherigen Aus- und Weiterbildung viel über Kommunikationspsychologie gehört, aber nicht einmal üben können, wie ich ein Mitarbeitergespräch führe. Auch wurden mir auf graphisch exzellent gestalteten Overhead-Folien die Ergebnisse der Motivationsforschung präsentiert. Wie Fördern und Fordern von Mitarbeitern sich konkret organisieren lässt, oder wie ich täglich Vertrauen schaffe und die Begeisterung meiner Mitarbeiter wecke, das habe ich noch in keinem Seminar gelernt. Genau das erwarte ich nun aber von diesem EG-Führungskräfte-Training.“

### **„Außer Spesen nichts gewesen!“**

**Managementtrainer können zwar begeistern, erzielen aber keine nachhaltigen Lerneffekte bei ihren Seminarteilnehmern.**

Die oben zitierte Aussage von Uwe R. bestätigt einen Vorwurf, dem sich Managementtrainer heute vielfach stellen müssen und der besagt, dass Managementtrainer die Teilnehmer ihrer Seminare zwar für die Dauer ihrer Veranstaltung begeisterten, jedoch keine nachhaltigen Lerneffekte oder Verhaltensänderungen erzielten. Dass die Preise ihrer Veranstaltungen zwar hoch, die Transfereffekte der Seminarinhalte auf den Unternehmensalltag allerdings beklagenswert seien.

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Forschungsschwerpunkts „Angewandte Potenzialförderung und außergewöhnliches Lernen“ der Universität zu Köln

wundere ich mich, dass die Klagen über eine mangelhafte, überteuerte und wenig nachhaltige Führungskräftefortbildung in Deutschland seit Jahren andauern und sich bis heute in Etappen wiederholen.

In meiner Einführung begründete ich an Beispielen die **Notwendigkeit von Führungskräfte Trainings:**

In Deutschland sind viele Führungskräfte für ihre Aufgaben nicht oder nur mangelhaft ausgebildet. Bestehende Führungskräfte Trainings stehen im Verdacht, teuer und wenig effektiv zu sein. Eine große Anzahl von Arbeitnehmern in Deutschland klagt massiv über Probleme mit Vorgesetzten. Wenig qualifizierte Führungskräfte und unzufriedene Arbeitnehmer sind meiner Auffassung nach ein Wettbewerbsnachteil für jedes Unternehmen.

Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Kritik an bestehenden Führungskräfte Trainings motivierten mich, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit Führungstrainingskonzeptes der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Klienting und Supervision (EG) zu untersuchen. Ich wählte dieses Unternehmen aus, weil es bereits seit 20 Jahren „im Geschäft“ ist, nach einem festgelegten Trainingskonzept, dem **b:e-learnig<sup>®</sup> = blended and experience learning** vorgeht, und die Trainer mir ein hohes Evaluationsinteresse signalisierten, d.h. sie stellten sich sowie ihre Teilnehmer auch für Langzeitbefragungen zur Verfügung.

Ziel meines Forschungsvorhabens war es, herauszufinden, inwieweit die oben genannte Kritik an Führungskräfte Trainings auch auf das Konzept der EG zutrifft. Mir war auf Kongressen, in Zeitschriften und durch Berichte von Teilnehmern zu Ohren gekommen, dass EG-Trainings die Führungskompetenz der Teilnehmer nachhaltig förderten und die trainierten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern aufgrund ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenz geschätzt würden.

Zwischen 2004 und 2006 nahm ich zunächst als teilnehmender Beobachter und später auch selbst als Trainer an verschiedenen EG-Führungskräfte Trainings teil und wertete diese anhand von Interviews und Fragebögen qualitativ wie quantitativ aus.

Im Zeitalter der Globalisierung, der zunehmenden Rationalisierung und Automatisierung ganzer Industriezweige sowie der steigenden Arbeitslosigkeit in Westeuropa stellen Sie sich an dieser Stelle vielleicht unverblümt die Frage:

**„Wozu brauchen wir qualifizierte Führungskräfte und Arbeitnehmer, die mit ihren Chefs zufrieden sind? Die Menschen verlieren im Wirtschaftsprozess doch immer mehr an Bedeutung!“**

Ich trete dieser Frage im folgenden Abschnitt entschieden entgegen und zeige die Bedeutung des Faktors Mensch, der Führungskräfte und Mitarbeiter, für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auf. Um Sie auf die kommenden Inhalte „einzustimmen“, stelle ich Ihnen drei zentrale Aussagen des kommenden Kapitels vor:



Abbildung 02: Bedeutung des Menschen im Wirtschaftsprozess

## 1.1 Vom Kostenfaktor zum Erfolgsfaktor!

### Die Bedeutung des Faktors Mensch für den Unternehmenserfolg

K.-J. Kluge weist wie P. Stadelmann, F. Malik, D. Hoffmann und C. Feik auf die Bedeutung der Persönlichkeit der Führungskraft und der Mitarbeiter für den langfristigen Unternehmenserfolg hin. Er fasst seinen Standpunkt unter dem Begriff:

**„The person first“<sup>3</sup> zusammen.**

<sup>3</sup> Kluge, K.-J. (2005): Personal Empowerment! Wir fördern Potenziale, Köln und Viersen.

Hinter diesem Begriff steht K.-J. Kluges Überzeugung, dass die Persönlichkeit jeder Führungskraft und der Umgang mit den Mitarbeitern für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend seien.

P. Stadelmann vom Malik Management Zentrum St. Gallen (CH) hält es für die wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft, seine Mitarbeiter unternehmensgerecht einzusetzen: „Die wichtigste Ressource in Unternehmen ist der Mensch. Entscheidend ist der richtige und gute Einsatz dieser Menschen. Dafür muss Management sorgen, das muss es können...“<sup>4</sup>, um den Unternehmenserfolg langfristig sicher zu stellen. D. Hoffmann, verantwortlich für die weltweite Vermarktung der Bosch und Siemens Hausgeräte (BSH), erklärt: „Persönlich erfahre ich eine steigende Bedeutung des Faktors „Mensch“ in diesen angespannten Zeiten.“<sup>5</sup> Nach Auffassung von D. Hoffmann, zeichnen sich gute Führungskräfte dadurch aus, dass sie eine Beziehung zu ihren Mitarbeiter aufbauen, die von Vertrauen gekennzeichnet ist.<sup>6</sup>

### **„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“? (Lenin)**

#### **Nein: Vertrauen ist besser als Kontrolle!**

A. Falk, Leiter des Instituts zur Zukunft der Arbeit in Bonn, fand zusammen mit seinem Kollegen M. Kosfeld von der Universität Zürich mit Hilfe einer Studie an 144 Studenten heraus, dass Kontrolle Motivation und Leistung von Mitarbeitern drückt, **ein Vertrauensbeweis durch Führungskräfte Mitarbeiter hingegen zu einem Mehr an Leistung anspornt**. „Die alte Weisheit Lenins hat sich wieder einmal nicht bestätigt. Kontrolle ist nicht unbedingt besser als Vertrauen.“<sup>7</sup>

Wie K.-J. Kluge und P. Stadelmann betont auch Porsche-Chef W. Wiedeking unmissverständlich die Bedeutung des Faktors Mensch im Zusammenhang mit dem Erfolg seines Unternehmens. „Auch die Bezeichnung von Menschen als Kostenfaktor geht völlig daneben. Menschen sind in erster Linie Erfolgsfaktoren, sonst würde man sie doch gar nicht einstellen.“ „Kostenfaktoren reduziert man,

---

<sup>4</sup> Stadelmann, P. (2004): Management-Ausbildung: Wen wofür? In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell 1/2004, Seite 5.

<sup>5</sup> Hoffmann, D. (2004): Größere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.

<sup>6</sup> Vgl. Hoffmann, D. (2004): Größere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.

<sup>7</sup> Martens, A. (2005): Vertrauen spornt an. Mitarbeiterführung. In: Manager Seminare (7/2005), Seite 13.

Erfolgsfaktoren steigert man. Das sollten Unternehmer und Medien einfach mal beherzigen. Im Übrigen, die Presse müsste sehr viel kritischer mit jenen Unternehmern umgehen, denen nichts anderes einfällt, als Menschen zu entlassen. Diese Leute haben nichts verstanden.“<sup>8</sup>

Diese Hymne W. Wiedekings auf die Bedeutung der Mitarbeiter für den langfristigen Unternehmenserfolg stimmt inhaltlich mit der Unternehmensphilosophie der Southwest Airlines überein:

### **Put People First, Profits Will Follow!**

Rita Bailey, die seit über 25 Jahren für Southwest Airlines tätig ist, unterstrich, „dass für jedes Unternehmen die Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsfaktor sind: Put People First, Profits Will Follow. Mit dieser Unternehmensphilosophie hat es Southwest Airlines als einzige amerikanische Fluggesellschaft geschafft, ungeachtet aller Turbulenzen 32 Jahre keinen Verlust zu machen.“<sup>9</sup>

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich die Bedeutung des Faktors Mensch für ein Unternehmen aus der Sicht von Unternehmern und Trainingsexperten dar:

### **Die Persönlichkeit des Chefs und sein Umgang mit den Mitarbeitern sind ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg.**

Erlebtes Vertrauen der Führungskraft in die Fähigkeiten der Angestellten spornt Mitarbeiter zu Leistungssteigerung an. Die richtige Auswahl und der richtige Einsatz von Mitarbeitern sind die wichtigste Ressource jedes Unternehmens und entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Wenn der Faktor Mensch als entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens gilt, dann werden die Auswahl und der Einsatz von sowie der Umgang mit den Mitarbeitern zur zentralen Fähigkeit, die eine Führungskraft praktizieren muss, meine ich folgern zu dürfen.

---

<sup>8</sup> Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 19.

<sup>9</sup> Schwuchow, K. (2005): Die Zukunft ruft – führt der Weg zurück? In: Manager Seminare, 7/2005, Seite 17.

Im folgenden Abschnitt gehe ich der Frage nach, wie der Umgang einer Führungskraft mit ihren Mitarbeitern konkret zu gestalten sei, damit Mitarbeiter sich zu Höchstleistungen motivieren, die den Unternehmenserfolg langfristig garantieren. Ich stelle Aussagen von Teilnehmern an EG-Führungskräfte-Trainings vor, die zeigen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarten, um unternehmerisch erfolgreich mitzuarbeiten. Diese Aussagen, mit denen Teilnehmern der EG-Führungskräfte-Trainings einen „guten Chef“ charakterisieren, vergleiche ich mit den Standpunkten von Fachwissenschaftlern. Die Kenntnis der Eigenschaften und Fähigkeiten „guter Chefs“ ist meines Erachtens Voraussetzung dafür, Führungskräfte wirkungsvoll zu trainieren. Erst wenn ich weiß, wie ein „guter Chef“ zu sein habe, vermag ich Führungskräfte zu „guten Chefs“ auszubilden. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten Fachwissenschaftler und Mitarbeiter von „guten Chefs“ erwarten, veranschauliche ich mit folgender Abbildung.

„Der gute Chef!“

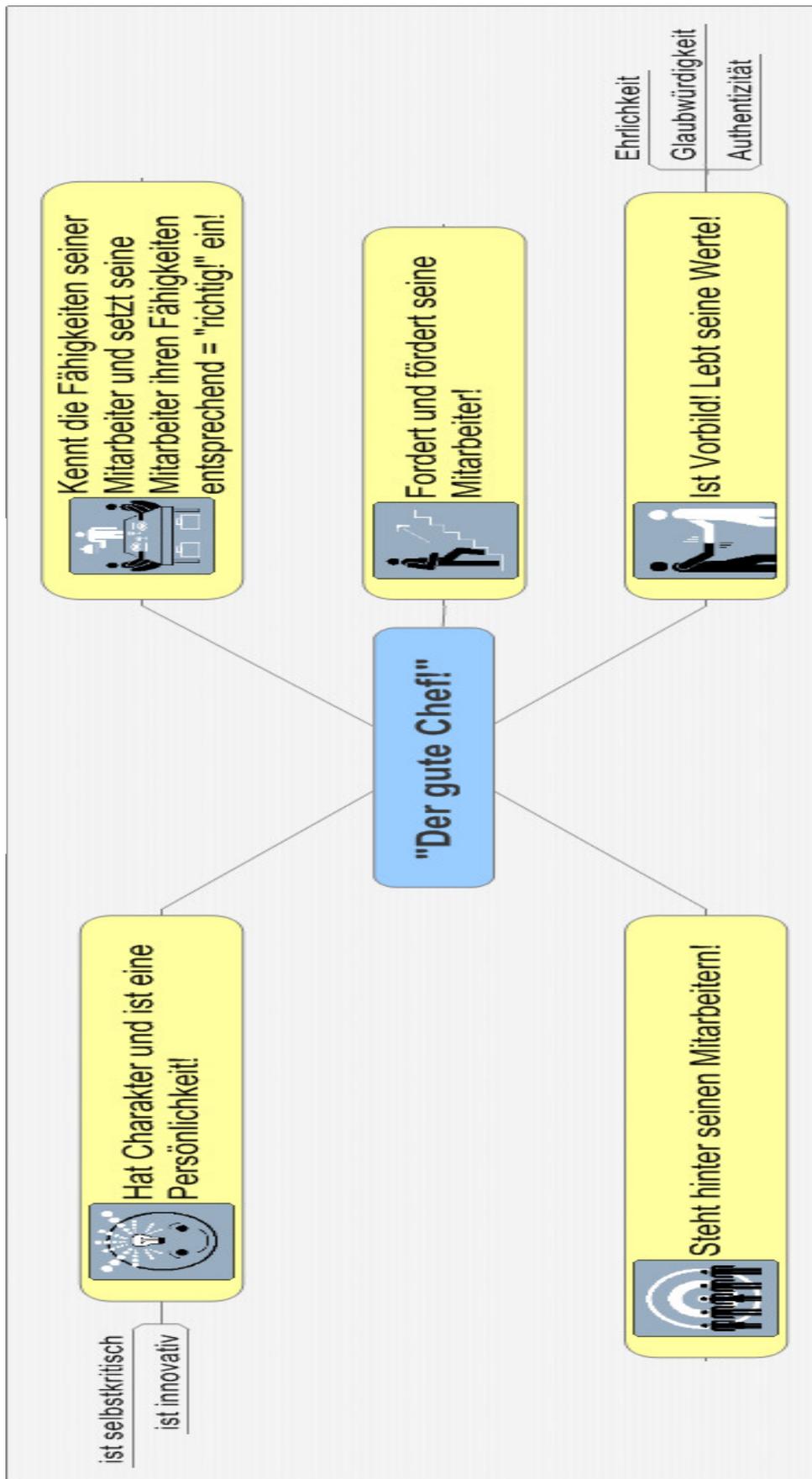


Abbildung 03: Eigenschaften eines „guten Chefs“

## **1.2 „Er muss fachlich und persönlich überzeugen!“**

### **Eigenschaften und Fähigkeiten eines „guten Chefs“**

Auf die Frage, welche Eigenschaften einen „guten Chef“ auszeichnen, antwortet Julia H., Fachärztin für Kinderheilkunde in einem Neusser Krankenhaus und Teilnehmerin eines EG-Führungskräfte-Trainings: „Mir ist wichtig, dass der Chefarzt meiner fachlichen Kompetenz vertraut und in kritischen Situationen hinter mir steht und zu mir hält. Alle anderen Eigenschaften und Fähigkeiten meines Chefs sind für mich zweitrangig!“ Ihre Kollegin Anna H. erklärt: „Ein guter Chef muss die Fähigkeiten der Mitarbeiter genau einschätzen können, um die Aufgaben im Team optimal verteilen zu können!“

C. Feigk, Bereichsleiterin Personal- und Unternehmensentwicklung bei Sparkassen, nennt verschiedene Eigenschaften, die ihrer Auffassung nach eine wirksame und effektive Führungskraft auszeichnen: „Es kommt auf die Authentizität, die Glaubwürdigkeit, die Fähigkeit der Selbstkritik, aber auch auf die Innovationsstärke an, ...“<sup>10</sup>

Diese Aussagen werden durch die Ausführungen des US-Bestseller Autors und Management-Vordenkers J. Collins bestätigt: „Top-Führungskräfte sind authentisch, ehrlich und realistisch und betrachten die Fakten, auch wenn diese unangenehme Wahrheiten zeigen.“<sup>11</sup> Diese zufällig ausgewählten Zitate machen mir deutlich, dass von Führungskräften nicht nur herausragende kognitive und methodische Fähigkeiten erwartet werden.

**Ein „guter Chef“ zeigt in den Augen der Mitarbeiter „Charakter und Persönlichkeit“. Er vertraut auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter, steht hinter ihnen, ist selbstkritisch und glaubwürdig.**

Die Forderung nach Charakter und Persönlichkeit eines „guten Chefs“ steht meiner Auffassung nach in Bezug zur Wertediskussion, die in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit intensiv geführt wird. Diese Wertediskussion führt z.B. der ehemalige Firmenchef und heutige Unternehmensberater J. Tikart in Bezug auf

---

<sup>10</sup> Feigk, C. (2004): Größere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St.Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.

<sup>11</sup> Schwuchow, K. (2005): Auf der Suche nach den stillen Stars. In: Manager Seminare, 7/2005, Seite 23.

die Frage, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen Führungskräfte praktizieren müssen.

J. Tikart hält es für entscheidend, dass ein „guter Chef“ die Werte, die Unternehmer in der Gründerzeit der Bundesrepublik Deutschland praktizierten, auch heute noch seinen Mitarbeitern vorlebt. Eine exzellente Führungskraft zeigt sich nach J. Tikart:

**vorbildlich – pflichtbewusst – fähig – tatkräftig – mutig**

„Gute Führung“ beginnt laut J. Tikart beim Ich, bei der Persönlichkeit, den Werten, dem Verhalten, den Kompetenzen eines Chefs. J. Tikart fordert die klassische **Vorbild- Funktion der Führungskraft** ein. „Wie kann ich denn erreichen, dass sich in einem Unternehmen eine eigenständige Wertekultur entwickelt, wenn ich diese nicht selbst verkörpere?“<sup>12</sup>

Jan W., Teilnehmer eines EG-Führungskräfte-Trainings, fordert in einem Einzelcoaching wie J. Tikart die Vorbildfunktion seines Vorgesetzten ein: „Wenn wir Abteilungsleiter bei jedem Meeting 15 bis 20 Minuten auf unseren Chef warten müssen, dann kann ich ihn nicht wirklich ernst nehmen, wenn er uns ermahnt, wir seien für den pünktlichen Arbeitsbeginn der Mitarbeiter verantwortlich oder sollen in den Abteilungen vermitteln, dass Kaffeepausen von der Arbeitszeit abgezogen werden müssen.“ M. Schürmann, pensionierter Vorgesetzter von 120 Mitarbeitern begründete die Bedeutung der Vorbildfunktion in einem Tiefeninterview für meine Studie so: „Vormachen und Nachmachen ist immer noch eine der effektivsten Lehr- und Lernmethoden über die wir verfügen.“

Porsche-Chef W. Wiedeking ist sich mit J. Tikart unternehmenskulturell einig, wenn er die Bedeutung der Vorbildfunktion von Managern im Hinblick auf den

---

<sup>12</sup> Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich. Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Seite 88.

Wiedergewinn verloren gegangener Werte einfordert: „Das (Wiedergewinnen der Werte, d.Verf.) geht nur mit Vorbildern.“<sup>13</sup>

Wie für J. Tikart und W. Wiedeking ist auch für R. Giuliani, von 1993 bis 2002 Bürgermeister von New York, die Entwicklung und Umsetzung eines starken eigenen Wertesystems ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Führungskraft.<sup>14</sup>

Die bislang vorgestellten Führungskräfte und Fachwissenschaftler betonten **die Bedeutung des Wertesystems und der Vorbildfunktion jeder Führungskraft**. Andere Wissenschaftler heben die Fähigkeit einer Führungskraft, Mitarbeiter fördern und fordern zu können hervor.

Der Wirtschaftspsychologe P. Friedrichs, Gründer des Human-Capital-Clubs, vertritt den Standpunkt, dass Führungskräfte zwar stets an den Geschäftsergebnissen ihres Unternehmens gemessen würden, es sich für sie langfristig eher auszahle, wenn sie nicht nur die Geschäftsergebnisse optimierten, sondern mehr für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täten: „Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße davon ab, wie engagiert und leistungsfähig die Angestellten sind. Also müssen sich Manager auch daraufhin überprüfen lassen, wie intensiv sie ihre Mitarbeiter fördern und motivieren.“<sup>15</sup> Einen guten Manager erkennt man laut P. Friedrichs daran, dass seine Abteilung eine geringe Mitarbeiterfluktuation und Krankheitsquote aufweist und er regelmäßig Mitarbeitergespräche führt, in denen er mit seinen Mitarbeitern über die Qualität ihrer Arbeit sowie über ihre persönlichen und beruflichen Zukunftsperspektiven bzw. Entwicklungsmöglichkeiten nachdenkt.

Im Rahmen des EG-Führungskräfte-Trainings wurden Mitarbeitergespräche immer wieder thematisiert und „Probe-Mitarbeitergespräche“ vorbereitet, durchgeführt und anhand von Videoaufzeichnungen unter Anleitung des EG-Führungskräfte-Trainers reflektiert. Ein Teilnehmer an den Probe-Mitarbeitergesprächen (Interactives) berichtet: „Mir ist beim Auswerten der Videoaufzeichnungen deutlich geworden, dass mein Redeanteil hier viel zu hoch war. Dies muss ich bei meinen Mitarbeitergesprächen im Betrieb umgehend abstellen. Meine Mitarbeiter kommen bei mir bislang ja kaum zu Wort, manchmal

---

<sup>13</sup> Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 20.

<sup>14</sup> Vgl. Schwuchow, K. (2005): Die Zukunft ruft – führt der Weg zurück? In: Manager Seminare, 88/7, Seite 16.

<sup>15</sup> Friedrichs, P. (2004): Welche Note verdient ihr Chef? Info-Magazin – Job & Karriere. In: Brigitte 4/2004, Seite 171.

habe ich sie regelrecht „zugetextet“. Das ist keine angenehme Erkenntnis, aber ich glaube, den Fehler wiederhole ich so deutlich in zukünftigen Gesprächen nicht mehr.“

Eine fähige Führungskraft, die Mitarbeiter fordert, fördert und motiviert, schafft es nach Auffassung P. Friedrichs, dass alle Mitarbeiter mit Leidenschaft arbeiten, ihren Vorgesetzten vertrauen und sich als Teil eines Teams fühlen.<sup>16</sup>

Die Realität in deutschen Unternehmen ist jedoch häufig nicht durch eine Atmosphäre leidenschaftlichen Arbeitens, vertrauensvollen Umgangs zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und effektiver Teamarbeit charakterisiert:

In einer Umfrage des Unternehmensberatungsinstituts Gallup gaben im Jahr 2003 lediglich zwölf Prozent aller deutschen Arbeitnehmer an, „mit ganzem Herzen bei der Arbeit zu sein“<sup>17</sup>. Der Anteil der engagierten Arbeitnehmer in Deutschland sank zwischen 2001 und 2003 um ein Viertel von 16 Prozent auf 12 Prozent. Gallup errechnete, dass das geringe bzw. fehlende Engagement deutscher Arbeitnehmer die Unternehmen im Jahr rund 250 Milliarden Euro koste.<sup>18</sup> Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt die Unternehmensberatung Proudfoot in ihrer sechsten globalen Produktivitätsstudie: „Jeder Mitarbeiter in deutschen Unternehmen verschwendet ... 32,5 Arbeitstage pro Jahr. Doppelarbeit, nutzlose Besprechungen oder ausufernde Verwaltungsausgaben sorgen für einen Gesamtschaden von mehr als 170 Milliarden Euro, das entspricht knapp acht Prozent des Bruttoinlandproduktes“<sup>19</sup>. Als Hauptgrund nennt die Proudfoot-Studie „mangelnde Führung in den Betrieben“. „Die Manager haben zu wenig Zeit, sich um die eigentlichen Führungsaufgaben zu kümmern und sie gehen zu selten in den Betrieb und sprechen mit den Mitarbeitern.“<sup>20</sup> J. Vogel, Leiter des Deutschlandgeschäfts von Proudfoot sieht in der Steigerung der Effektivität der Mitarbeiterführung enorme Chancen für den Wirtschaftsstandort Deutschland: „Es ist leichter und weniger riskant, ein Werk in Deutschland in zwölf Monaten

---

<sup>16</sup> Vgl. Friedrichs, P. (2004): Welche Note verdient ihr Chef. Info-Magazin – Job & Karriere. In: Brigitte 4/2004, Seite 171

<sup>17</sup> Gerbert, F. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glückliche im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 118.

<sup>18</sup> Gerbert, F. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glückliche im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 117-124.

<sup>19</sup> Nachrichten Agentur AP (2006): Mitarbeiter verschwenden 32,5 Arbeitstage pro Jahr. In: General-Anzeiger-Bonn, Wirtschaft, Ausgabe vom 22. 7. 2006, Seite 21.

<sup>20</sup> Nachrichten Agentur AP (2006): Mitarbeiter verschwenden 32,5 Arbeitstage pro Jahr. In: General-Anzeiger-Bonn, Wirtschaft, Ausgabe vom 22. 7. 2006, Seite 21.

um 20 Prozent produktiver zu machen, als die Produktion nach Osteuropa oder Asien zu verlagern.“<sup>21</sup>

Auf dem Hintergrund dieser Ergebnisse und Zahlen stellt sich mir die Frage, warum in unserem Land viel über die zu hohen Lohnkosten oder zu geringen Wochenarbeitszeiten der Arbeitnehmer gesprochen wird und wenig über die Verschwendung von Arbeitstagen und die Frage, wie Führungskräfte besser führen, indem sie z.B. Arbeitnehmer sich selbst effektiver motivieren lassen. Meine erste Antwort lautet:

**Viele Führungskräfte haben die Bedeutung der Arbeitsmotivation für den wirtschaftlichen Erfolg noch nicht in vollem Umfang erkannt oder sind nicht in der Lage, die Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu steigern bzw. hoch zu halten.**

Als einen Grund für das mangelhafte Engagement der Arbeitnehmer in Deutschland nennt G. Wood, Chef von Gallup Deutschland, deutsche Unternehmensbosse „seien zu autoritär, hörten nicht auf die Mitarbeiter und sparten zu sehr mit Lob und Anerkennung.“<sup>22</sup> Diese Kritik an deutschen Führungskräften unterstreicht erneut die Notwendigkeit eines Führungskräfte-Trainings, das den „Bossen“ einen effektiveren Umgang mit ihren Angestellten nachhaltig vermittelt.

Damit Mitarbeiter am Arbeitsplatz engagierter arbeiten und häufiger zu Flow-Erlebnissen (tief befriedigendes Aufgehen in ihrer Arbeit) kommen, müssen Führungskräfte laut F. Gerbert folgende Verhaltensweisen tagtäglich einbringen:

- ihren Mitarbeitern gut erklären, aus welchem Grund sie das tun sollen, was die Führungskräfte von ihnen verlangen
- sie häufig loben oder konstruktiv kritisieren
- den Mitarbeitern vermitteln, dass sie wichtig seien
- ihre Mitarbeiter weder über-, noch unterfordern
- ihnen Freiheiten bei der Erledigung ihrer Aufgaben lassen

---

<sup>21</sup> Nachrichten Agentur AP (2006): Mitarbeiter verschwenden 32,5 Arbeitstage pro Jahr. In: General-Anzeiger-Bonn, Wirtschaft, Ausgabe vom 22. 7. 2006, Seite 21.

<sup>22</sup> Wood, G. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 120.

- für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgen (Räumlichkeiten, Umgangformen, Kantine, Betriebskindergarten,...) <sup>23</sup>

M. Csikszentmihalyi, bekannter „Glückspsychologe“ in den USA, untersuchte, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit Menschen am Arbeitsplatz zu Flow-Erlebnissen kommen. M. Csikszentmihalyi macht Führungskräfte in Unternehmen „für das emotionale Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter verantwortlich, das Vorrang vor der Frage nach Gewinnen und Marktanteilen haben muss“<sup>24</sup>. Wenn dieser Anspruch in Unternehmen Raum greifen würde, dann wird meiner Überzeugung nach der Anteil engagierter Mitarbeiter in deutschen Unternehmen spürbar zunehmen. Die Steigerung des Engagements der Mitarbeiter wird wiederum zu einer Gewinnsteigerung führen, die ebenfalls im Bereich von mehreren hundert Milliarden Euro liegen könnte.

M. Csikszentmihalyis Ansatz fasse ich folgendermaßen zusammen. Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz gefordert und gefördert werden, sind zufrieden und kommen zu Glückserlebnissen. Sie zeichnen sich durch hohes Engagement und hohe Leistungsfähigkeit im Unternehmen aus. Welche Arbeitsbedingungen eine Führungskraft in Bezug auf seine Mitarbeiter realisieren muss, um glückliche und damit effektive Mitarbeiter zu beschäftigen, verdeutlichen die Abbildungen 1 und 2. In beiden Abbildungen wird deutlich, dass Führungskräfte Mitarbeitern den Sinn ihrer Tätigkeiten und deren Bedeutung für das Unternehmen vermitteln und ihnen ein hohes Maß an Selbständigkeit im Arbeitsprozess ermöglichen müssen.

Die Abbildungen zeigen zudem, dass im Gegensatz zur weit verbreiteten Vorstellung nicht Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten, sondern sinnvolles, selbstständiges Arbeiten zu gesteigertem Engagement und hoher Arbeitsleistung aller im Unternehmen führen. Wird der Mitarbeiter „schlecht“ bezahlt, ergibt sich ihm keine Aufstiegsmöglichkeit und erlebt er seine Arbeit als relativ sinnlos und unwichtig, dann wird und bleibt er unglücklich, zeigt kein Engagement und kaum Leistungsbereitschaft, was folgende Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>23</sup>Gerbert, F. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 122-123.

<sup>24</sup>Csikszentmihalyi, M. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 124.

### Gefordert und gefördert<sup>25</sup>

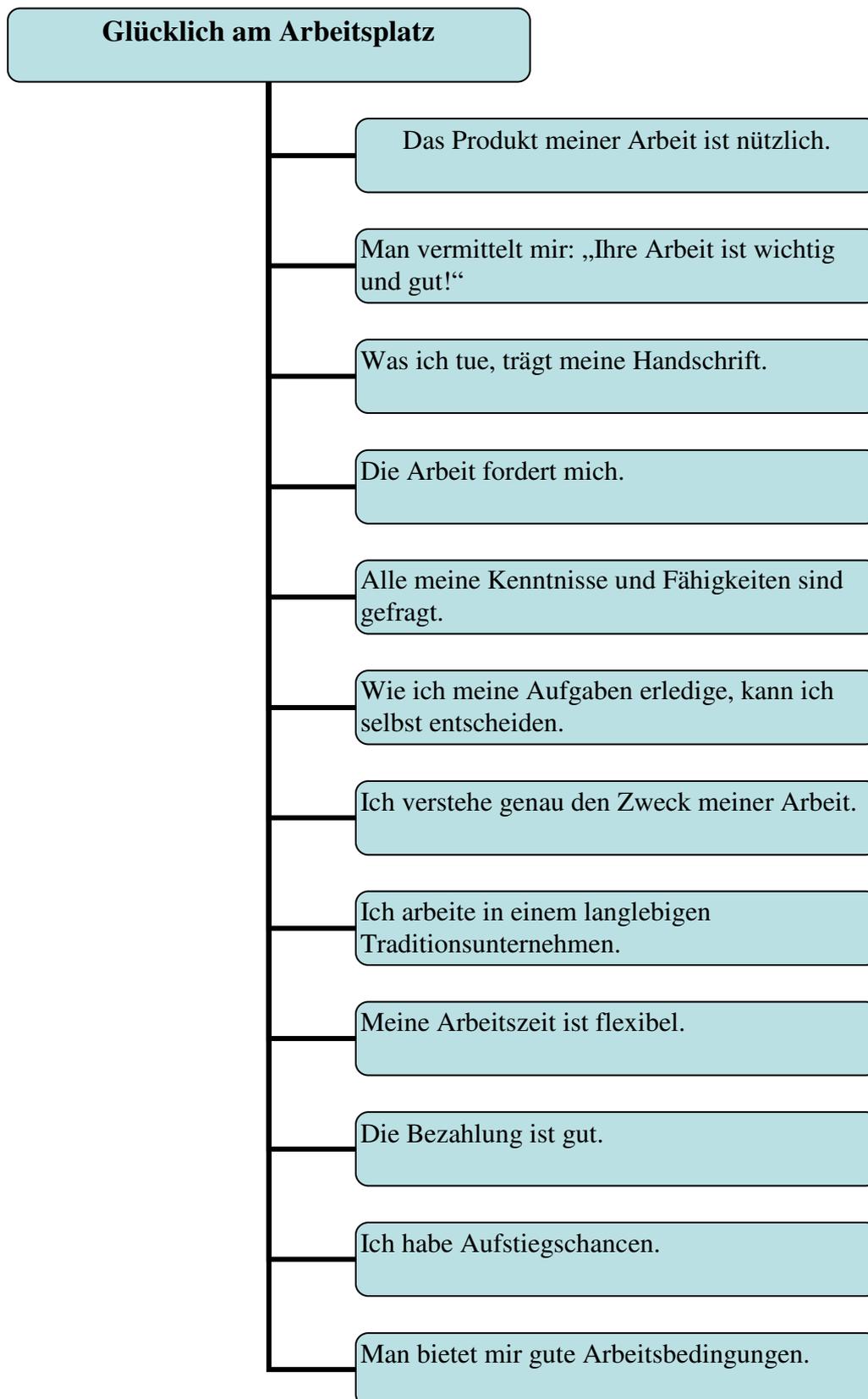


Abbildung 04: Glücklich am Arbeitsplatz

<sup>25</sup> Csikszentmihalyi, Mihalyi (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 123.

## Unglücklich am Arbeitsplatz

Das Produkt meiner Arbeit ist nutzlos oder schädlich.

Von meiner Arbeit nimmt niemand im Unternehmen Notiz.

Für den Betrieb bin ich total austauschbar.

Die Arbeit überfordert mich.

Eigentlich kann ich viel mehr, als hier von mir verlangt wird.

Jeder Arbeitsschritt wird mir vorgeschrieben.

Ich weiß nicht so genau, wozu meine Arbeit innerhalb der Firma gut ist.

Es ist absehbar, dass der Betrieb früher oder später dichtmacht.

Meine Arbeitszeit ist streng geregelt.

Die Bezahlung ist schlecht.

Ich habe keine Aufstiegschancen.

Man bietet mir schlechte äußere Arbeitsbedingungen.

Abbildung 05: Unglücklich am Arbeitsplatz

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen vor, die nach Aussagen der Teilnehmer von EG-Führungskräfte-Trainings und Fachwissenschaftlern einen „guten Chef“ charakterisieren:

Ein „guter Chef“ vertraut seinen Mitarbeitern und steht in schwierigen Situationen hinter ihnen. Er ist in der Lage, die Fähigkeiten seiner Angestellten „richtig“ einzuschätzen und sie in Folge dessen im Betrieb ihren Potenzialen entsprechend optimal einzusetzen. Die „fähige Führungskraft“ besitzt Charakterstärke und stellt eine Persönlichkeit dar: Sie erscheint authentisch, glaubwürdig, selbstkritisch und innovationsstark. Ein „exzellenter Vorgesetzter“ lebt sein eigenes Wertesystem persönlich vor (Vorbildfunktion). Er fördert und motiviert seine Mitarbeiter und betraut sie mit Aufgaben, die die Mitarbeiter als sinnvoll erleben und selbständig bearbeiten. Den Zusammenhang zwischen den Kompetenzen der Führungskraft, dem Engagement der Mitarbeiter und dem Erfolg des Unternehmens visualisiert die folgende Abbildung:



Abbildung 06: Zusammenhang Chef - Unternehmenserfolg

Mitarbeiter, die ihren Chef als „vorbildlich und exzellent“ bezeichnen, sind mit Leidenschaft und Engagement bei ihrer Arbeit. Sie erbringen Höchstleistungen und sichern dauerhaft den Erfolg des Unternehmens wie folgende Aussage des Volkswirts eines deutschen Wirtschaftsforschungsinstituts zeigt: „Mein Chef arbeitet jede Woche 50 bis 60 Stunden. Er ist eigentlich nie krank und immer exzellent vorbereitet. Ich weiß gar nicht genau, wie er es schafft, persönlich und fachlich auf einem so hohen Niveau zu leben und zu arbeiten. Mein Chef ist wirklich ein Vorbild für mich und spornt mich mit dem Beispiel, das er gibt, an, ihm nachzueifern.“

Aus den Aussagen dieses Volkswirtes und der im zurückliegenden Kapitel zitierten Fachwissenschaftler leite ich ab:

**Das Ziel von Führungskräftetrainings muss es sein, „kompetente, fähige, exzellente“ Chefs auszubilden, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen bringen und damit den Erfolg der Unternehmen dauerhaft sicherstellen, der wiederum für den Wirtschaftsstandort Deutschland von existenzieller Bedeutung ist.**

Im zurückliegenden Kapitel stellte ich einen Zusammenhang zwischen der Qualität von Führungskräften und dem Erfolg ihrer Unternehmen her. Ich zeigte die Bedeutung von Führungskräftetrainings für den Wirtschaftsstandort Deutschland auf. Anhand der Aussagen von Teilnehmern an EG-Führungskräftetrainings sowie verschiedener Fachwissenschaftler charakterisierte ich den „guten Chef“, den „exzellenten Vorgesetzten“ bzw. die „erfolgreiche Führungskraft“. Aus den Aussagen der Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings und der Fachwissenschaftler sind meiner Überzeugung nach drei Kernkompetenzen erkennbar, über die jede Führungskraft verfügen und die ihr in einem Führungskräftetraining vermittelt werden muss. Diese drei Kernkompetenzen stelle ich im folgenden Kapitel vor.

## 2 Kommunikation, Selbstreflexion und Management des Wandels!

### Die erwünschten Kernkompetenzen einer Führungskraft

Als „Chef“ von 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfahre ich in meinem Berufsalltag tagtäglich die Bedeutung der in Abbildung 07 dargestellten Kernkompetenzen einer Führungskraft. Die Bedeutung der Kommunikations- und Selbstreflexionsfähigkeit einer Führungskraft und ihren Umgang mit Unsicherheit, Veränderung und Wandel erläutere ich im Verlauf des folgenden Kapitels anhand der Aussagen von Fachwissenschaftlern und Beispielen von mir befragter Teilnehmer der EG-Führungskräfte trainings.

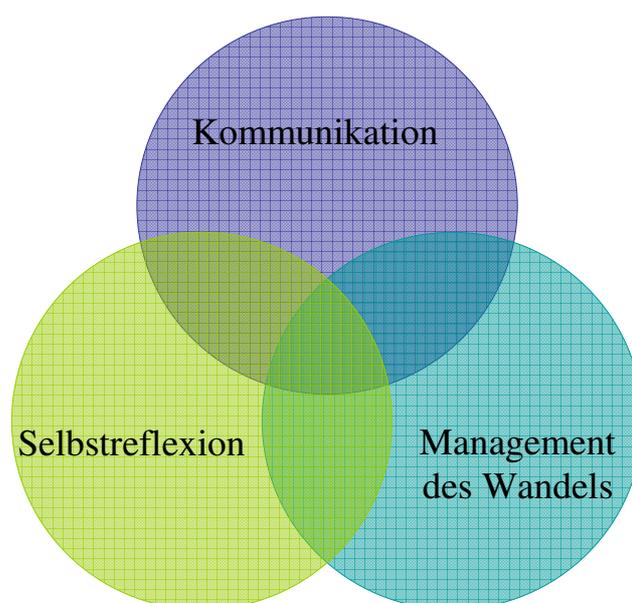


Abbildung 07: Kommunikation, Selbstreflexion, Management des Wandels

**„Klar und unmissverständlich ´rüber kommen!“ oder:**

#### **Kommunikation**

Nur wenn ich in der Lage bin, meine Vorgaben, Erwartungen, Richtlinien und Anweisungen verbal verständlich und überzeugend zu vermitteln, nutze ich das Wissen meiner Mitarbeiter, erhöhe ihr Engagement, ihre Leistungsfähigkeit sowie die Effektivität der innerbetrieblichen Abläufe. In Konferenzen gebe ich

beispielsweise unmissverständlich bekannt, bei welchen Tagesordnungspunkten es sich um die Bekanntgabe von Vorgaben und Anweisungen handelt und bei welchen Themen offen kommuniziert werden soll, indem eine Diskussion stattfindet, in der die Ideen und Lösungsvorschläge der Kollegen gefragt sind. Wie dringend notwendig das Trainieren der Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften ist, verdeutlichen die Führungskräftetrainer F. Schulz von Thun, J. Ruppel und R. Stratmann: „So klagen die Führungskräfte – übrigens in allen Ebenen der Hierarchien – in unseren Seminaren oft ein, dass ihre Vorgesetzten nicht selbst an einem Kommunikationsseminar teilnehmen: „Die hätten es mindestens so nötig wie wir. Wenn die mal mit gutem Beispiel vorangingen und z.B. offener kommunizieren würden, könnten wir das ja auch tun. Die geben Hochglanzbroschüren mit Führungsleitlinien heraus, aber selbst vorleben tun sie davon nichts.““<sup>26</sup> F. Schulz von Thun et. al. betonen zu Recht, dass „ein klares Rollenverständnis das A und O gelungener Kommunikation ist“. Über ein klares Rollenverständnis verfügt meiner Überzeugung nach nur die Führungskraft, die ihr eigenes Verhalten regelmäßig und systematisch selbst reflektiert.

**„Keine Angst vor Fehlern haben, aber jeden Fehler nur einmal machen!“  
oder: Selbstreflexion**

„Willst du ein guter Leiter sein,  
dann schau auch in dich selbst  
hinein!“

Abbildung 08: Führungskraft - Selbstreflexion

Nur wenn ich mein eigenes Tun regelmäßig und systematisch hinterfrage, lerne ich aus meinen Fehlern und vermeide diese in Zukunft. Nur wenn ich meine Werte, mein Verhalten, meine Gefühle und mein Selbstverständnis als Führungskraft reflektiere und erkenne, kann ich in Übereinstimmung mit mir selbst handeln oder wie F. Schulz von Thun et. al. formulieren: „Nach dem Motto: „Menschenführung beginnt bei mir selbst!“ wäre der erste Schritt, herauszufinden, was genau in mir vorgeht, welche inneren Stimmen sich in dieser bestimmten Situation zu Worte melden. Erst mit dieser Klarheit über mich selbst kann ich

---

<sup>26</sup> Schulz v. Thun, F.; Ruppel, Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg, Seite 21.

mein Verhalten mit meinem Inneren in Übereinstimmung bringen und nach außen klar und kraftvoll auftreten.“<sup>27</sup> „Mein Führungsverhalten zu überprüfen, heißt übrigens nicht, dass ich es allen recht machen will..., sondern etwas darüber zu erfahren, mit welchen positiven oder negativen Reaktionen auf mein Verhalten ich umgehen muss, damit ich mir dann überlegen kann, welche Konsequenzen ich daraus für mein zukünftiges Handeln ziehen werde.“<sup>28</sup>

### **„Sicher im Umgang mit Unsicherheiten sein!“ oder:**

#### **Management des Wandels**

Nur wenn ich notwendige Veränderungen erkenne, wirkungsvoll durchsetze und gestalte, erhalte ich meinen Betrieb zukunftsfähig.

F. Schulz von Thun veranschaulicht mit folgenden Zitaten aus Unternehmen, wie Management des Wandels misslingt, wenn in Betrieben keine offene Kommunikation stattfindet. Führungskräfte, die den Wandel im Unternehmen initiieren, äußern häufig folgenden Eindruck: „Wenn wir unsere Mitarbeiter fragen, wie die Umsetzung klappt, kommen von den meisten positive Rückmeldungen. Nur in Einzelfällen klappt mal etwas nicht ganz so, wie wir uns das vorgestellt haben. Da scheitert`s dann wohl an einzelnen Personen. Insgesamt fühlen wir uns aber bestätigt in unserem Kurs.“<sup>29</sup> Befragt man die Mitarbeiter in den entsprechenden Unternehmen bzgl. des von den Führungskräften initiierten Wandels, so bekommt man laut F. Schulz von Thun et. al folgende Informationen: „Bei diesen ständigen Veränderungen weiß ja niemand so genau, wo morgen sein Schreibtisch steht – wenn er überhaupt noch einen hat. Da macht man lieber gute Miene zum bösen Spiel, auch wenn man von vornherein schon weiß, dass die Maßnahme zum Scheitern verurteilt ist, und versucht, sich da irgendwie durchzuschlängeln. Wenn mich einer von oben fragt, ob wir mit der Umstrukturierung vorankommen, dann sag ich ihm doch lieber, was er hören will. Was würde es schon nützen, wenn ich ihm sage, dass das in der Praxis alles ganz

---

<sup>27</sup> Schulz v. Thun, F.; Ruppel, Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg, Seite 27.

<sup>28</sup> Schulz v. Thun, F.; Ruppel, Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg, Seite 227f..

<sup>29</sup> Schulz v. Thun, F.; Ruppel, Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg, Seite 21f

anders aussieht? Der würde das doch sowieso meiner Unfähigkeit zuschreiben, wenn seine Pläne nicht funktionieren.“<sup>30</sup>

Dieses Beispiel verdeutlicht mir, dass Management des Wandels in einem Unternehmen noch so ökonomisch erforderlich, exzellent durchdacht und strukturiert vorbereitet sein kann; Führungskräfte scheitern im Change Management, wenn in ihren Unternehmen offene Kommunikation unmöglich ist. Wenn Kommunikationsteufelskreise wie der oben beschriebenen den Unternehmensalltag prägen, scheitert jedes Change Management.

Mit dem zitierten Beispiel von F. Schulz von Thun et. al. machte ich deutlich, warum ich zusammen mit verschiedenen Fachwissenschaftlern den Standpunkt vertrete, dass unter den drei Kernkompetenzen einer Führungskraft der Kommunikationsfähigkeit die größte Bedeutung beigemessen wird:

**Ein Manager „mag über alle der übrigen Führungsqualitäten verfügen – aber wenn er diese (Qualitäten) nicht vermitteln kann, wird er nie ein überdurchschnittlicher“<sup>31</sup> Manager werden.**

Insofern verstehe ich, warum die Viersener Unternehmensberatung **pe-mobil** die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften für den Erfolg jedes Unternehmens als entscheidenden Faktor ansieht:

**„Die Qualität des Unternehmens zeigt sich in der Qualität seiner Kommunikation“<sup>32</sup>**

Die Zitate von F. Schulz von Thun et. al., K. A. Robertson-Kidd und den Gründern von **pe-mobil** belegen, wie entscheidend sich die Kommunikationsfähigkeit auf die Wirksamkeit einer Führungskraft und den Erfolg eines Unternehmens auswirkt. Aus diesem Grund beginne ich im folgenden Kapitel mit der Darstellung der für Experten und für mich bedeutendsten Kernkompetenz von Führungskräften, der Kommunikationskompetenz. Mit dem folgenden Advance Organizer stimme ich Sie auf die Thematik ein.

---

<sup>30</sup> Schulz v. Thun, F.; Ruppel, Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg, Seite 22f

<sup>31</sup> Robertson-Kidd, K. A. (2003): [www.zdnet.de/itmanager](http://www.zdnet.de/itmanager): Top 10 Führungsqualitäten erfolgreicher CIOs

<sup>32</sup> Kluge, K.-J.; Kluge, E. (2005): Personal Empowerment! Wir fördern Ihre Potenziale, Köln.

# Kommunikation

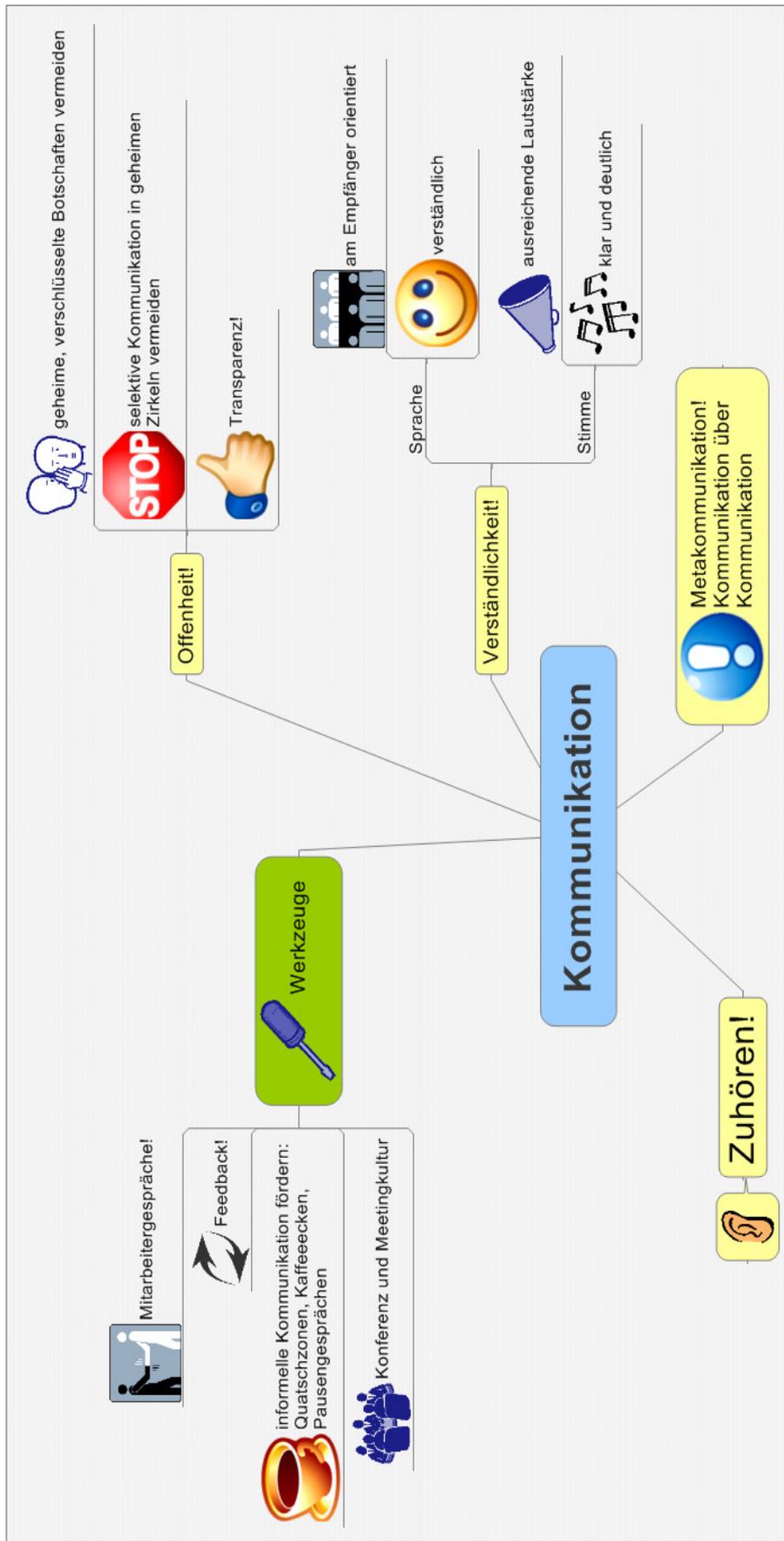


Abbildung 09: Advance Organizer: Kommunikationskompetenz

## 2. 1 Kommunizieren will gelernt sein! = Hören und Sprechen!

„Mein Chef ist ein Genie, ein echter Meister seines Faches! Ich kann mit einem noch so speziellen Detailproblem in meinen Simulationsprogrammen zu ihm kommen, der erfasst das Problem in kürzester Zeit und kann mir immer einen Lösungsansatz aufzeigen“, schwärmt Benedikt H., Mitglied einer Softwareentwicklungsfirma vom Niederrhein. „Und trotz aller fachlichen Genialität. Mein Chef ist als Führungskraft vollkommen ungeeignet. Ich kann Ihnen nicht einmal genau sagen, warum. Doch, er kann einfach nicht mit Menschen. Ob Mitarbeiterbesprechung oder Kundengespräch. Der kommt einfach nicht `rüber. Den versteht keiner. Ich glaube, er kann sich einfach nicht in seine Gesprächspartner hineinversetzen und versteht nicht, wo ein anderer ein Problem hat und wieso ihn keiner versteht. Das ist eigentlich tragisch. Der Mann ist, wie gesagt, ein Meister seines Faches, aber als Führungskraft ein Totalausfall.“

Diese Aussage eines Teilnehmers an einem EG-Führungskräfte-Training für den BVMW-Niederrhein verdeutlicht mir die kommunikative Bedeutsamkeit jeder Führungskraft. Dass mangelnde Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften kein Einzelfall zu sein scheint, zeigt mir die Fülle von Angeboten im Bereich Kommunikationstraining für Manager:

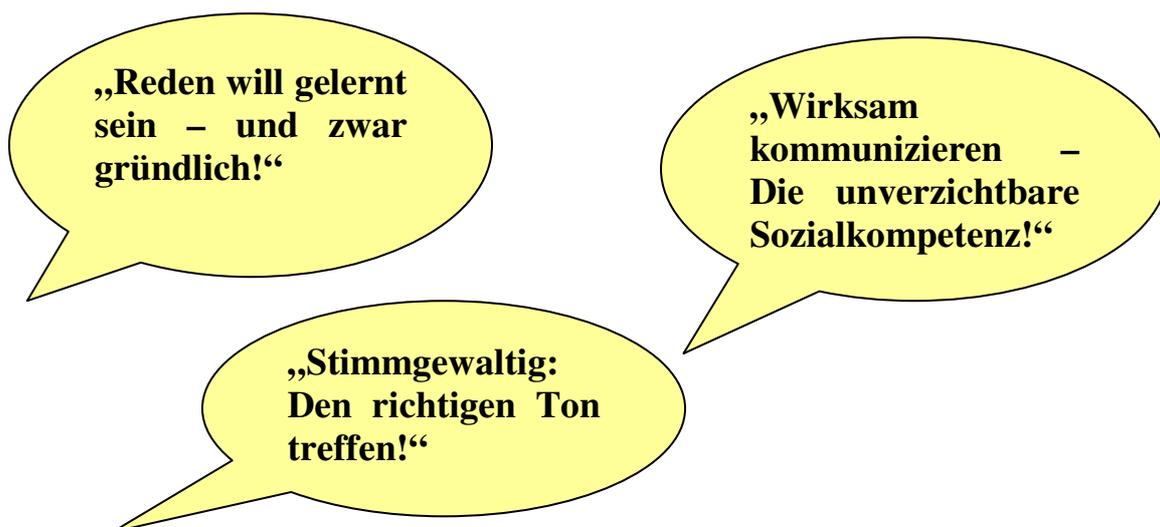


Abbildung 10: Seminarangebote zum Kommunikationstraining

Kommunizieren wird im Berufsalltag oft zum Mienenfeld, weil menschliche Kommunikation anfällig für Missverständnisse ist oder wie K.-J. Kluge sagt:

### **„Es ist die Ausnahme, dass Kommunikation gelingt!“**

Angesichts dessen verwundert es nicht, dass neben einer Fülle von Kursen nun auch umfangreiche Studiengänge angeboten werden, die Führungskräfte davor bewahren sollen, sich um Kopf und Kragen zu reden.<sup>33</sup> In diesen Kursen und Studiengängen sollen Vorgesetzte lernen, „ihre persönliche Kommunikationskompetenz zu verbessern – und zwar in medialen wie auch in realen Kommunikationssituationen.“<sup>34</sup>, d.h. sie trainieren Gesprächskompetenz in Videokonferenzen, im firmeneigenen Chat im Intranet und in direkten Gesprächen von Mensch zu Mensch.

Die Bedeutung von Kommunikationsfähigkeit für die Wirksamkeit von Managern belegen neben der Fülle von Kursen und Studiengängen zum Thema Kommunikationstraining verschiedene Studien:

Auf Platz 1 der Top 10 der Führungsqualitäten von Managern steht nach Aussage verschiedener Untersuchungen Kommunikationsfähigkeit.

### **Top-Führungsqualität = Kommunikationsfähigkeit**

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney befragte schon im Jahr 2000 1300 Führungskräfte, welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Managers entscheidend für den Unternehmenserfolg seien. Kommunikationsfähigkeit wurde als wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft genannt, gefolgt von Integrität und Visionskraft (Platz 2) sowie Coaching und Mentoring (Platz 3).<sup>35</sup>

Diese Rangliste zeigt mir, für wie bedeutsam nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die befragten Führungskräfte selbst ihre Kommunikationsfähigkeit im Hinblick auf ihre Wirksamkeit im Unternehmen halten. Andere personalpsychologische Untersuchungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie die Unternehmensberatung A.T. Kearney. Nach einer Studie der Unternehmensberatung TechRepublic gilt Kommunikationsfähigkeit als die zentrale Eigenschaft, die einen erfolgreichen Manager auszeichnet. Verschiedene andere Fachleute bestätigen die Untersuchungen von Kearney und TechRepublic.

---

<sup>33</sup> Jumpertz, S. (2005): Reden will gelernt sein – und zwar gründlich. In: Manager Seminare (7/2005), Bonn, Seite 14.

<sup>34</sup> Jumpertz, S. (2005): Reden will gelernt sein – und zwar gründlich. In: Manager Seminare (7/2005), Bonn, Seite 14.

<sup>35</sup> <http://www.business-wissen.de/de/aktuell/akt194.html>

Sie alle stellen die Kommunikationsfähigkeit als herausragende Führungsqualität von Managern heraus, weil ohne Kommunikationskompetenz alle anderen Kompetenzen im Unternehmen nicht zum Tragen kommen, sondern folgenlos bzw. erfolglos bleiben. P. Drucker, E. Dyson und P.M. Senge sahen bereits 1997 voraus, dass Führungskräfte im 21. Jahrhundert einen wesentlich höheren Kommunikationsaufwand betreiben werden müssen als in früheren Zeiten,<sup>36</sup> da in der heutigen Wissensgesellschaft, Wissen durch Kommunizieren erworben bzw. weitergegeben werden muss. Nach der Auswertung meiner Befragungen der Teilnehmer an EG-Führungskräfte trainings komme ich zu dem Ergebnis, dass in vielen Unternehmen Führungskräfte noch immer nicht die erforderlichen Kommunikationskompetenzen praktizieren. Folgendes Zitat belegt als ein Beispiel von vielen meine Einschätzung: „In unserer Abteilung werden täglich etliche Arbeitsstunden aufgrund so genannter Missverständnisse vergeudet. Da haben Mitarbeiter die Anweisungen der Vorgesetzten schlicht und einfach falsch verstanden. Ich bin da jedes Mal fassungslos. Es muss in einem mittelständischen Unternehmen mit mehreren Millionen Euro Jahresumsatz doch möglich sein, dass Chefs und Mitarbeiter so miteinander reden, dass jeder versteht, was der andere meint.“

Dieses Beispiel für erfolgloses Kommunizieren, in der Mitarbeiter ihren Chef nicht verstanden, zeigt, wie katastrophal sich mangelhafte Kommunikationsfähigkeit auswirkt. Andere Beispiele machen deutlich, dass Führungskräfte das Vermeiden von Kommunikation praktizieren, um Mitarbeiter zu strafen oder ihre eigene Autorität zu untermauern. „Nach einer Teambesprechung, bei der mein Chef sich Kritik von mehreren Mitarbeitern anhören musste, hat er ein paar Tage einfach gar nicht mehr mit uns gesprochen. Er hat seine Tür, die sonst immer für uns alle offen ist, bereits am Morgen geschlossen und sie erst zu Dienstschluss am Abend wieder geöffnet.“ Die Folgen dieser Art von Kommunikationsvermeidung durch den Teamleiter ließen sich vorhersehen. In seiner Abteilung fand kein Austausch mehr statt, es wurden keine Absprachen mehr getroffen. Missverständnisse häuften sich, wodurch die Mitarbeiter sich in ihrer kritischen Haltung ihrem Chef gegenüber weiter bestärkt fühlten. Die hieraus resultierende „schlechte Stimmung“ im Team und kritische Haltung dem Chef gegenüber machte diesen noch aggressiver seinen Mitarbeitern

---

<sup>36</sup> Drucker, P.; Dyson, E., Handy, C.; Saffo, P.; Senge, P.M. (1997): Looking ahead: Implication of the present. In: Harvard Business Review, 75 Jg. 5/97, S. 18-32.

gegenüber. Ein Ausweg aus diesem „Negativ-Kreislauf“ wäre die Verbesserung der Kommunikation zwischen Abteilungsleiter und Team gewesen. Hierzu hätte es einer exzellenten Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft bedurft. Es wäre die Aufgabe des Teamleiters gewesen, mit seiner Abteilung im Sinne der Metakommunikation über den Konflikt bzw. die Beziehungs- oder Kommunikationsstörung reden, anstatt Kommunikation mit seinen Mitarbeitern zu vermeiden.

R. Wimmer weist darauf hin, dass eine Führungskraft ihre Autorität heute nicht mehr durch Vermeidung von Kommunikation erzielt, sondern durch die professionelle Gestaltung der Kommunikation innerhalb eines Betriebs oder Unternehmens.<sup>37</sup> Für H. Wilke besteht Führung aus gelebter Kommunikation. Führen heißt für ihn Gestaltung des Kommunikationsprozesses innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Aufgabe der Führungskräfte sei es, die hinter den Personen (Mitarbeitern und Kunden) stehenden Kommunikationsmuster und –strukturen zu erkennen.<sup>38</sup>

Ein Teilnehmer eines EG-Führungskräfte Trainings berichtete im Einzelcoaching über folgendes Kommunikationsmuster zwischen Kunde und Mitarbeiter: „Wir haben einen problematischen Kunden, der jedes Mal mit einer Beschwerde reagiert, wenn er mit einem bestimmten Mitarbeiter unseres Hauses zu tun hat. Dabei kann mein Mitarbeiter machen, was er will. Der Auftrag kann noch so perfekt aufgenommen und ausgeführt werden, bei diesem Mitarbeiter sieht der Kunde rot und kommt mit irgendeiner Klage. Ich schlage mich mit der Frage herum, soll ich den Mitarbeiter von der Betreuung dieses Kunden abziehen, damit der Kunde Ruhe gibt? Wie vermeide ich, dass mein Mitarbeiter dies als Kritik an seiner Arbeit und fehlende Rückendeckung meinerseits wertet?“

Warum eine Führungskraft Kommunikationsstrukturen und –muster erkennen und steuern muss, erläutert R. Wimmer. Seiner Erfahrung nach bleiben Veränderungen in Unternehmen folgenlos, wenn Mitarbeiter aufgrund zwischenmenschlicher Konflikte ausgetauscht werden, jedoch die im

---

<sup>37</sup> vgl. Wimmer, R. (1997): Das Team als besonderer Leistungsträger in Komplexen Organisationen. In: AhleMayer, H.W.; Königwieser, R. (Hrsg.), Komplexität managen. Wiesbaden, Seite 105-130.

<sup>38</sup> Wilke, H. (1996): Führung in systemischer Sicht, Stuttgart, Seite 22.

Unternehmen oder einer Abteilung belastenden Beziehungs- und Kommunikationsmuster unverändert bleiben?<sup>39</sup>

Der Leiter einer Bankfiliale und Teilnehmer an einem EG-Führungskräftetrainings berichtete: „Als sich herausstellte, wer in unserem Team einzelne Mitarbeiter ständig hinter deren Rücken diffamierte, ließ ich ihn in eine andere Filiale unseres Hauses versetzen. Ich verband mit seiner Versetzung die Hoffnung, das `vergiftete` Klima deutlich zu verbessern und ein vertrauensvolles Miteinander auf den Weg bringen zu können. Doch da hatte ich mich schwer getäuscht. Weiterhin traut keiner dem anderen über den Weg. Bald stellte sich heraus, dass jetzt andere Kollegen den Part des versetzten Mitarbeiters übernommen hatten und dessen Intrigen fortsetzten. Ich stehe wirklich vor einem Rätsel und frage mich, wie ich dieses „Hinter-dem-Rücken-Tuscheln“ ein für alle mal ausmerzen kann?“ Im Rahmen des Führungskräftetrainings übte der Filialleiter, wie er das „Hinter-dem-Rücken-Tuscheln“ und das „Schlecht-über-nicht-Anwesende-reden“ innerhalb einer Mitarbeiterbesprechung zum Thema machen könne. „Diese Mitarbeiterbesprechung werden weder meine Kolleginnen und Kollegen noch ich jemals vergessen. Als ich das „Hinter-dem-Rücken-Tuscheln“ ansprach, schlug dies ein wie eine Bombe. Einige Kollegen waren geschockt und sehr verlegen, eine Kollegin brach in Tränen aus. Seit diesem Teamgespräch habe ich den Eindruck, alle bemühen sich viel mehr um Ehrlichkeit und Offenheit. Den Slogan „Miteinander reden statt übereinander“, den wir Teilnehmer im letzten EG-Führungskräftetraining entwickelten, habe ich für alle sichtbar im Konferenzraum aufgehängt.“

Autoren wie R. Wimmer und B. Mayer fordern in ihren Veröffentlichungen zum Thema wirksames Management auf, das Beachten von Kommunikationsstrukturen und -qualitäten in Betrieben immer wieder herauszustellen: „Steht aber die Kommunikation im Mittelpunkt der Betrachtung, bedeutet das z.B. für das Management nicht mehr, Einstellungen und Verhalten zu managen, sondern Entscheidungen und Strukturen. Führungsaufgabe wird es

---

<sup>39</sup> vgl. Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (1996): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden, Seite 48.

dann, die Regeln zu entdecken, welche Kommunikationen zu einem Prozess verketten.“<sup>40</sup>

Im oben zitierten Beispiel bestand eine Regel des Teams darin, unabhängig von der Mitarbeiterkonstellation über einzelne „hinter deren Rücken“ zu reden. Verließ dieser Mitarbeiter das Team, so wurde ein anderer ausgewählt, über den man „hinter seinem Rücken“ sprach. Zu durchbrechen war diese Kommunikationsregel des Teams nur dadurch, dass der Teamleiter diese „Untugend“ bzw. diesen „Teamkiller“ ansprach, d.h. es wurde in der Weise über die Kommunikationsstruktur in der Abteilung kommuniziert, dass allen Teammitgliedern die Notwendigkeit verdeutlicht wurde, miteinander statt übereinander zu reden.

Die unternehmerische Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften für Unternehmenserfolge stellt J. Tikart unmissverständlich heraus. Er beschreibt, wie Kommunikation in einem erfolgreich arbeitenden Unternehmen organisiert sein muss.<sup>41</sup> Laut J. Tikart darf Kommunikation in einem Unternehmen nicht selektiv angelegt sein. Ein Beispiel für selektive Kommunikationsstrukturen in einem Unternehmen beklagt ein Teilnehmer – Abteilungsleiter in einer Filmproduktionsfirma - in einem EG-Führungskraftetraining: „In unserem Betrieb herrscht ein ganz unangenehmes Klima. Mein Chef liebt es, zu Beginn eines neuen Projektes erst einmal einen kleinen, geheimen, inneren Zirkel von Eingeweihten zu installieren. Und wir Abteilungsleiter spielen dieses Spielchen auch jedes Mal brav mit. D.h. wir sind stolz, wenn wir zum Kreis der Eingeweihten gehören und entsetzt, wenn wir von Kollegen hinter vorgehaltener Hand von einem neuen Projekt erfahren, von dem wir offiziell noch gar nichts wissen dürfen.“

Im Gegensatz zu diesem Beispiel, in dem eine Führungskraft die im Unternehmen herrschende selektive Kommunikation beschreibt, vertritt J. Tikart den Standpunkt, dass in jedem erfolgreich arbeitenden Unternehmen eine Atmosphäre der Offenheit herrschen müsse. Aufgabe der Führungskraft sei es, dafür zu sorgen, dass der Austausch von Informationen umfassend erfolge. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich danach durch eine hohe Kommunikationsdichte sowie

---

<sup>40</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 129.

<sup>41</sup> vgl. Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich, Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart.

dynamische und direkte Kommunikation aus. Eva H. – Leiterin eines großen deutschen Internats – beschreibt den Erfolg hoher Kommunikationsdichte und dynamischer Kommunikation so: „Vor meiner Teilnahme am EG-Führungskräftetraining war mein Standpunkt, ich muss die Zahl der Mitarbeitergespräche so gering wie möglich halten. Die Gespräche kosten viel Zeit und Zeit ist Geld. Ich habe hier gelernt, wie ich effektive Mitarbeitergespräche führe, wie ich Feedback spenden und einholen muss. Heute vertrete ich den Standpunkt: Viel Zeit und Geld wird in unserer Einrichtung durch Missverständnisse vergeudet. Diese lassen sich am ehesten vermeiden, wenn häufig, direkt und effektiv miteinander kommuniziert wird!“

J. Tikart, der nicht müde wird, die Bedeutung von offener Kommunikation für den Erfolg eines Betriebes hervorzuheben, machte beispielsweise positive Erfahrungen mit der Einführung von „Kaffee-Ecken“ und „Quatsch-Zonen“ in Unternehmen, weil hierdurch die Kommunikation unter den Mitarbeitern zunahm und dies einen Beitrag zur reibungsloseren Produktion leistete.<sup>42</sup>

Führungskräfte müssen sich - laut J. Tikart - in ihrer Kommunikation zudem am Empfänger orientieren und das Ziel verfolgen, Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufzubauen. eine Atmosphäre der Offenheit schaffen<sup>43</sup>, damit Mitarbeiter motiviert sind, ihre Ressourcen, Potenziale und Ideen in vollem Umfang zum Wohle des Unternehmens einzubringen. Rita M., Chefin einer Bonner Spedition berichtet hierzu: „Ich war ja sehr, sehr skeptisch, aber unser Gesprächstraining im letzten Seminar muss bei mir doch stark nachgewirkt haben. Jedenfalls habe ich – wie ich finde – von einem Mitarbeiter ein tolles Kompliment bekommen. Er sagte: „Sie reden in letzter Zeit angenehm anders mit mir. Ich fühle mich von ihnen ernst genommen und akzeptiert. Sie fragen mich auch viel häufiger nach meiner Meinung. Früher hatte ich immer das Gefühl, wenn Sie mit mir sprechen wollen, wollen sie mich kontrollieren oder kritisieren.“ Und dieser Mitarbeiter hat jetzt von sich aus Vorschläge gemacht, wie wir seine Fahrrouten so verändern können, dass wir eine Menge Zeit und Kilometer, und somit für den Betrieb Kosten sparen können.“

---

<sup>42</sup> vgl. Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich, Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart, Seite 19.

<sup>43</sup> vgl. Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich, Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart, Seite 20.

J. Tikart weist auch darauf hin, dass eine wichtige kommunikative Fähigkeit der Führungskraft das Zuhören werden bzw. bleiben muss, da Kommunikation immer zwei Seiten voraussetzt, vom einen zum anderen. Wenn Führungskräfte nur senden und nicht zuhören, findet keine „**korrespondierende Kommunikation**“ (K.J. Kluge) statt. Es findet dann kein aufrichtiger, verstehender Austausch mehr statt, sondern lediglich ein „Schlagabtausch“ von Fakten.<sup>44</sup> Im „Schlagabtausch“ geht es darum, rhetorisch geschickt, die eigenen Argumente durchzusetzen und Macht und Stärke zu demonstrieren, nicht aber, das Gegenüber zu verstehen oder zu überzeugen.

Günter N., Mitarbeiter eines mittelständischen Softwareunternehmens vom Niederrhein beschreibt im EG-Führungstraining, wie ein Chef, der weder offene Kommunikation noch Zuhören praktiziert, von seinen Mitarbeitern wahrgenommen wird: „Eigentlich müsste mein Chef an diesem Training teilnehmen. Bei ihm läuft eigentlich jedes Mitarbeitergespräch nach dem Schema ab: er klagt an und wir Mitarbeiter verteidigen uns. Das Ganze führt natürlich zu einer äußerst schlechten Stimmung im Betrieb und bringt uns auch keinen Schritt weiter. Ich weiß gar nicht, warum wir uns diese Art der Gespräche nicht gleich schenken!“

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich die Auswirkungen offener, direkter und dynamischer bzw. „korrespondierender“ Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern dar. Im folgenden Abschnitt gehe ich auf die Ausführungen R. Wimmers zur Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften ein. R. Wimmer überträgt die zentrale Aussage P. Watzlawicks zur allgemeinen, menschlichen Kommunikation: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“<sup>45</sup> auf die Führungsqualität von Managern. R. Wimmers Aussagen sind für mich ein weiterer Fingerzeig darauf, dass die Kommunikationsfähigkeit eines Managers für seine Wirksamkeit und seinen Erfolg von entscheidender Bedeutung ist.<sup>46</sup>

### **Man darf als Führungskraft nicht nicht führen!**

---

<sup>44</sup> vgl. Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich, Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart., Seite 93.

<sup>45</sup> Beavin, J. H.; Jackson, D. D.; Watzlawick, P. (1967): Menschliche Kommunikation, Bern, Seite 53.

<sup>46</sup> Wimmer, R. (1989): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Führungskräfte in die Entwicklung ihrer Führungskräfte? In: Zeitschrift für Gruppendynamik, Wien, Seite 27.

Markus Z., Geschäftsführer eines Fitness-Centers reflektierte im Einzelcoaching die Wirkung seines fehlenden Führungsverhaltens auf seine Mitarbeiter: „Wenn ich das fünf- bis zehnminütige Zuspätkommen einiger Mitarbeiter unkommentiert lasse, wird das von ihnen nicht dahingehend interpretiert, dass ich auf meine Macht bzw. meine Funktion als Chef verzichte, sondern diese Mitarbeiter interpretieren mein „Nicht-Reagieren“ dahingehend, dass ich ihr Verhalten billige und das fünf- bis zehnminütige Zuspätkommen toleriere. – Also kommen sie nun täglich zu spät, einige von ihnen inzwischen bis zu fünfzehn Minuten. Aber ab morgen früh werde ich das ändern, da werde ich auf Zuspätkommen reagieren und die Mitarbeiter ansprechen. Da können Sie sicher sein!“

Mit Bezug auf P. Watzlawicks Mitarbeiter erklärt R. Wimmer auch die Bedeutung von Metakommunikation für erfolgreiche und wirksame Interaktionen in Unternehmen. Metakommunikation ist „die Fähigkeit, über Kommunikation zu kommunizieren, sich mit den eigenen bedeutungsvollen Handlungen und denen anderer auseinanderzusetzen.“<sup>47</sup>

Jede Führungskraft ist in ihrem Unternehmen in ein Beziehungsgeflecht eingebunden. Sie beobachtet das Verhalten ihrer Mitarbeiter und reagiert mit ihren Interaktionen z.B. auf herausragende oder ausbleibende Leistungen. Matthias v. H., Abteilungsleiter in einer Bonner Rehabilitationsklinik: „Wenn eine Kollegin es im letzten halben Jahr nicht geschafft hat, einmal zwei Wochen am Stück zu arbeiten und sie mit erkennbarer Regelmäßigkeit einzelne Krankheitstage hat, muss ich sie ansprechen und fragen, was sie tut, um ihre Arbeitskraft für die Abteilung sicher zu stellen.“

Um im Beziehungsgeflecht mit den eigenen Mitarbeitern den nötigen Überblick zu behalten, brauchen Führungskräfte wichtige Beobachtungsinstrumente und eine erhöhte Kommunikationskompetenz, damit ihre Beobachtungen nicht nur intuitiv erfolgen und ihre Interventionen nachhaltig wirksam bleiben. Ein Instrument, mit dem Metakommunikation (Kommunikation über Kommunikation) im Unternehmen betrieben werden kann und die Führungskraft mit den Mitarbeitern über Verhalten und Kommunikation reflektiert, bieten laut R. Wimmer jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche oder „Qualitätszirkel“.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Bateson, G.; Haley, J.; Jackson, D.D.; Weakland, J.H. (1957): Ökologie des Geistes, Frankfurt a.M., Seite 287.

<sup>48</sup> vgl. Wimmer (1989): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Führungskräfte in die Entwicklung ihrer Führungskräfte? In: Zeitschrift für Gruppendynamik, Wien, Seite 13-41.

Ich bezweifle, dass jährliche Mitarbeitergespräche allein ausreichen, um im Unternehmen eine „Metakommunikations-Kultur“ aufzubauen. Eine „Kommunikation über Kommunikation“, das gegenseitige „Feedback-Geben“ muss Gegenstand aller Einzel- und Teamgespräche, Konferenzen und Meetings werden und sein. Ich habe in meinem Alltag als Führungskraft wie R. Wimmer die Erfahrung gemacht, dass periodisch stattfindende Mitarbeitergespräche und Qualitätszirkel innerhalb eines Jahres ein exzellentes Instrument der Metakommunikation im Unternehmen sind. Im periodisch stattfindenden Mitarbeitergespräch erhalte ich Feedback von meinen Kollegen. Auch erfahre ich intensiver als in „Zwischen-Tür-und-Angel-Gesprächen“, wie sich meine Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz erleben, ihre Leistungsfähigkeit einschätzen, die eigene Stellung im Team bewerten und welche Ziele sie sich im Hinblick auf ihre berufliche und persönliche Zukunft setzen.

In den von mir beobachteten EG-Führungskräftetrainings erarbeiteten die Teilnehmer sich folgende Themen, die sie in jährlich gebotenen Mitarbeitergesprächen und Qualitätszirkeln zur Sprache bringen wollen:

- Welche Ziele hat sich ein Mitarbeiter persönlich gesetzt?**
- Woran erkennt der Mitarbeiter, dass er seine Ziele erreicht?**
- Welche Ziele hat die Führungskraft im Hinblick auf den Mitarbeiter im Auge?**
- Wie weit stimmen die Ziele von Mitarbeiter und Führungskraft überein?**
- Was sind mögliche Maßnahmen zur Zielerreichung?**
- Welche Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeiter sind erforderlich?**
- Wann und wie lässt sich die Zielerreichung erneut überprüft?**

Mithilfe dieser Leitfragen wollten die Teilnehmer des EG-Führungskräftetrainings mit ihren Mitarbeitern zu konkreten Zielvereinbarungen kommen. Wie sich im Voice-Meeting (Telefonkonferenz in der sich an das EG-Führungskräftetraining anschließenden Transferphase) herausstellte, blieben die geführten Mitarbeitergespräche nicht folgenlos. Eine Teilnehmerin am EG-Trainings berichtet: „Ich hätte nicht geglaubt, dass ich so viele wichtige Informationen von meinen Mitarbeitern bekomme, wenn ich mir für jeden einzelnen einmal eine halbe Stunde Zeit nehme und mit ihm konzentriert an seinen Zielen arbeite. Bei

manchen Mitarbeitern war ich äußerst positiv überrascht, wie sehr sie im bzw. für den Betrieb mitdenken. Bei anderen war ich entsetzt, wie wenig sie zu Zielen ihrer Arbeit sagten. Diesen Mitarbeitern musste ich in aller Klarheit und Deutlichkeit mitteilen, was ich von ihnen erwarte und welche Ziele – mit Unterstützung durch das Team oder meine Person – sie erreichen müssen.“

Im zurückliegenden Abschnitt bestand mein Anliegen darin, die herausragende Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit einer Führungskraft im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und ihren Erfolg im Unternehmen deutlich zu machen. Da ein Großteil der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Gesprächen stattfindet, widme ich mich im Folgenden dem verbalen Anteil der Kommunikation, der Sprache der Führungskraft.

**„Der Ton macht die Musik!“ oder:**

### **Die Sprache der Führungskraft**

„Du hörst dich an wie Kermit der Frosch, wenn ihm einer hinten drauf tritt.“ Solches Feedback bekommt man natürlich ausgesprochen selten, außer man ist Nachwuchssänger bei `Deutschland sucht den Superstar` und hat Dieter Bohlen in der Jury vor sich. Und doch: Die Stimme ist nicht nur für Sänger wichtig. Laut einer Studie des Soziolinguisten Albert Mehrabian hängt die Wirkung eines Menschen zu 38 Prozent von seiner Stimme ab. Ein bedeutendes Ergebnis für alle, die in einem Sprechberuf tätig sind.“<sup>49</sup> Die Aussage von N. Bußmann und das Ergebnis der Studie von A. Mehrabian überzeugen mich davon, dass Führungskräfte sich mit der Wirkung ihrer Stimme auseinandersetzen müssen, weil diese darüber entscheidet, welchen ersten Eindruck eine Führungskraft macht, wie sie wirkt und im Gegenüber ankommt.

In den von mir beobachteten EG-Führungskräfte Trainings wurde bei der Auswertung von Präsentationen, Planspielen oder Videoaufzeichnungen, die die Führungskräfte in ihrem Alltag anfertigten und in die Trainings mitbrachten, auch Sprache und Ausdruck der Teilnehmer reflektiert wie folgendes Beispiel zeigt: „Ich höre deine Stimme klar und deutlich. Du sprichst in einer angenehmen Lautstärke, die deine Durchsetzungsfähigkeit unterstreicht. Ich bewundere deine geschliffenen Formulierungen, selten brichst du Sätze ab oder führst sie nicht zu

---

<sup>49</sup> Bußmann, N. (2005): Reden, schweigen, reflektieren. In: Manager Seminare, 2/2005, Seite 1.

ende. Trotz oder vielleicht gerade wegen der vielen Fremdworte, die du benutzt, weiß ich häufig nicht genau, was du mir sagen willst. Ich vermute, dies könnte auch ein Grund für die Missverständnisse zwischen dir und deinen Mitarbeitern sein, von denen du berichtet hast.“

Über Erfolg und Wirksamkeit einer Führungskraft entscheiden – wie die Aussage des EG-Trainingsteilnehmers verdeutlicht - allerdings nicht allein die Stimmqualität, sondern alle von der Führungskraft gewählten verbalen und nonverbalen Kommunikationsmittel wie Mimik, Gestik, Körpersprache und Sprache im engeren Sinne, mit denen, im Sinne von P. Watzlawick: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“<sup>50</sup> Aussagen über Beziehungen und Inhalte transportiert werden. Aus diesem Grund fordern die EG-Trainer die Teilnehmer ihrer Führungskräfte trainings – wie im oben zitierten Beispiel - immer wieder dazu auf, ihr Gehörtes im Kommunikationsverhalten einer Führungskraft zu beschreiben.

M. Besch vom Malik Management Zentrum St. Gallen zeigt die Bedeutung der Sprache im Zusammenhang mit der Führungsqualität eines Managers auf: „Viele Unternehmen klagten über massive Kommunikationsprobleme. Schnell werden Ursachen in der Informationstechnologie gesucht. Die meisten Fehlinformationen und Missverständnisse entstehen jedoch schlicht aus dem sorglosen Umgang mit unserer Sprache. Es ist die Sprache, die unser Denken und Handeln bestimmt.“<sup>51</sup>

Ein Teilnehmer am EG-Führungskräfte training berichtet: „Ich bin an einem Freitag in die Teeküche gekommen und traf dort eine Gruppe von Mitarbeitern, die ich mit den Worten bedachte: `Na, das ist aber eine nette Runde hier! Die Vorfreude aufs Wochenende steht euch ja ins Gesicht geschrieben!` Ich hatte mich wirklich gefreut, dass meine Mitarbeiter sich in ihrer Pause angeregt und ausgelassen miteinander unterhielten. Per Zufall erfuhr ich in einem Einzelgespräch von einer Mitarbeiterin, dass sich seit diesem Tag niemand mehr länger in der Küche aufhielt, weil meine Aussage von den Kollegen dahingehend verstanden wurde: `Ihr habt wohl nichts mehr zu tun, wenn ihr hier gemeinsam im froher Runde sitzt. Auf, an die Arbeit!` Nach den Feedbacks im EG-Training bin ich für mich zu dem Schluss gekommen, auf ironische Kommentare, die ich

---

<sup>50</sup> Beavin, J. H.; Jackson, D. D.; Watzlawick, P. (1967): Menschliche Kommunikation, Bern, Seite 53.

<sup>51</sup> Besch, Marianne (2004): Sprache und Wirksamkeit. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 3.

früher gern benutzt habe, möglichst ganz zu verzichten, weil ich festgestellt habe, dass ironisch gemeinte Aussagen von meinen Mitarbeitern häufig völlig anders aufgenommen werden, als von mir beabsichtigt. Das Feedback unseres Trainers: `Ich weiß oft nicht, wann sie etwas ironisch meinen und wann ihre Aussagen ganz ernst gemeint sind.` hat mich sehr nachdenklich gemacht.“

Sorgloser Umgang des Managements mit Sprache führt nach Auffassung von F. Malik und M. Besch zu Missverständnissen im Unternehmen, die die Wirksamkeit der Unternehmensführung nachhaltig beeinträchtigen und den Unternehmenserfolg gefährden: „...im Management ist eine klare und verständliche Sprache Voraussetzung für die Wirksamkeit von Führungskräften.“<sup>52</sup> „Gerade turbulente Zeiten lassen keine Missverständnisse zu. Es bleibt oft keine Zeit für Erklärungen. Professioneller Umgang mit Sprache ist mindestens so wichtig wie das richtige Management-Wissen. Nur so kann Wissen wirksam weitergegeben werden und nur auf diese Weise können Führungskräfte die Produktivität des Wissens steigern und die gegenwärtigen Anforderungen der Praxis an Klarheit, Tempo und Wirksamkeit erfüllen.“<sup>53</sup>

Mir zeigen die Aussagen von N. Bußmann, M. Besch und F. Malik, dass Führungskräfte in Trainings die Wirkung ihrer Stimme und die Wirksamkeit ihrer Sprache beobachten, sich vergegenwärtigen und reflektieren sowie die Verständlichkeit, Klarheit und Unmissverständlichkeit ihrer Aussagen und Anweisungen optimieren müssen. „Nachdem wir hier im EG-Training an der Bedeutung der Sprache gearbeitet haben, versuche ich, in Gesprächen mit meinen Mitarbeitern sehr konkret zu werden und versichere mich, ob das von mir gesagte auch so verstanden wurde, wie ich es gemeint habe. Ich sage z.B. nicht mehr: `Wir müssen einmal über ihre Pünktlichkeit sprechen!`, sondern `Sie können nicht nach dem Kunden in ihrem Büro ankommen. Ich erwarte, dass sie mindestens fünf Minuten vor dem vereinbarten Gesprächstermin in ihrem Büro sind. Diese Pünktlichkeit erwarte ich ab sofort von ihnen.`“

Die Wirkung der Stimme und die Wirksamkeit der Sprache einer Führungskraft müssen verbindliche Inhalte und verbindliches Trainingsfeld jeder Führungskräfteausbildung werden und bleiben.

---

<sup>52</sup> Besch, Marianne (2004): Sprache und Wirksamkeit. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 3.

<sup>53</sup> Besch, Marianne (2004): Sprache und Wirksamkeit. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 3.

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit jeder Führungskraft für ihr erfolgreiches Handeln im Unternehmen heraus.

Eine weitere Grundfähigkeit, die jede Führungskraft zusätzlich zu wirksamer Kommunikation praktizieren muss, ist nach übereinstimmender Aussage vieler Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft die Fähigkeit zur Selbstreflexion, mit der ich mich im folgenden Kapitel befasse.

Um Ihnen einen Überblick über die Inhalte und Zusammenhänge des folgenden Themas zu geben, präsentiere ich sie zunächst in Form des folgenden Advance Organizers.

# Selbstreflexion

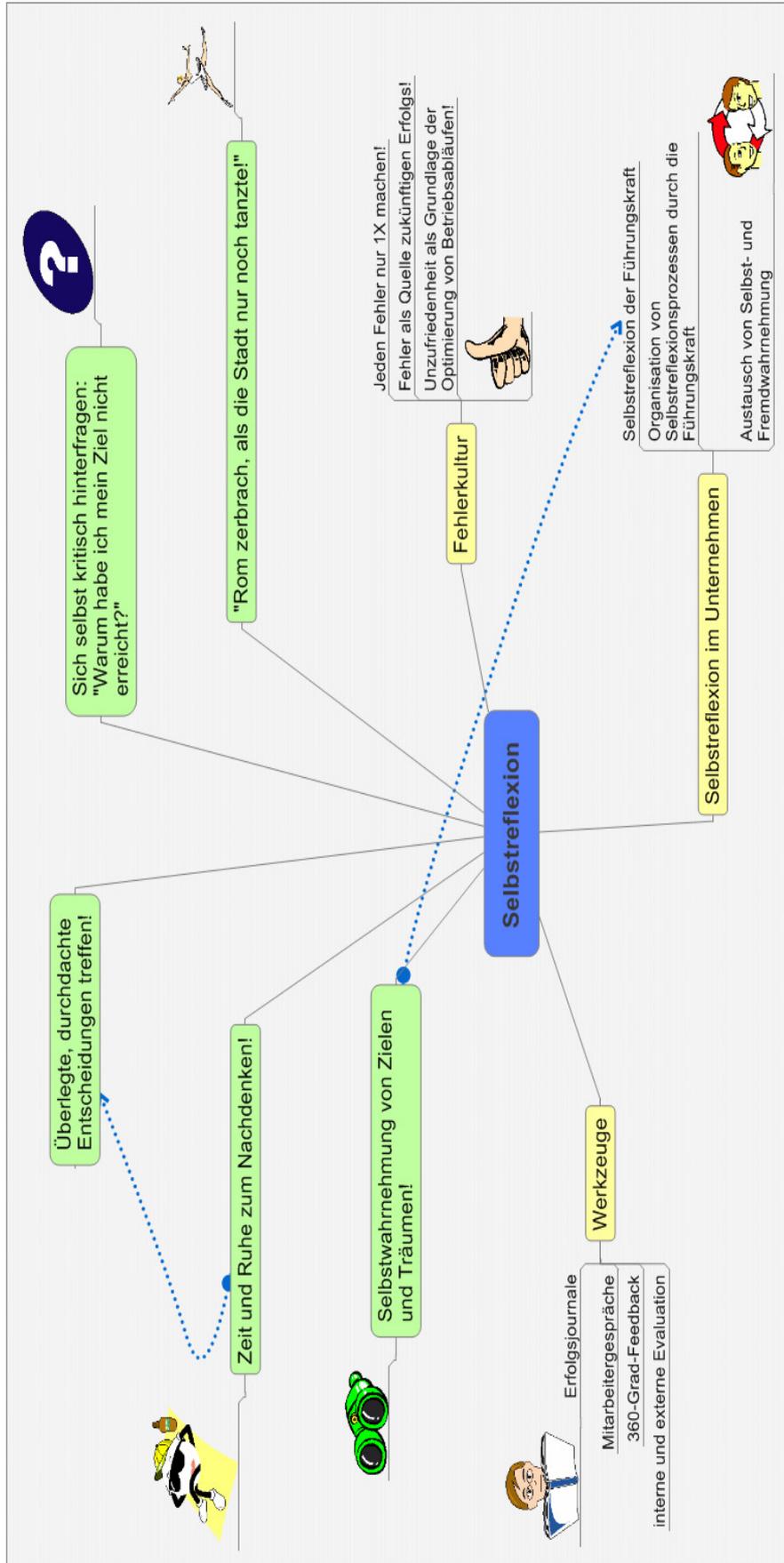


Abbildung 11: Advance Organizer: Selbstreflexionsfähigkeit

## **2.2 „Sich selbst kritisch hinterfragen und offen sein, für die eigenen**

### **Gefühle, Stärken und Fehler!“**

#### **Zur Selbstreflexion von Führungskräften**

Otto D., Abteilungsleiter in der Forschungsabteilung eines Zulieferbetriebes der deutschen Automobilindustrie, berichtet: „Ich hatte das Angebot, nach Japan zu gehen. Dort hätte ich ein Vielfaches an Gehalt und Mitarbeitern bekommen. Aber ich wusste genau, ich will nicht nach Japan. Ich spreche die Sprache nicht, die Kultur spricht mich nicht an, ich muss meine Freunde zurücklassen, kann meinen Hobbys nicht nachgehen. Mir war klar, ich würde alles zurücklassen, was mir mein Leben lebenswert macht. Ich wäre versauert, dort am anderen Ende der Welt, und ich kenne mich genau, wenn es mir nicht gut geht, kann ich auch keine gute Arbeit abliefern. In diesem Sinne war es für mich und die Firma genau richtig, dass ich das Angebot ablehnte. Ich habe es im Übrigen bis heute auch an keinem Tag bereut.“

In diesem Beispiel praktiziert Otto D. in meinen Augen ein hohes Maß an Selbstreflexion, die mir zeigt, wie eng das Nachdenken einer Führungskraft über die eigenen Werte und persönlichen Ziele im Zusammenhang mit ihrer Leistungsfähigkeit im Unternehmen steht: „Wenn es mir nicht gut geht, kann ich auch keine gute Arbeit abliefern.“

Ich beschreibe die Bedeutung der Selbstreflexion für eine erfolgreiche und nachhaltig wirksame Führungskraft im folgenden Abschnitt so nachdrücklich, weil mir Führungskräfte in den verschiedenen von mir ausgewerteten EG-Trainings mitteilten, dass sie so viel arbeiten, so wichtige Entscheidungen treffen müssen, so gestresst sind und über so wenig Zeit verfügen, dass sie nicht inne halten und grundlegend über sich und ihre Arbeit nachdenken könnten.

Für D. Goleman ist Selbstreflexion - wie sie im Beispiel von Otto D. zum Ausdruck kommt - das Fundament emotional intelligenter Führung: „Führungskräfte, die über ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung verfügen, verstehen ihre Werte, Ziele und Träume. Sie wissen, welche Ziele sie verfolgen und warum. Sie wissen, was sich für sie `richtig anfühlt`.“<sup>54</sup> „Das verlässlichste Zeichen von Selbstwahrnehmung ist die Neigung zu (Selbst-)Reflexion.

---

<sup>54</sup> Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2003): Emotionale Führung, Ulm, Seite 62.

Menschen mit Selbstwahrnehmung nehmen sich Zeit, um in Ruhe nachzudenken. Daher können sie überlegte Entscheidungen fällen, statt impulsiv zu reagieren.“<sup>55</sup> Mit D. Goleman vertrete ich den Standpunkt, dass jede Führungskraft die eigene Person, die eigenen Gedanken, Emotionen und Handlungen regelmäßig kritisch reflektieren muss, wenn sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern erfolgreich sein will. Selbstreflexion ermöglicht es jedem Menschen, seine eigenen Stärken und Erfolge, sowie seine Schwächen und Fehler zu erkennen. M. Enzensberger verdeutlicht mir die Bedeutung der Selbstreflexion mit folgendem Gedicht:

**Gegebenenfalls** (von Magnus Enzensberger)

Wähle unter den Fehlern,  
die dir gegeben sind,  
aber wähle richtig.  
Vielleicht ist es falsch,  
das Richtige  
im falschen Moment  
zu tun, oder richtig,  
das Falsche  
im richtigen Augenblick?  
Ein Schritt daneben,  
nicht wieder gut zu machen.  
Der richtige Fehler,  
einmal versäumt,  
kehrt nicht so leicht wieder.<sup>56</sup>

M. Enzensberger zeigt meines Erachtens folgendes auf: Noch wichtiger als Richtiges oder Falsches zu tun ist es, dass ich mir bewusst darüber werde, was ich in welchem Moment aus welchem Grund tue. Bewusst darüber, was ich als Mensch oder Führungskraft tue, bin ich mir aber nur dann, wenn ich über mein Tun nachdenke, mich selbst reflektiere = Selbstreflexion.

Ich habe Enzensbergers Gedicht zudem ausgewählt, weil es den Zusammenhang zwischen „Richtigem und Falschem“ deutlich macht: F. Oser und M. Spychiger betonen die Bedeutung der Wahrnehmung eigener Fehler für die Erkenntnis des

---

<sup>55</sup> Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2003): Emotionale Führung, Seite 63

<sup>56</sup> Enzensberger, M. (1999): Gegebenenfalls. In: Leichter als Luft. Moralische Gedichte. Frankfurt.

Richtigen: „Man kann auf das Falsche nicht verzichten, will man das Richtige richtig erkennen. Man muss aber das Falsche bekämpfen, damit es ein richtiges Richtig wird.“<sup>57</sup>

Diesen Grundsatz praktizieren die Trainer im EG-Führungskräftetraining, wenn sie die Teilnehmer im Einzelcoaching mit folgenden Fragen konfrontierten:

„Nehmen Sie sich jetzt einmal die Zeit, um über Folgendes nachzudenken: Was müssen Sie tun, um Ihr Projekt, wie sie es sagen, voll gegen die Wand zu fahren? Mit anderen Worten: Welche Bedingungen müssen Sie erfüllen, damit Ihr Projekt scheitert?“

Aus der Auseinandersetzung mit den Bedingungen für das Scheitern eines Projektes zogen die Teilnehmer in der Regel erste Informationen für das erfolgreiche Gestalten ihrer Projekte: „Wenn ich der Belegschaft und dem Betriebsrat keine Gewinn- und Umsatzzahlen vorlege, die die kritische Situation unseres Betriebs deutlich machen, werden die Sparmaßnahmen wie Lohnverzicht und Mehrarbeit unter Garantie auf freiwilliger Basis, also im Sinne einer Betriebsvereinbarung nicht durchsetzbar sein.“

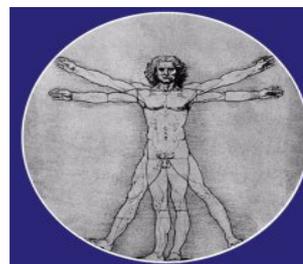
Die EG-Trainer kennen die Diskrepanz zwischen der Bedeutung der Selbstreflexion für eine erfolgreiche Führungskraft und der Praxis vieler Manager, aufgrund „angeblicher“ Arbeitsüberlastung auf ein Reflektieren der eigenen Gefühle, Handlungen und Ziele zu verzichten. Sie verlangen von den Teilnehmern ihrer Trainings, in Form der „Freitags-Reflexion“ einmal pro Woche schriftlich über ihre Arbeit als Führungskraft nachzudenken und diese Ergebnisse den EG-Trainern per E-Mail zuzusenden.

---

<sup>57</sup> Oser, F., Sychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim.



**Europäische Gesellschaft für  
Coaching, Supervision und  
Klienting gGmbH**



**„FreitagsReflexion<sup>1</sup> oder:**

**Das Vernetzen meiner Erfolge**

**Wir begeistern Menschen für Werte**

Dieses Reflexionstool ist ein E-Mail-Arbeitsblatt, das Sie in Ihrer persönlichen *“Reflection on Action”* ihrer wöchentlichen Erfolge und Ihres Lernfortschritts unterstützt. Die Vernetzung Ihres Alltags mit Ihrer Persönlichkeit und Ihren selbstgesetzten Lernzielen stehen dabei im Mittelpunkt. Ihr Fokus liegt mit dieser Reflexion sowohl auf der Qualitätssicherung Ihrer Lernerfolge, als auch auf der nachhaltigen Implementierung (=Einpassen) Ihrer Lernziele.

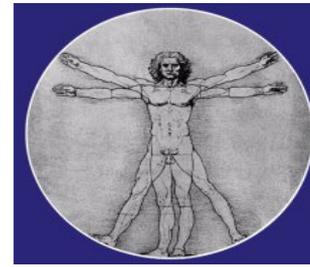
Die mit der Bearbeitung der Impulsfragen zusammenhängende Selbstreflexion erhöht Ihre Kompetenz und fördert eigene Gedankengänge und das Entwickeln von vorläufigen Konsequenzen, die Sie für Ihre Entwicklung erproben wollen.

Am Freitag Ihrer Arbeitswoche rufen Sie dieses Formblatt auf, füllen es reflektierend aus und leiten es dann anschließend Ihrem Kompetenz-Center-Leiter Dr. Karl-J. Kluge zu, eine Kopie speichern Sie sich selbst zur steten Selbstreflexion ab, so lange, bis Sie die mit Ihre Zielsetzungen als erreicht betrachten. Natürlich eignet sich die **Freitagsreflexion** auch zur Weiterführung als ein **Zielorientiertes Portfolio**. Dazu drucken Sie Ihre bearbeitete **Freitagsreflexion** aus und dokumentieren Sie mittels einer Kladde oder eines Ordners als eine Art Lerntagebuch.

<sup>1</sup>vgl. hierzu: Sylvia Becker-Hill in : Chr. Rauen (Hrsg) Coaching-Tools, Bonn 2004, S. 326



**Europäische Gesellschaft für  
Coaching, Supervision und  
Klienting gGmbH**



**Wir begeistern Menschen für Werte**

## **FreitagsReflexion**

Name:

Woche vom: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

- 1) Mit welchen Zielen nach SMART/Reduktiver Zielorientierung(RZO)  
bin ich in diese Woche gestartet?  
Begründung:
  
- 2) Wie zufrieden bin ich mit meiner Zielerreichung in %?  
Begründung:
  
- 3) Wie viel Zeit/Aufmerksamkeit widmete ich dem Verwirklichen meiner  
Ziele?  
(Angaben in Stunden insgesamt)  
Begründung:
  
- 4) Wie zufrieden bin ich mit meiner Zielverfolgung?  
Begründung:
  
- 5) Was nahm meine Aufmerksamkeit in diesem Wochentraining  
besonders in Anspruch?  
Begründung:
  
- 6) Wer/Was half mir in diesem Wochentraining bzw. bestärkte mich in mei-  
nem Training?  
Begründung:

7) Was belastete mich in diesem Wochentraining bzw. lenkte mich ab?

Begründung:

8) Wie zufrieden bin ich mit dieser Wochenleistung ?

(auf einer Skala von 1="Will ich nicht mehr dran denken"

bis 4 = "Wäre doch jede Woche so")

Begründung:

9) Was hätte ich tun müssen, damit aus meiner Wochenleistung

Eine 4 wird?

(Falls eine 4 erreicht wurde: Was muss ich tun, um dieses Erfolgsziel zu halten?)

Begründung:

Hans M., stellvertretender Restaurantleiter in einem Hotel im Rheinland: „Mir war die Bearbeitung der Freitags-Reflexion oft sehr lästig und ich musste mich unheimlich überwinden, dieser Pflicht nachzukommen. Manchmal graute mir nahezu am Freitagnachmittag vor dieser abendlichen Aufgabe. Mit der Zeit habe ich aber die Erfahrung gemacht, dass ich beim schriftlichen Reflektieren wesentlich klarere Gedanken fasse, als wenn ich die Arbeitswoche in Gedanken an mir vorüberziehen lasse. Die Verpflichtung durch das EG-Training, mir in Folge meiner Reflexion Ziele und Teilziele für die kommende Woche zu setzen, führt dazu, dass ich tatsächlich Veränderungen in meinem Alltag als Führungskraft vornehme. Ich nehme mir nicht mehr vage vor: „Du müsstest dir mal wieder Gedanken über die Vorspeisenkarte machen!“, sondern formulierte mit Hilfe To-Do-Map (siehe Anhang) konkret: „Donnerstag setze ich mich von 13.00 bis 13.30 Uhr ins Büro und überarbeite die Vorspeisenkarte mit Hilfe der P-M-F-Methode (siehe Anhang):

Plus = Was geht gut?/ Was muss bleiben?

Minus = „Was wird kaum noch gefragt? Was kann künftig wegfallen?

Fragen = „Welche neuen Vorspeisen will ich einmal ausprobieren und dann ins Programm nehmen?“

Die so entstandene Vorspeisenkarte ist nicht nur bei unseren Kunden, sondern auch bei meinem Chef sehr gut angekommen, weil wir nicht mehr so viele Zutaten für Speisen vorhalten, die nur sehr selten bestellt werden. Und auf Sparmöglichkeiten steht mein Chef ungemein!“

Die Bedeutung der Fähigkeit einer Führungskraft, ihr eigenes Handeln immer wieder aufs Neue kritisch zu hinterfragen, beschreibt Porsche-Chef W. Wiedeking, Manager des Jahres 1994:

„Ich bin von meiner Grundeinstellung her ein unzufriedener Mensch, und zwar in einem positiven Sinn nach dem Motto: `Warum haben wir das und das nicht erreicht?` Diese Frage zu stellen und ein gewisses Maß an Unzufriedenheit auch zu schüren, das halte ich für eine meiner wichtigsten Aufgaben und einen entscheidenden Treibsatz für den Erfolg. Das alte Rom zerbrach, als die ganze Stadt nur noch tanzte.“<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 18.

W. Wiedeking betont die Bedeutung des kritischen Hinterfragens der eigenen Person „Ich war ein Schüler, der sich immer selbst optimiert hat“<sup>59</sup> sowie der ständigen Reflexion der Betriebsabläufe:

„... wir bei Porsche haben heute eine Ertragskraft erreicht, die ihresgleichen sucht. Und dennoch mude ich unseren Mitarbeitern zu, dass die Arbeitsprozesse immer wieder durchleuchtet werden: Was geht noch besser, noch effizienter?“<sup>60</sup>

W. Wiedekings Standpunkt durchgehend angewandt beinhaltet, dass eine Führungskraft ihr eigenes Verhalten regelmäßig „selbst-kritisch“ hinterfragt und reflektiert, um die Abläufe im Unternehmen ständig zu verbessern.

Ein EG- Trainingsteilnehmer berichtet: „Zuerst kam mir die Vorgabe, ein Erfolgsjournal (siehe Anhang) führen zu müssen, banal vor. Inzwischen denke ich anders. Mit dem Schreiben des Erfolgsjournals „zwinge“ ich mich, inzwischen regelmäßig und strukturiert darüber nachzudenken, wo ich innerhalb einer Arbeitswoche erfolgreich war und wo nicht!“

R. Wimmer hält nicht nur die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, sondern den Vergleich von Selbstbeobachtung und Fremdwahrnehmung für eine zentrale Leistung, die jede Führungskraft innerhalb seines Unternehmens zu erbringen habe. Da jeder Mensch „blinde Flecken“ aufweist, gilt der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung als ein stets zu beachtender Prozess, um die eigene Wahrnehmung kritisch zu überprüfen und die Realität tatsächengerecht wahrzunehmen.<sup>61</sup> J. Wieners, Leiter eines Bildungsinstituts im Rhein-Sieg-Kreis berichtet: „Ich bin viel zu unbedarft an meine Aufgabe als neuer Chef meines Instituts herangegangen. Ich habe lange Zeit überhaupt nicht wahrgenommen, welche großen Widerstände gegen meine Person bestanden. Ich dachte immer, die freuen sich, dass endlich eine tatkräftige Führungskraft von außen in den Betrieb kommt und unvoreingenommen an die Arbeit geht.“

Für J. Wieners war es wichtig, seine Selbstwahrnehmung: „Ich bin eine tatkräftige Führungskraft und meine Mitarbeiter sind von meiner Arbeit begeistert!“ mit der Wahrnehmung seiner Person durch einige seiner Mitarbeiter: „Wir brauchen keinen neuen Chef von außen, wir haben in unseren Reihen genug fähige Köpfe!“

---

<sup>59</sup> Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 18.

<sup>60</sup> Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 17.

<sup>61</sup> vgl. Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. In: K. Sandner (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmungen. Berlin, Seite 148.

abzugleichen. J. Wieners: „Seit ich um die Vorbehalte einiger Mitarbeiter meiner Person gegenüber weiß, bemühe ich mich vor meinen Entscheidungen um viel mehr Transparenz. Ich erkläre meinen Mitarbeitern genau, warum eine Maßnahme erforderlich wird. Ich will dem Eindruck entgegentreten, ich wolle alles anders machen, weil vor meiner Zeit alles schlecht gelaufen sei.“

Eine Führungskraft – so zeigt das Beispiel - muss:

**1. Sich selbst reflektieren!**

z.B. durch das Führen von Erfolgsjournalen oder die Inanspruchnahme von Coaching

**2. Selbstreflexionsprozesse auf allen Ebenen des Unternehmens einleiten, anleiten und begleiten!**

z.B. durch das Führen von regelmäßig stattfindenden Qualitätszirkeln und Mitarbeitergesprächen sowie durch interne und externe Evaluationen

**3. Den Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmung initiieren!**

z.B. durch 360<sup>0</sup> Feedback

Werner K., Leiter der Forschungsabteilung eines deutschen Zulieferbetriebes der Automobilindustrie berichtet: „Neulich kritisiert mich ein ehemaliger Abteilungsleiter im Mitarbeitergespräch recht heftig. Er sagt: „Ihr Slogan - Kommunikation vor Konzentration - klingt ja gut, bringt mir für meinen Arbeitsbereich aber nur Nachteile. Ich bin Forscher. Ich sitze 8 bis 10 Stunden am Rechner. Seit sie die Großraumbüros eingeführt haben, gehen jeden Tag 10 bis 20 Menschen an meinem Arbeitsplatz vorbei und sagen `Morgen` oder `Mahlzeit`. Um nicht unfreundlich zu sein, antworte ich 10 bis 20 Mal und bin jedes Mal aus meinem Denkprozess `rausgerissen. Also für meinen Arbeitsplatz müsste das Motto genau umgekehrt lauten: `Konzentration geht vor Kommunikation!`“ Zuerst war ich über dieses Feedback ganz schön geschockt. Inzwischen bin ich heilfroh, dass ich dieses Feedback bekommen habe. Denn mir ist durch die Rückmeldung des Abteilungsleiters deutlich geworden: Die Mitarbeiter der Forschungsabteilung brauchen in aller erster Linie Ruhe und Konzentration, um effektiv zu arbeiten. Der Austausch

untereinander muss auch erfolgen, darf aber nicht zur permanenten Ablenkung in wichtigen Denkprozessen führen.“

Selbstreflexion gilt – wie das Beispiel zeigt - laut R. Wimmer dann als gelungen, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft durch Selbstbeobachtung einen Unterschied zwischen dem eigenen Selbstbild und der Realität im Unternehmen erkennt.<sup>62</sup>

Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche sind für jede Führungskraft ein Basisinstrument zur Gestaltung von Selbstreflexionsprozessen. Zum Mitarbeitergespräch wird der Mitarbeiter eingeladen, um seine Sicht der Unternehmensrealität mitzuteilen. Anschließend formuliert die Führungskraft ihre „Sicht der Dinge“. Danach ist es Aufgabe des Duos: Mitarbeiter und Führungskraft, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen, ggf. abzugleichen und Ziele in Bezug auf die Realisierung des Unternehmenserfolgs zu spezifizieren.

Folgender Abgleich der unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Mitarbeiterin und Führungskraft wurde in einem Probe-Mitarbeitergespräch während eines EG-Trainings erbracht:

Führungskraft: „Sie nehmen für sich in Anspruch, im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen wenige Krankheits- und Fehltage zu haben. Ich habe Ihnen meine Wahrnehmung mitgeteilt, dass Sie im letzten halben Jahr aufgrund von Fortbildungsterminen, Urlaubs- und Krankheitstagen keine 14 Tage an einem Stück gearbeitet haben.“

Die „EG-trainierte Mitarbeiterin“ antwortete: „Mir ist klar geworden, dass Sie viel Wert darauf legen, dass ich kontinuierlich über längere Zeit im Betrieb bin und Urlaub und Fortbildung im Block nehmen soll. Klar, ich kann mich dann besser in mein Projekt einarbeiten und es zum Abschluss bringen. Wenn ich dann längere Zeit am Stück nicht im Betrieb bin, ist für mich der Erholungseffekt auch größer, da ich mehr Abstand bekomme.“

Führungskraft: „Dann können wir uns also darauf verständigen, dass Sie Ihr nächstes Projekt erst komplett zu Ende bringen und Urlaub oder Fortbildung anschließend nehmen?“

Mitarbeiterin: „Ja, ...“

---

<sup>62</sup> vgl. Wimmer (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. In: K. Sandner (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmungen, Berlin, Seite 132.

In diesem Mitarbeitergespräch glichen Führungskraft und Mitarbeiterin ihre Selbstreflexion bzgl. der Arbeitszeit der Mitarbeiterin sowie ihre unterschiedliche Wahrnehmung bzgl. der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin mit einem „win-win-Ergebnis“ (nur Gewinner, keine Gewinner-Verlierer-Konstellation) ab. Gleichzeitig gelang es der Führungskraft, ihre Erwartungshaltung der Mitarbeiterin gegenüber verständlich und plausibel zu kommunizieren und die erforderliche Zielvereinbarung: „Erst ein Projekt beenden, dann Fortbildung und Urlaub nehmen!“ konkret zu formulieren.

Auf eine weitere Bedeutung der Selbstreflexion im Zusammenhang mit der Lösung von im Unternehmen auftretenden Problemen weist B. Mayer hin. Führungskräfte kommen nicht umhin, ihre Mitarbeiter zur Selbstreflexion anzuleiten, damit diese ihr Wissen für das Unternehmen nutzbar machen und auftretende Probleme lösen: „Um das Wissen der Mitarbeiter zu erschließen, benötigt die Führungskraft die Fähigkeit zur Reflexion, insbesondere die Fähigkeit, durch gekonntes Fragen, verborgenes Wissen zu Tage zu fördern.“<sup>63</sup>

In folgendem Auszug aus einem Bewerbungsgespräch entdeckt eine Führungskraft eine erwünschte Mitarbeiterressource.

Führungskraft: „Ich las in ihren Bewerbungsunterlagen, dass Sie vor Ihrer Umschulung eine Fotografenlehre absolvierten. Warum haben Sie sich damals zur Umschulung entschieden?“

Bewerber: „Ich interessiere mich bis heute sehr für Fotografie und betreibe es weiter als Hobby. Schwerpunkt meiner Ausbildung und Berufstätigkeit war die Portraitfotografie. Leider bekam ich in diesem Bereich keinerlei Arbeitsangebote und habe mich deshalb vom Arbeitsamt zum Physiotherapeuten umschulen lassen.“

Führungskraft: „Meine Gedanken gehen dahin, Ihre Fähigkeiten als Fotograf auch hier in der Klinik nutzbar zu machen. Für die elektronische Patientenakte benötigen wir Fotos von den Krankheitsbefunden. Können Sie sich vorstellen, in einem Teil ihrer Arbeitszeit diese Befundfotos anzufertigen?“

Bewerber: „Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Das ist ja eine Kombination meiner alten und neuen Ausbildung, von der ich immer geträumt habe, die ich mir bislang nicht vorstellen konnte. Also, die Aufgabe übernehme ich liebend gern!“

---

<sup>63</sup> Mayer, Bernd (2003): Systemisches Managementtraining, Heidelberg, Seite 25f.

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich vor, wieso die Fähigkeit zur Selbstreflexion für Führungskräfte bedeutsam ist:

- erkannte Fehler können die Quelle für den zukünftigen Unternehmenserfolg werden.
- die Unzufriedenheit mit dem Status Quo ist die Grundlage für die Steigerung von Effektivität und zur Optimierung der Betriebsabläufe

Führungskräfte müssen – wie folgende Grafik visualisiert - sich nicht nur selbst reflektieren, sondern Mitarbeiter in allen Teilen ihres Unternehmens für die Selbstreflexion gewinnen und zur Selbstreflexion anleiten.

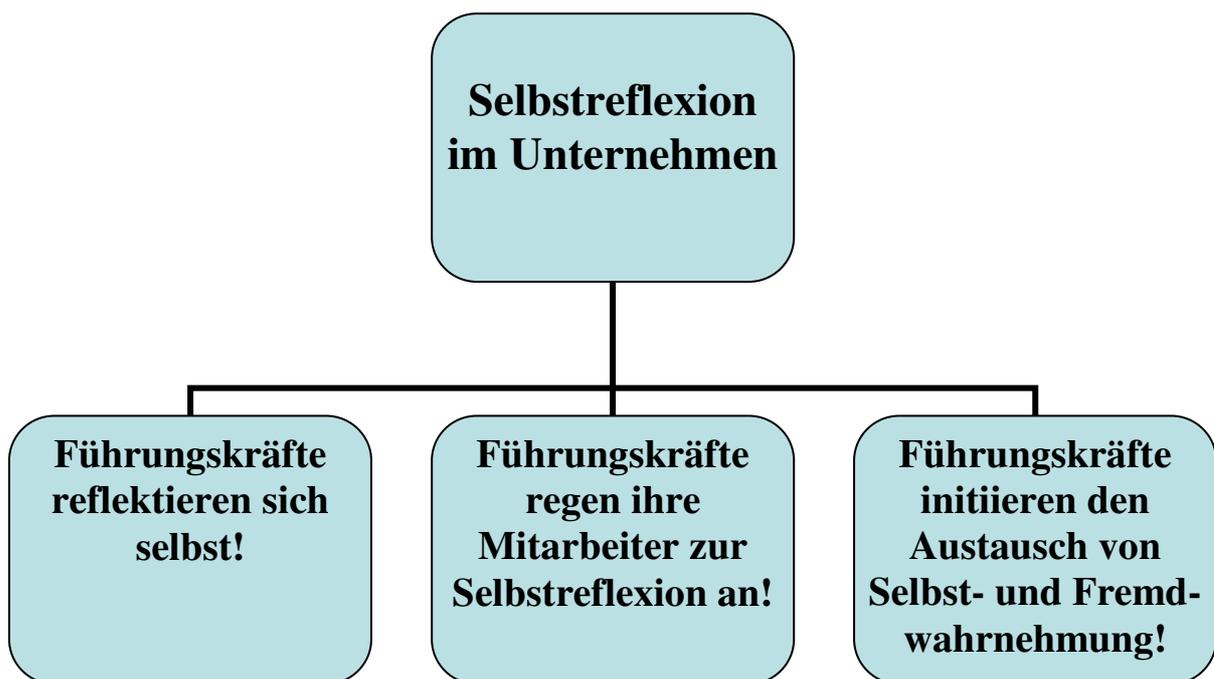


Abbildung 12: Selbstreflexion im Unternehmen

Anschließend müssen die Ergebnisse der Selbstreflexionen auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens ausgetauscht werden. Es muss ein Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmung unter den Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Führungskräften erfolgen, „**wenn Stärken gestärkt und damit Schwächen geschwächt werden sollen**“.

Der Leiter einer Bildungseinrichtung veröffentlichte beispielsweise in anonymisierter Form die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche, indem er Kritikpunkte, Wünsche, Ideen und Einsichten, die er für alle seine Mitarbeiter als bedeutsam wertete bzw. die in den Mitarbeitergesprächen häufig genannt wurden, auf einer Konferenz präsentierte. Anschließend wurde nach gemeinsamer Diskussion aus dieser Präsentation eine To-Do-Liste entwickelt, mit Hilfe derer Kritikpunkte abgebaut sowie vorgetragene Wünsche und Ideen zu realisieren waren.

Nachdem ich im zurückliegenden Kapitel die Bedeutung der Selbstreflexion für Führungskräfte und Mitarbeiter bzw. für die gesamte Kultur in einem (erfolgreich) arbeitenden Unternehmen beschrieb, gehe ich im folgenden Kapitel auf die von Fachleuten aus Wirtschaft und Wissenschaft geforderte Fähigkeit der Führungskraft, notwendige Veränderungsprozesse im Unternehmen zu gestalten, ein. Ich bin zutiefst überzeugt von der Tatsache, dass es sich in Zeiten der Globalisierung kein Unternehmen auf Dauer leisten kann, tief greifende Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft zu ignorieren, sondern dass der Wandel gestaltet werden muss. Ein aktueller Werbeslogan formuliert es wie folgt:

**„Because change happens“<sup>64</sup>**

Mit der folgenden Abbildung stelle ich Ihnen die Kernaussagen des folgenden Kapitels in Form eines Advance Organizers dar, um sie thematisch einzustimmen:

---

<sup>64</sup> Slogan aus einem Fernsehwerbespot der Zürich Versicherungsgruppe im Jahre 2006

# Change Management

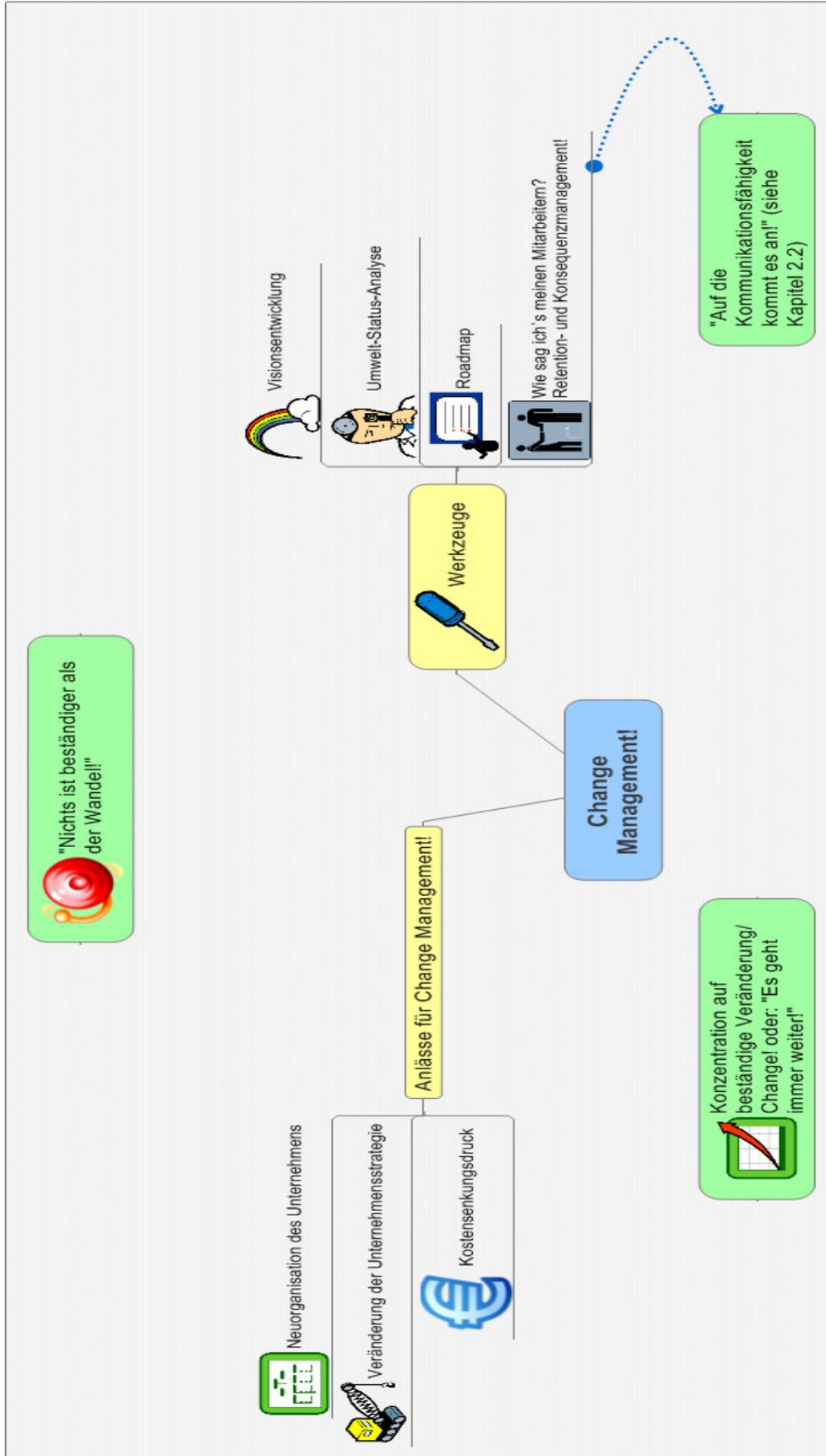


Abbildung 13: Advance Organizer: Management des Wandels

### **2.3 „Nichts ist beständiger als der Wandel!“<sup>65</sup>**

#### **Change Management oder: Veränderungen erfolgreich gestalten!**

„...warum fällt es deutschen Managern offenbar so schwer, sich auf Veränderungen einzustellen? Handelt es sich um Laien im Amt?“<sup>66</sup>

Mit dieser Frage an Porsche-Chef W. Wiedeking sprechen die Wirtschaftsredakteure der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ die mangelnden Fähigkeiten deutscher Manager im Change Management an.

Der Umgang mit Unsicherheit und Veränderung bzw. das Management eines Unternehmens in Zeiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels stellt eine zentrale Anforderung an Führungskräfte in der heutigen Zeit dar. „60 bis 70 Prozent der Manager in mittleren und unteren Führungspositionen (haben) in den vergangenen fünf Jahren damit begonnen, Change Management-Ansätze im Arbeitsalltag einzusetzen.“<sup>67</sup> Die Globalisierung der Weltwirtschaft, die Einführung einer neuen Währung, notwendiger Strategiewechsel in Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse verlangen laut einer Studie der Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young von Führungskräften, sich auf eine „extrem schnell“ veränderte Situation einzustellen.

#### **2.3.1 Anlässe für Management der Wandels**

##### **Wann müssen Veränderungen gestaltet werden?**

Obwohl Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden von Unternehmen die heutige Zeit als eine Zeit des schnellen und radikalen Wandels in Betrieben wahrnehmen, sind die drei wichtigsten Anlässe, die zu Veränderungen innerhalb von Firmen geführt haben, in den vergangenen Jahrzehnten unverändert dieselben geblieben:

---

<sup>65</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 5.

<sup>66</sup> Kammertöns, H.-J.; Lebert, St. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 18.

<sup>67</sup> Jumpertz, S. (2005): Glänzende Zukunftsaussichten. Change Management. In: Manager Seminare 7/2005, Seite 9.

## Neuorganisation von Unternehmen

Beispiel: Verschlankung der Führungsebene durch Verzicht auf die mittlere Managementebene.

### 1. Veränderung der Unternehmensstrategie

Beispiel: Verkauf eines Teils des Unternehmens wie der Handy-Sparte im Siemenskonzern.

### 2. Kostensenkung<sup>68</sup>

Beispiel: Erhöhung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich.

„Nichts ist beständiger als der Wandel“ und „die einzige Konstante ist die Veränderung“<sup>69</sup> sind Äußerungen, Bonmots der von Cap Gemini Ernst & Young befragten Manager, die beschreiben, warum das Management des Wandels oder auch Change Management von Führungskräften beherrscht werden muss:<sup>70</sup> Die gegenwärtige Zeit des „rasanten Wandels“ wird von Führungskräften als eine äußerst komplexe Situation bewertet, die den Druck auf Unternehmen erhöht, eine Fülle von Chancen und Problemen mit sich bringt und insgesamt eine große Herausforderung darstellt, die das Management jedes Unternehmens meistern muss, um den wirtschaftlichen Erfolg und damit das Überleben des Betriebs im internationalen Wettbewerb zu sichern.

In den von mir ausgewerteten EG-Führungskraftetrainings legten die Trainer großen Wert darauf, ihren Teilnehmern die Beständigkeit und „Normalität“ des Wandels in Unternehmen zu vermitteln. Einem junger Abteilungsleiter, der sich darüber beklagte, vom Konzernmanagement „schon wieder mit einer neuen Produktpalette und Verkaufsstrategie“ konfrontiert zu werden, gab der Trainer die Aufgabe, bei einem älteren Verkäufer seiner Abteilung nachzufragen, welche Veränderungen dieser in seinem Berufsleben erlebt habe. Beim nächsten EG-Training berichtete der Abteilungsleiter: „Ich muss meine Äußerungen im letzten Training doch relativieren. Als mir mein Kollege, der im kommenden Monat in Rente geht, berichtete, welche radikale Veränderung die Einführung des Computers in den Einzelhandel mit sich brachte, ist mir bewusst geworden, dass

---

<sup>68</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 19.

<sup>69</sup> Cap. Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 5.

<sup>70</sup> vgl. Cap. Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 5.

jede Zeit ihre Veränderungen hat und diese auch in der Vergangenheit das Arbeiten in unserem Kaufhaus nicht weniger radikal umgestaltet als ich es heute bei der ein oder anderen Neuerung erlebe.“

### **2.3.2 Change Management als zentrale Managementkompetenz**

B. Mayer verwendet wie viele seiner Fachkollegen aus Wirtschaft und Wissenschaft die Begriffe „Management des Wandels“, „Umgang mit Unsicherheit“ oder „Veränderungsmanagement“ synonym.<sup>71</sup> Er stellt die Fähigkeit einer Führungskraft, die Veränderung managen zu können, als eine ihrer zentralen Kompetenzen heraus. „Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass ein gekonnter Umgang mit Unsicherheit heute eine zentrale Managementkompetenz darstellt.“<sup>72</sup>

B. Mayers Aussagen zur Bedeutsamkeit der Change Management Kompetenzen von Führungskräften werden durch die Cap Gemini Ernst & Young- Studie belegt, die Manager großer deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen nach der Bedeutung von Change Management befragte. Die Auswertung der Daten ergab: „Bereits für 2003 sprechen 89 Prozent der Befragten Change Management eine „wichtige“ oder sogar „sehr wichtige“ Rolle zu. Nur wenige Manager schätzten das Thema als „weniger wichtig“; kein einziger stufte es als „unbedeutend“ ein.“<sup>73</sup>

Die Ergebnisse der Studie belegen: „Change Management ist eine der zentralen Managementaufgaben“<sup>74</sup> und muss – so folgere ich - in Führungskräfte trainings volle Beachtung finden. Die EG-Trainer legten in den von mir ausgewerteten Seminaren großen Wert darauf, ihren Teilnehmern eine positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen zu vermitteln. Sie wurden aufgefordert, sich intensiv mit den Chancen vorgegebener Neuerungen auseinanderzusetzen und nach Möglichkeiten zu suchen, wie befürchteten Nachteilen der Veränderungen begegnet werden kann.

---

<sup>71</sup> vgl. Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Seite 235 ff.

<sup>72</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Seite 238

<sup>73</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 13.

<sup>74</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 13.

### **2.3.3 Management des Wandels als Problemlösungskompetenz**

Die von B. Mayer und der Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young beschriebene Notwendigkeit des Managements des Wandels formuliert F. Malik so aus: „Für einfache Probleme braucht es kein Management. In gewisser Weise kann wirksames Management nachgerade definiert werden als die Kunst, mit komplexen Problemen – mit Komplexität an sich – erfolgreich umzugehen.“<sup>75</sup>

Problemlösungskompetenz, Management von komplexen Situationen oder Umgang mit Unsicherheit (Change Management) werden von den Fachleuten F. Malik, B. Mayer oder den Mitarbeitern von Cap Gemini Ernst & Young übereinstimmend als zentrale Fähigkeit benannt, die Führungskräfte heute praktizieren müssen.

Die EG-Trainer übten mit den Teilnehmern ihrer Seminare immer wieder die Strukturierung von Veränderungsprozessen ein. Die Teilnehmer erhielten die Aufgabe, präzise zu formulieren, welches Ziel am Ende eines anstehenden Veränderungsprozesses erreicht sein sollte. Anschließend mussten sie von diesem Ziel aus Teilziele und Arbeitsschritte formulieren, mit denen die Veränderung erreicht werden kann. Bei der Festlegung der Veränderungsziele und Teilschritte setzten die EG-Trainer beispielsweise folgendes Tool ein:

---

<sup>75</sup> Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 5

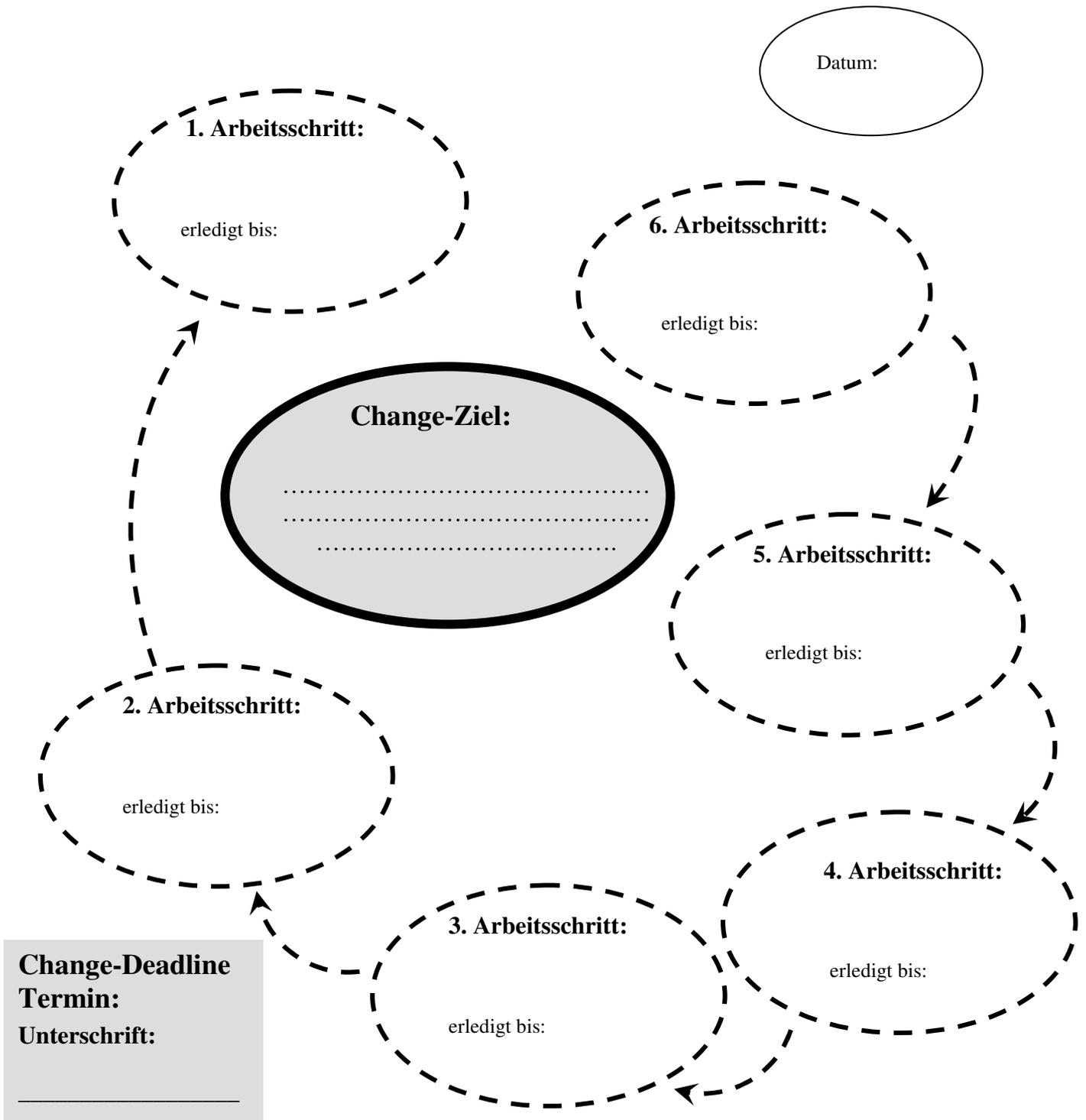


Abbildung 14: Strukturierung von „Change-Prozessen“

B. Mayer betont in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte nicht alle Probleme, die in ihrem Unternehmen auftreten, selbst lösen müssten, sondern dass ihre Aufgabe darin bestünde, Prozesse und Regulationsmechanismen in ihrem Betrieb zu installieren, mit denen auftretende Probleme effektiv gelöst werden.<sup>76</sup>

„Management beschäftigt sich demnach nicht mit der Problemlösung, sondern mit der Regelung der Lösung von Problemen, sozusagen mit der Regelung der Regelung.“<sup>77</sup> Nach Aussage befragter Unternehmen initiieren Führungskräfte Veränderungen im Betrieb, überlassen die konkrete Durchführung jedoch den Mitarbeitern. Nach Aussage der Cap Gemini, Ernst & Young Studie werden die Veränderungen in Unternehmen weniger von den Führungskräften selbst, sondern zu 75% von den betroffenen Projektteams selbst durchgeführt.

Die Kompetenz, Change Prozesse anzustoßen sowie ihren Verlauf und Erfolg zu überprüfen, die konkrete Durchführung der Veränderungen aber an Mitarbeiter zu delegieren, müssen Führungskräfte in Trainings erlernen bzw. einüben.

Ein Teilnehmer am EG-Führungskräfte-Training berichtet mir im Interview: „Im Trainingsblock „Change Management“ war für mich das Coachinggespräch am wichtigsten, in dem ich mich als Coachee von Hans Weingartz (Leiter eines mittelständischen Betriebs im Köln-Bonner-Raum) probecoachen ließ. In diesem Gespräch wurde mir deutlich, dass ich bei Veränderungen im Betrieb am liebsten alles selber machen und kontrollieren will. Das führt aber zu Stress, Arbeitsüberlastung meinerseits und vermittelt meinen Mitarbeitern „Wir sind unfähig – der Chef traut uns wichtige Arbeiten nicht zu!“ Ich werde in der kommenden Woche Aufgaben klar delegieren und die Termine festlegen, an denen ich mir den Stand der Projekte nachprüfbar berichten lasse. Das Tool der Arbeitsschritte werde ich den Mitarbeitern zur Verfügung stellen.“

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich vor, dass Change Management von Fachleuten aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie von Führungskräften selbst als eine der wichtigen Managementkompetenzen angesehen wird. Überraschend war für mich daher zu erfahren, dass in der Fachliteratur keine einheitliche Definition von Change Management zu finden war und wenige Aussagen darüber gemacht werden, wie Change Management in Unternehmen konkret zu gestalten sei. Ich

---

<sup>76</sup> vgl. Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Seite 52.

<sup>77</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Seite 74f.

fand so gut wie keine Angaben darüber, wie Führungskräfte Change Management Kompetenz erwerben.

Im Rahmen der zitierten Studie kamen die Managementberater von Cap Gemini Ernst & Young zwar zu dem Ergebnis, dass Change Management zunächst einmal soviel wie „Gestaltung des Wandels“ oder „Steuerung von Veränderungen“ meine. Was unter Change Management, das übereinstimmend für eine wichtige Aufgabe von Führungskräften gehalten wird, konkret verstanden wird, stellten die Verfasser der Studie hingegen nicht heraus: „Es gibt keine allgemein anerkannte Definition von Change Management.“<sup>78</sup>

Nach dem Studium der aktuellen Fachliteratur definiere ich Change Management folgendermaßen: *Eine Führungskraft, die Change Management betreibt, ist sich bewusst, dass in ihrem Unternehmen kontinuierlicher Wandel und permanente Veränderungen erforderlich werden, um die Zukunftsfähigkeit eines Betriebs zu sichern. Im Change Management gestaltet die Führungskraft Veränderungsprozesse im Unternehmen bewusst und klar strukturiert. Dabei entwickeln sie die Veränderungsprozesse nicht allein, sondern beziehen Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen so mit ein, dass eine Unternehmenskultur entsteht, in der besonnene, ruhige aber permanente Veränderung zur Aufgabe aller Mitarbeiter und Führungskräfte wird.*

Diese Definition entwickelte ich insofern, als dass ich in EG-Trainings beobachtete, wie die Trainer ihre Teilnehmer auf die Realität „Nichts ist beständiger als der Wandel“ einsworen und ihnen wie oben beschrieben Tools an die Hand gaben, mit denen Veränderungsprozesse strukturiert und Mitarbeiter beteiligt wurden.

Wie die Gestaltung von Veränderungsprozessen, das Change Management, optimal zu erreichen sei, darüber gehen die Meinungen von Fachleuten auseinander.

H. Lösch, Leiter der Unternehmenskommunikation der Schörghuber Unternehmensgruppe erklärt: „Die größte Herausforderung ist die Bewahrung von Übersicht und Ruhe in gesamtwirtschaftlich schwierigen Zeiten.“<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 16.

<sup>79</sup> Lösch, H. (2004): Grössere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St.Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.

Die Managementberater von Cap Gemini Ernst & Young hingegen kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass als erfolgreiche Führungskraft heute der Manager bezeichnet wird, der „sich reibungslos an neue Situationen und Konstellationen anpassen kann und will. Dieser wird dann mit Adjektiven wie flexibel, adaptiv und dynamisch gefeiert.“<sup>80</sup>

Reibungslose Anpassungsfähigkeit und ruhiges Bewahren stellen in meinen Augen zwei entgegen gesetzte Wertvorstellungen dar. Die Auseinandersetzung mit entgegen gesetzten Werten lernten die Teilnehmer der EG-Trainings über die Arbeit mit dem Tool „Wertequadrat“ (siehe Anhang).

Eine Führungskraft, die Veränderungen gestalten kann, muss meiner Überzeugung nach die wirtschaftliche Situation genau analysieren und selbstbewusst entscheiden, ob Ruhe und Bewahren oder Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefordert sind. Ein Führungskräfte-Training, das die Change Management-Kompetenz der Teilnehmer erhöhen will, muss meines Erachtens:

1. Führungskräfte in der genauen Analyse der Situation ihres Unternehmens trainieren.
2. Führungskräften vermitteln, dass Problemlösungen nicht nur in „Entweder-Oder“- , sondern auch in „Sowohl-als-Auch“-Entscheidungen bestehen.

Hans T., Leiter einer Bildungseinrichtung in Bad Honnef, berichtete in einem meiner Auswertungsinterviews zum EG-Führungskräfte-Training: „Ich habe hier gelernt, dass es in der Unternehmensrealität nicht nur „Gut und Böse“ gibt. Ich denke nicht mehr so sehr wie früher in meinem „Schwarz-Weiß-Schema“, sondern lasse immer häufiger auch die verschiedenen „Grautöne“ zu. Gerade, bei der Gestaltung von Veränderungen schaffe ich es, mit dieser veränderten Vorgehensweise mehr Mitarbeiter von den notwendigen Änderungsmaßnahmen zu überzeugen. Die Änderungen, die wir beschließen, sind jetzt weniger radikal – aber viel wirksamer, da sie von den Mitarbeitern mitgetragen und nicht boykottiert werden.“ Diese Aussage zeigt mir, dass die Forderung, das Thema Change Management nachhaltig zu trainieren, in diesem EG-Führungskräfte-Training erfüllt wurde.

Die Autoren der Change Management Studie von Cap Gemini Ernst & Young zeigen auf, dass die Art und Weise des praktizierten Change Managements auch

---

<sup>80</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 5.

von den persönlichen Einstellungen der Führungskräfte mitbestimmt wird. Die Verfasser der zitierten Studie unterscheiden bei der Durchführung des „Managements des Wandels“ zwei Typen von Führungskräften, die eine gegensätzliche Einstellung zur Gestaltung von Veränderungsprozessen praktizieren:

**Typ 1 „Harte Hunde“:**

„Wenn der Leidensdruck der Mitarbeiter nur groß genug ist, werden sie sich schon an die erforderlichen Veränderungen anpassen!“

**Typ 2 „mitarbeiterorientierte Manager“**

„Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen und den Veränderungsprozess aktiv unterstützen.“<sup>81</sup>

Der von mir zitierte Teilnehmer eines Führungskräfte Trainings, Hans T., scheint sich durch seine Trainingsteilnahme vom Typus „harter Hund“ in Richtung „mitarbeiterorientierter Manager“ weiterentwickelt zu haben. Er ist mit dieser Entwicklung seiner Einschätzung nach dahingehend erfolgreich gewesen, dass die im Unternehmen eingeleiteten Veränderungen von seinen Mitarbeitern wirksamer umgesetzt werden.

Die Change-Management-Studie von Cap Gemini Ernst & Young stellt noch einen weiteren zu beachtenden Gesichtspunkt im Zusammenhang mit dem Management des Wandels heraus: Veränderungen geschehen in Unternehmen auch „von selbst“, d.h. ohne Gestalten oder Steuern durch die Unternehmensleitung. In einem Call Center einer großen Berliner Tageszeitung gründeten die Mitarbeiter gegen den Willen der Unternehmensleitung einen Betriebsrat und setzten anschließend eine Reihe von Arbeitnehmerrechten durch. In meinen Augen setzten die Mitarbeiter selbst einen Change Prozess in Gang, der sich nachhaltig auf die Unternehmenskultur auswirkte.

Viele Führungskräfte machten bereits gute Erfahrungen damit, anstehende Veränderungsprozesse bewusst durchzuführen bzw. zu gestalten und zu

---

<sup>81</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 23.

managen.<sup>82</sup> Dieses Ergebnis der Studie zeigt mir, wie wichtig es für ein wirksames Führungskräfte-Training wird, mit den Teilnehmern die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu thematisieren und unterschiedliche Vorgehensweisen (Anpassung oder Bewahrung, harte Entscheidungen oder Miteinbeziehen der Mitarbeiter) vorzustellen und zielorientiert zu diskutieren und zu erproben. Unterschiedliche Situationen in verschiedenen Unternehmen verlangen unterschiedliche Vorgehensweisen im „Management des Wandels“. Ich halte es für wichtig, dass eine Führungskraft sich der Situation ihres Unternehmens voll bewusst bleibt und die notwendigen Veränderungen bewusst und aktiv mitgestaltet.

Die Fachleute von Cap Gemini Ernst & Young ermittelten, dass Veränderungen, die nicht im Sinne eines bewussten Change Managements wohl durchdacht und konzipiert waren, in den Unternehmen zu deutlichen Problemen führen: „Der Verzicht auf Change Management selbst stellt bei jedem vierten Veränderungsprozess ein grundsätzliches Problem dar.“<sup>83</sup>

Ein unüberschaubar großes Problem beim Verzicht auf Change Management - z.B. das Nicht-Einbeziehen der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse - verdeutlicht folgendes Beispiel. Der Abteilungsleiter eines Krankenhauses berichtet während eines EG-Führungskräfte-Trainings mit dem Schwerpunkt „Change Management“: „Unsere Geschäftsleitung hat vor einem Jahr die Wochenarbeitszeit mit Zustimmung der Mitarbeiter von 38,5 auf 41 Wochenstunden erhöht. Die Belegschaft trug diese harte Entscheidung mit, weil die Geschäftsführung nachdrücklich zum Ausdruck brachte, dass im Falle der Ablehnung die Arbeitsplätze auf Dauer nicht gesichert wären. Viele Mitarbeiter fühlten sich damals erpresst und stimmten der `freiwilligen Arbeitszeiterhöhung` aus Angst vor Arbeitsplatzverlust zu. Nach meinen Erkenntnissen im EG-Führungskräfte-Training sage ich heute: Die Geschäftsleitung hätte die wirtschaftliche Situation der Klinik den Mitarbeitern transparent machen und mit ihnen gemeinsam überlegen müssen, wie durch moderate Arbeitszeiterhöhung - z.B. auf 40 Stunden - und Steigerung der Arbeitseffektivität - z.B. durch Verbesserung der Betriebsabläufe - die Wirtschaftlichkeit der Klinik langfristig

---

<sup>82</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 22.

<sup>83</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 40.

gesichert werden kann. Heute haben wir zwar die höhere Wochenarbeitszeit, viele Mitarbeiter sind aber schlechter Stimmung, weniger motiviert und nehmen sich ihre Auszeiten, indem sie häufiger krank sind oder in der Qualität ihrer Arbeit nachlassen. Dies kann langfristig großen Schaden anrichten.“

An diesem Beispiel von Einführung der Arbeitszeitverlängerung in einem Krankenhaus wird mir deutlich, dass Führungskräfte vor der Durchführung gravierender Veränderungen wie Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich genau überlegen müssen, was das Ziel der von ihnen beabsichtigten Veränderungen ist und welche direkten (z.B. Arbeitszeiterhöhung) und indirekten (z.B. Sinken der Arbeitsmotivation, Erhöhung des Krankenstandes) Folgen die erwünschten Veränderungen mit sich bringen.

Gleichzeitig wird mir an diesem Beispiel deutlich:

**Eine Führungskraft, die in Aus- und Weiterbildung Change Management weder kennen lernte noch einübte, kann Veränderungen im Unternehmen nicht nachhaltig wirksam und erfolgreich gestalten.**

Die Managementberater von Cap Gemini Ernst & Young gingen in ihrer Studie auch der Frage nach, welche Barrieren die Unternehmen bei der Gestaltung von Veränderungen wahrnehmen. Als vorrangige Hindernisse in Bezug auf wirksames Change Management wurden dabei die allgemeine Hektik im betrieblichen Ablauf genannt, die – wie im Beispiel der Arbeitszeiterhöhung im Krankenhaus – verhinderten, dass langfristige Maßnahmen Vorrang vor kurzfristiger Ergebnisverbesserung erhielten. Führungskräfte, die um die Bedeutung des Miteinbeziehens und Motivierens ihrer Mitarbeiter wissen, indem sie z.B. K.-J. Kluges Primat „The person first“<sup>84</sup> praktizieren, verhindern die De-Motivation ihrer Mitarbeiter innerhalb von betrieblichen Veränderungsprozessen.

Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen findet nach den Aussagen der von Cap Gemini Ernst & Young Befragten dann statt, wenn das Ziel der Veränderung den Mitarbeitern als realistisch und verständlich vermittelt wurde. Unverzichtbar sind in diesem Zusammenhang die Glaubwürdigkeit und das Engagement des Managements, die dadurch entstehen, dass die von Veränderungen Betroffenen ernst genommen werden und mit ihnen klar und offen kommuniziert wird.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Kluge, E.; Kluge, K.-J (2005): Pe-mobil, Viersen.

<sup>85</sup> Vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 41.

Heinz T., bereits zitierter Teilnehmer eines EG-Führungskräftetrainings: „Ich trete inzwischen bei jeder erforderlichen Veränderung im Betrieb mit offenen Karten vor die Kollegen und teile ihnen mit:

1. Welche Veränderungen streben wir an?
2. Warum sind die Veränderungen erforderlich?
3. Was kommt auf euch (die Mitarbeiter) zu?
4. Welche Chancen und Probleme seht ihr?

Glauben Sie mir, bei diesem Vorgehen nehmen die Widerstände der Kollegen gegen die Veränderungen radikal ab!“

Die Tatsache, dass Mitarbeiter von unternehmerischen Veränderungsprozessen in viel stärkerem Ausmaß betroffen sind als die Führungskräfte eines Unternehmens, müssen Manager in ihrem „Management des Wandels“ stets mitberücksichtigen: „Je höher die Betroffenheit ist, desto stärker ist die skeptische Grundeinstellung gegenüber den betrieblichen Veränderungen.“<sup>86</sup>

Aus den zitierten Beispielen ergibt sich die Frage:

### **Wie kann der Wandel in Unternehmen erfolgreich gestaltet werden?**

Die Antwort auf diese Frage suche ich im folgenden Abschnitt.

## **2.3.4 Veränderungen sind erforderlich, aber wie?**

### **Methoden und Toolangebote im Change Management**

Teilnehmer von Führungskräftetrainings müssen die Antwort auf die Frage: „Wie kann der Wandel in Unternehmen erfolgreich gestaltet werden?“ kennen und umsetzen lernen, damit sie auch diejenigen Mitarbeiter, die Gewohntes und Bekanntes nur ungern aufgeben, für Veränderungen und Neues begeistern.<sup>87</sup> Die Managementberater von Cap Gemini Ernst & Young vergleichen die Aufgabe, die Führungskräfte im Management des Wandels im Unternehmen zu leisten haben, mit den Aufgaben, die einem Komponisten beim Komponieren eines neuen Musikstückes zukommen:

1. Es muss eine stimmige Melodie komponiert werden.

---

<sup>86</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 28.

<sup>87</sup> vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 31.

2. Die verschiedenen Stimmen im Stück sind mit passenden Instrumenten zu besetzen (Orchestrierung).

3. Die Musiker müssen ausgewählt und dirigiert werden.<sup>88</sup>

Die folgende Abbildung zeigt verschiedene Instrumente bzw. „Tools“ (Werkzeuge), die dem „Change Manager“ empfohlen werden, aber bislang noch unbekannt sind oder von ihnen nur selten bis gar nicht eingesetzt werden.

Aufgabe von wirksamen Führungskräfte trainings muss es meines Erachtens werden, diese Instrumente bzw. „Tools“ den Teilnehmern vorzustellen und sie mit ihnen einzuüben.

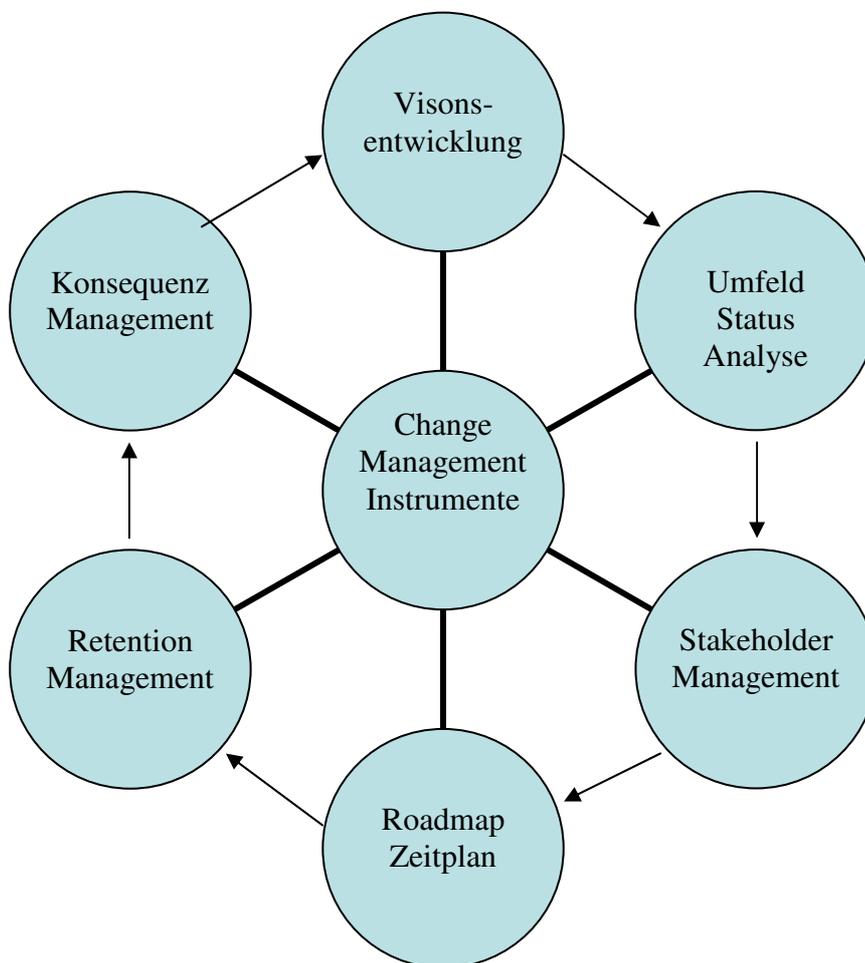


Abbildung 15: Tools im Change Management

Durch die Instrumente Visionsentwicklung, Umfeld-Status-Analyse und Roadmap, die ich im folgenden beschreibe, lässt sich vermeiden, dass

<sup>88</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 31.

Führungskräfte Veränderungsprozesse beginnen, ohne zuvor die Ausgangssituation und den Zeitplan des Change-Prozesses systematisch analysiert und festgelegt zu haben.<sup>89</sup>

**„Es gibt tausend Gründe, etwas nicht zu tun oder das Begonnene abubrechen. Angenehme Bilder einer besseren Zukunft sind ein starkes Mittel dagegen.“<sup>90</sup> (Cap Gemini, Ernst & Young) oder:**

### **Visionsentwicklung**

Veränderungen menschlicher und erfolgreicher zu gestalten sowie eine Vision oder ein positives Bild einer besseren Zukunft zu haben, muss in meinen Augen die grundlegende Motivation für das „Management des Wandels“<sup>91</sup> sein.

Auf die Bedeutung der Visionsentwicklung im Rahmen des Change Managements geht u.a. auch J. Tikart ein, der von 1988 bis 1997 als Geschäftsführer den Waagenhersteller Mettler-Toledo GmbH aus Albstadt durch Neuerungen in der Produktion zu wirtschaftlichem Aufschwung brachte. J. Tikart glaubt an die Kraft von Träumen und Visionen: „Die Wirklichkeit entwickelt sich aus unseren Träumen. Zumindest in der Form, dass ich dadurch mich selbst konditioniere und mein Verhalten zielverwirklichend wird.“<sup>92</sup> Ch. Müller, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensgründung und Unternehmertum an der Universität Hohenheim, beschreibt diese Bedeutung von Visionen mit den Worten: „Wie oft stürzt man sich selbst ohne motivierende und handlungsleitende Vorstellungen in die Arbeit und in Projekte? Wie oft fehlen dann Orientierung und Maßstäbe? Wie oft fällt dann das Mitunternehmer-Team auseinander?“<sup>93</sup>

Das Fehlen einer klaren Vision führt zu andauernden Veränderungen der Unternehmensorganisation und häufigen Strategiewechseln, die einem effektiven „Management des Wandels“ ebenso entgegenstehen, wie das Fehlen von klaren

---

<sup>89</sup> vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 32f.

<sup>90</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 50.

<sup>91</sup> vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 50.

<sup>92</sup> Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich. Unternehmenserfolg durch Wertebindung. Seite 57.

<sup>93</sup> Müller, Ch. (2003): Klare Vorstellungen. Klare Aussagen. Klares Profil. In: Tikart, J.: Führung beginnt beim Ich. Unternehmenserfolg durch Wertebindung. Seite 7

Unternehmenszielen, klarer Fokussierung auf Kerngeschäfte und von Prioritätensetzung.<sup>94</sup>

Die Äußerungen von J. Tikart, Ch. Müller sowie die Ergebnisse der Change Management Studie von Cap Gemini Ernst & Young zeigen mir, dass sich die Führungskräfte eines Unternehmens zu Beginn jedes erwünschten Veränderungsprozesses Klarheit über die unternehmerische Vision und ihre konkreten Ziele verschafft haben müssen, auch, weil sie selbst mitverantwortlich für den Erfolg von Veränderungsprozessen sind und bleiben.

Werner L., Leiter eines Bau- und Hobbymarktes im Rheinland, reflektiert seine Erfahrungen mit dem Thema Visionsentwicklung im EG-Führungskräfte-Training so: „Als mich der Trainer direkt nach meiner unternehmerischen Vision fragte, kam ich zunächst einmal ins Stottern. Ich muss ehrlicher Weise zugeben, dass ich meine Unternehmensvision gar nicht benennen konnte. Diese Situation, die ich als unangenehm und peinlich empfand, werde ich so schnell nicht vergessen. Wie wichtig Visionen und konkrete Ziele für erfolgreiches Handeln sind, ist mir besonders durch ein Zitat aus Alice im Wunderland, das die Trainer während des gesamten Trainingsblocks im Seminarraum ausgehängt hatten, im Gedächtnis geblieben. Es lautet sinngemäß so:

Alice fragt die Katze: „Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weiter gehen soll?“

Die Katze antwortet: „Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin Du möchtest!“

Darauf erwidert Alice: „Ach, wohin ist mir eigentlich gleich... !“

„Dann ist es auch egal, wie Du weitergehst“ erklärt die Katze der Alice.“

Im Rahmen des Bausteins „Visionen, Leitbilder und Ziele“ wurden die Teilnehmer des EG-Trainings durch folgende Impulsfragen zur Entwicklung ihrer Visionen bzw. zur Darstellung ihrer Leitbilder und Ziele aufgerufen:

### **Impulsfragen**

Was will ich in meinem Unternehmen erreichen?

Welche Bedingungen müssen erfüllt werden, damit ich meine Arbeit im Unternehmen als erfolgreich definiere?

---

<sup>94</sup> vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 32f.

Wer will ich selbst in meinem Unternehmen sein?

Wie sollen Mitarbeiter und Kunden mich wahrnehmen, damit ich meine Arbeit als erfolgreich definiere?

Arbeitsschritte:

**Präsentation der Antworten in der Trainingsgruppe**

**Feedback durch Trainer und Teilnehmer**

**Überarbeitung unklarer Visionen in Kleingruppen**

**Präsentation der Gruppenergebnisse in der Trainingsgruppe**

**Einzel-Coaching**

Werner L. bilanziert seine Erfahrungen im Baustein „Visionen, Leitbilder und Ziele“ mit diesen Worten: „Unser Bau- und Hobbymarkt soll sich deutlich von den Konkurrenten unterscheiden. Wir wollen durch Kundenorientierung, Service und Atmosphäre überzeugen und steigen nicht in den Preiskampf mit den Konkurrenten ein! Mir ist jetzt klar, dass wir uns damit immer weiter vom klassischen Baumarkt weg und hin zum Freizeit- und Hobbymarkt entwickeln, in dem das Einkaufen ein Erlebnis ist, Kurse, Ausstellungen und Aufführungen angeboten werden, Sonderwünsche gern erfüllt werden, Waren eingepackt und gegebenenfalls bis ans Auto oder zur Haustür gebracht werden.“

### **Umfeld-Status-Analyse**

Besteht Klarheit über Vision und konkrete Ziele zum Erreichen der Unternehmens-Vision, dann muss jede Führungskraft die Strukturen des eigenen Unternehmens genau analysieren. Mit Hilfe einer Umfeld-Status-Analyse werden alle innerbetrieblichen und äußeren Faktoren, die den Veränderungsprozess im Unternehmen beeinflussen, grundlegend ermittelt.

Uta D., eine EG-Teilnehmerin und Ärztin in einer Arztpraxis mit 10 Angestellten, berichtet: „Mich hat am Thema Umwelt-Status-Analyse in besonderer Weise das Tool Personal-Bedarfs-Analyse fasziniert!“

Bei der Personalbedarfsanalyse bearbeiteten die Teilnehmer im EG-Training zunächst folgende Fragestellungen, mit deren Beantwortung festgestellt wird,

welche Aufgaben im Unternehmen anfallen und wie sie mit der vorhandenen Arbeitszeit bewältigt werden:

Welche Aufgaben nimmt unser Unternehmen wahr?

Mit welchem Zeitbedarf nehmen wir diese Aufgaben wahr?

(Führungskräfte können die Zeitbedarfe ermitteln, indem sie die Zeitwerte von Aufgaben selbst oder durch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufschreiben lassen!)

Welche Aufgaben wollen bzw. müssen wir (Führungskräfte) selbst wahrnehmen, welche delegieren wir?

Welches wöchentliche Zeitbudget ergibt sich für das gesamte Unternehmen?

Welche Zeitreserven sind vorgesehen (Urlaubs- und Krankheitsvertretung)?

Wie wird das Zeitbudget auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt?

Wie wird auf Über- oder Unterschreitungen des individuellen Zeitbudgets reagiert (Bezahlung von Überstunden, Arbeitszeitkonten, Neueinstellungen, Entlassungen)?

Welche Spielräume ermöglicht das betriebsinterne Arbeitszeitmodell für eine flexible Arbeitsorganisation?

An die Beantwortung dieser Fragen schließen sich weitere Aufgaben der Personalbestandsanalyse an:

### **Wie ist der gegenwärtige Personalbestand?**

Wer arbeitet im Unternehmen?

Über welche Ausbildung und Kompetenzen verfügen die Mitarbeiter?

Wer arbeitet mit wie vielen Stunden pro Tag/ Woche/ Monat/ Jahr?

Welche Mitarbeiter verfügen über welche Entwicklungspotenziale?

### **Wie wird sich der Personalbestand entwickeln?**

Welche Einstellungen, Entlassungen, Pensionierungen, Berufsunfähigkeiten, Krankheitsraten, Schwangerschaften, Elternzeiten,... sind zu erwarten bzw. stehen an?

## **Personalmanagement**

Welche Maßnahmen sind nach einem Vergleich von Personalbestand (Welches Personal ist vorhanden? Wie wird sich das Personal entwickeln) und vorhandener und zukünftig zu erwartender Arbeit im Unternehmen erforderlich?

Als mögliche Maßnahmen des Personalmanagements kommen in Betracht:

Personalfreisetzung

Personalbeschaffung

Personalentwicklung

Uta D. fasst ihre Erfahrungen mit der Personalbedarfsanalyse so zusammen: „Als die Tools zur Personalbedarfsanalyse im Training vorgestellt wurden, dachte ich mir zunächst. Das ist doch nichts Neues, das machst du doch alles im Alltag intuitiv. Bei meiner – zugegebenermaßen anfangs widerwilligen – Bearbeitung der Tools entwickelte ich einige für meine Praxis existentiell wichtige Erkenntnisse: Ich hatte mir noch gar nicht überlegt, wie eine Mitarbeiterin, die auf Teilzeit gegangen war, momentan aber verschiedene Krankheitsvertretungen übernimmt, ihre Überstunden mit der von ihr gewünschten Freizeit vergütet bekommen kann, wo nach dem Sommerurlaub eine weitere Arzthelferin ihren Mutterschutz antritt. Eine weitere Aufgabe, die auf mich zukommt, ist die Frage, ob und wie sich die anstehende Erweiterung der Praxisöffnungszeiten am Wochenende mit meinem jetzigen Personal managen lässt.“

Nach der Klärung der Unternehmensvisionen und –ziele sowie der Analyse der inner- und außerbetrieblichen Faktoren steht im Change Management-Prozess das Stakeholder Management an, das sich mit der Frage beschäftigt, wie die Mitarbeiter in anstehende Veränderungsprozesse eingebunden werden.

**„Wie sag ich`s meinen Mitarbeitern“ oder:**

### **Stakeholder-Management**

Im Stakeholder-Management, dem Management der betroffenen Mitarbeiter, kommt es darauf an, dass vor Beginn des Veränderungsprozesses die Stimmung innerhalb der Belegschaft ermittelt und während des Change-Prozesses immer wieder z.B. über Stimmungsbarometer oder Fragebögen interessiert angefragt wird. Im EG-Führungskräftetraining trainierten viele Teilnehmer eine neue Art von Mitarbeitergesprächen (siehe Kapitel 2.1). Das direkte Gespräch der

Führungskraft mit den Mitarbeitern ist für Unternehmensberater wie K.-J. Kluge<sup>95</sup> und J. Tickart<sup>96</sup> zentrales Instrument, um Transparenz über bevorstehende Veränderungsprozesse zu schaffen und Mitarbeiter mit in die Change Prozesse einzubeziehen. Bei der Befragung der Unternehmen, welche Instrumente sie sich für das Change Management wünschen, stand der Wunsch nach persönlicher Kommunikation an erster Stelle ihrer „Wunschzettel“. „Dass es beim Change kaum jemals genügend Kommunikation geben kann, zeigen die Antworten auf die Frage, nach den wünschenswerten Instrumenten.“<sup>97</sup> An dieser Stelle wird erneut die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften deutlich, die ich in Kapitel 2.1 beschrieb. Auch die Ausbilder von Führungskräften im nordrhein-westfälischen Bildungssystem halten die persönliche Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern für das effektivste Instrument im „Management des Wandels“<sup>98</sup>. Die Mitarbeiter von Cap Gemini Ernst & Young konstatierten, dass Führungskräfte das Kommunizieren über anstehende Veränderungen häufig vermeiden, um unerfreulichen Gesprächen, unangenehmen Kommentaren oder bohrenden Fragen aus dem Weg zu gehen. „Das regelmäßig empfundene Kommunikationsdefizit lässt sich niemals eliminieren. In vielen Fällen stehen jedoch tatsächlich weit mehr Informationen zur Verfügung als nachgefragt oder abgerufen werden. Doch dies tangiert den mancherorts wohl unlösbaren Disput zwischen Bring- und Holschuld bei Kommunikation: Die Vorgesetzten gewinnen den Eindruck, dass Informationen in offener Weise bereitstehen. Die Mitarbeiter hingegen wissen nicht, was Sache ist.“<sup>99</sup>

In ihren Befragungen stellten die Cap Gemini Ernst & Young-Fachleute fest, dass die Change Management Instrumente persönliche Kommunikation und Mitarbeiter-Mobilisierung als Aufgabe definiert wurden, die ein Unternehmen selbst zu leisten habe und nicht von externen Beratern geleistet werden könne.<sup>100</sup>

Für ein wirksames und wertesteigerndes Führungskräftetraining bedeutet dieses Erhebungsergebnis, dass neben der Förderung der Kommunikationsfähigkeit der

---

<sup>95</sup> vgl. Kluge, K.-J. (2004): 31/2 Minuten Coach, Münster.

<sup>96</sup> Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich, Stuttgart, Seite 19

<sup>97</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 34.

<sup>98</sup> vgl. Bartz, A.; Buchen, H. (2003): Leitungsmitglieder in Schule und Studienseminar in NRW, Management des Wandels, B4, Seite 3ff

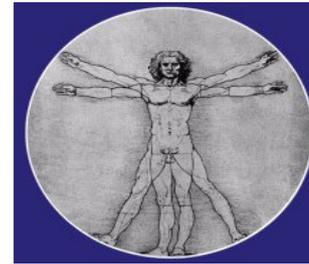
<sup>99</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 34.

<sup>100</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 34.

Teilnehmer zudem Methoden der Mitarbeiter-Mobilisierung wie das im Folgenden dargestellte Retention- und Konsequenzmanagement trainiert werden müssen. Um Mitarbeiter mobilisieren und Konsequenzen von Veränderungsprozessen managen zu können, müssen Führungskräfte Fähigkeiten im Mitarbeiter-Coaching erwerben.

Im EG-Führungskräfte-Training üben die teilnehmenden Führungskräfte das Mitarbeiter-Coaching beispielsweise anhand des folgenden Leitfadens ein:

**Europäische Gesellschaft mbH**



EG- Leitfaden zum Mitarbeiter-Coaching

**Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeiter**

Leitung und Qualifizierungs-  
management  
Univ.-Prof. Dr. Karl-J. Kluge

[Wir begeistern Menschen für Werte](#)

Lessingstraße 33  
D-41747 Viersen  
Fon (49) 2162.350887  
Fax (49) 2162.30290  
e-Mail: [mail@EuroGes.de](mailto:mail@EuroGes.de)

**Das Wichtigste zuerst:**

Coaching ist die berufsbezogene Beratung des Mitarbeiters im Hinblick auf Anforderungen und Probleme, die sich im Berufsalltag stellen. Es geht um die Förderung des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter wird im Coaching durch die Führungskraft dabei unterstützt, sicher und unmittelbar ein Ziel zu erreichen.

Im Mitarbeiter-Coaching:

- gibt die Führungskraft ihr eigenes Wissen und ihre Erfahrungen an die Mitarbeiter weiter
- löst die Führungskraft Probleme nicht selbst, sondern unterstützt den Mitarbeiter auf dem Weg einer eigenen, unternehmensgerechten Problemlösung

**Ablauf des Mitarbeiter-Coachings**

**1. Definition des Problems**

Welches Thema hat der Mitarbeiter im Coaching zu bearbeiten?

**2. Beschreibung des Ist-Zustandes**

Was ist der Ist-Stand?

Wo treten Probleme auf oder können Probleme auftreten?

Was sind Auslöser der Probleme oder bei wem könnten Ursachen liegen?

**Die Führungskraft befragt den Mitarbeiter und bringt eigene Erfahrungen mit ein!**

**3. Ziele vereinbaren**

Was sind die nächsten Teilziele?

Woran kann ich den Erfolg bzw. das Erreichen der Ziele messen?

**Die Führungskraft befragt den Mitarbeiter und gibt seine Erfahrungen weiter. Führungskraft und Mitarbeiter einigen sich auf die nächsten Teilziele und Verfahren der Zielkontrolle.**

#### **4. Ressourcen, Potenziale und Lösungsmöglichkeiten sammeln**

Was hat der Mitarbeiter bisher unternommen, um die Zielvorgaben einzulösen?

Welche weiteren Ressourcen, Potenziale und Lösungsmöglichkeiten sieht der Mitarbeiter?

Welche Lösungsmöglichkeiten sieht die Führungskraft?

**Die Führungskraft macht Vorschläge, ohne diese dem Mitarbeiter aufzuzwingen.**

**Fünf Lösungsvorschläge werden auf einem Flipchart visualisiert!**

#### **5. Bewertung der Erfolgchancen**

Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Lösungsideen?

Welche Konsequenzen werden Änderungen nach sich ziehen?

**Die Führungskraft bringt wieder ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein. Sie lässt zugleich dem Mitarbeiter Raum zur Selbst-Entscheidung!**

#### **6. Aktionsplan**

Wie geht der Mitarbeiter in der Ressourcen- und Potenzialfindung und dann auf dem Lösungsweg konkret vor?

Wie sieht seine Checkliste aus?

**Die Führungskraft steht dem Mitarbeiter bei der Erstellung der Checkliste, die die einzelnen Schritte zur Problemlösung konkret benennt, beratend zur Seite.**

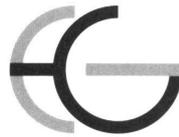
**Ein weiterer Coaching-Termin wird vereinbart.**

**EG-TrainerIn**

In den EG-Führungskräftetrainings tragen die Teilnehmer Themen und Probleme ihrer Mitarbeiter vor. In den Probe-Coachinggesprächen während der Trainingspräsenzphasen üben sie gleichzeitig die Aufgabe der Führungskraft als Mitarbeitercoach. Die Probe-Coachinggespräche, an denen die EG-Trainingsteilnehmer als Führungskraft (Coach) oder Mitarbeiter (Coachee) teilnehmen, werden auf Video- oder Audiokassette aufgenommen, anschließend transkribiert und mit den Trainern ausgewertet.

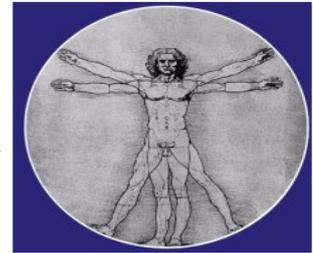
Neben dem Trainieren von Mitarbeiter-Coachings und den Mitarbeitergesprächen lernen die Teilnehmer der EG-Führungskräftetrainings zudem verschiedene Fragebögen kennen, mit denen sie den Fortschritt und die emotionale Befindlichkeit ihrer Mitarbeiter abfragen können.

(Beispiel: siehe nächste Seite)



Europäische Gesellschaft mbH

Europäische Gesellschaft mbH · Postfach 100436 · D-41704 Viersen



Wir begeistern Menschen für Werte

### Feedback zum Mitarbeitergespräch: „Das neue Produkt!“

- Wie schätze ich den Wert des heutigen Mitarbeitergespräches ein:

sehr gut

befriedigend

mangelhaft

- Job-Caring®
- Team-Reaktivierung®
- Team-Ressource-Management®
- Wirtschafts-Mediation

- Wie bewerte ich die Kompetenz der Geschäftsführung in Hinsicht auf das neue Produkt?

sehr gut

befriedigend

mangelhaft

Lessingstr. 33  
D-41747 Viersen  
Fon (49) 2162.350887  
Fax (49) 2162.30290  
e-Mail: mail@EuroGes.de  
e-Mail: mail@job-caring.de

www. EuroGes.de  
www. job-caring.de

Europäische Gesellschaft für  
Coaching, Supervision und  
Klienting gGmbH

Wissenschaftliche Leitung:  
Univ.-Prof. Dr. Karl-J. Kluge

GF: Eva Kluge

Amtsgericht Viersen  
10 HRB 2685

Stadtparkasse Viersen  
BLZ 314 500 00  
Konto 116 715

- Wie sicher fühle ich mich in Bezug auf die Umstellung?

sehr gut

befriedigend

mangelhaft

- Wie schätze ich die Marktchancen des neuen Produktes ein?

sehr gut

befriedigend

mangelhaft

Ich danke Ihnen für die aufrichtige Beantwortung.

## **„Der Fahrplan der Veränderungen“ oder:**

### **Roadmap**

Mit Hilfe einer Roadmap erstellten die Führungskräfte im EG-Training einen Zeitplan für den Ablauf eines Veränderungsprozesses in ihrem Unternehmen auf. In dieser Roadmap notierten sie die Veränderungsaktivitäten vor, legten wichtige Eckpunkte oder Meilensteine des Prozesses fest und formulierten die erwarteten Ergebnisse .

Auf die Frage, welche Faktoren sie sich für einen Change Prozess gewünscht hätten, nannten die Befragten der Change Management Studie von Cap Gemini, Ernst & Young an erster Stelle „mehr Ressourcen.“<sup>101</sup> Dieses Ergebnis deckt sich mit den Berichten von Teilnehmern im EG-Führungskräfte-Training. Vor Beginn jedes Change Managements muss somit auch die Ressourcenfrage gestellt und geklärt werden. Aus diesem Grund lernten die Teilnehmer der EG-Trainings, zu Beginn eines Veränderungsprozesses folgenden Fragenkatalog abzuarbeiten:

**Wie viel Selbstmotivation, Selbstwirksamkeitserwartung, Know-How, wie viel Geld, wie viel Zeit, wie viele Mitarbeiter, wie viel Technologie des Unternehmens,... stehen für den erforderlichen Veränderungsprozess zur Verfügung?**

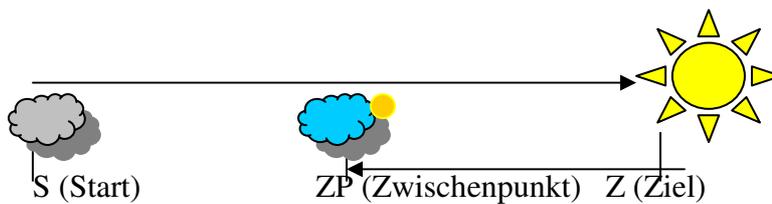
Wie Führungskräfte die Ressourcenfrage klären, stellte ich bereits im Abschnitt „Umfeld-Status-Analyse“ dar. Im Folgenden beschreibe ich, wie die Teilnehmer der EG-Führungskräfte-Trainings mit Karl-J. Kluges „Reduktiven Zielorientierung“ ein Tool kennen lernen und einüben, mit dem sie den genauen Zeitplan „von hinten her“ für ihren angestrebten Vorwärtsprozess in ihrem Unternehmen aufstellen.

Reduktiv bedeutet: Was muss jeweils vor dem erreichten Ziel – vom Ziel-Endpunkt her gesehen, erreicht worden sein. Die Führungskraft benennt ihr Endziel, dann das Ziel davor, dann das Ziel davor, ... bis sie in der Gegenwart ankommt:

---

<sup>101</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 41.

## Reduktive Zielorientierung (RZO)



Der Punkt S (S=Start) markiert den Startpunkt des Veränderungsprozesses. Der Punkt Z (= Ziel) ist der Zeitpunkt in der Zukunft, an dem der Changeprozess als abgeschlossen gilt, und die angestrebte Veränderung realisiert wurde.

Von Punkt S (S= Start) bis zum Punkt ZP (= Zwischenpunkt) müssen die Führungskräfte den Change Prozess organisieren, d.h. sich konkret mit der aktuellen Situation im Unternehmen auseinander setzen und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ein Ziel für die Zukunft erarbeiten. In diese Phase fallen die in den zurückliegenden Kapiteln beschriebenen Aspekte des Change Managements:

Visionsentwicklung

Umfeld-Status-Analyse

Stakeholder Management

In der Phase vom Punkt ZW (ZW=Zwischenpunkt) bis zum Punkt Z (Z=Ziel) werden die Aspekte:

Roadmap

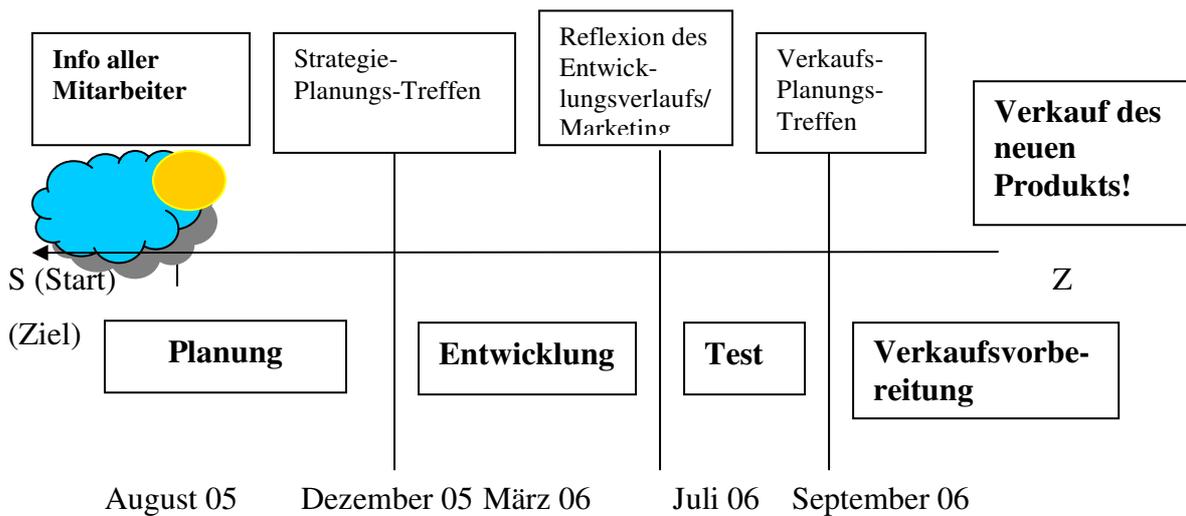
Retention Management

Konsequenzmanagement

berücksichtigt.

Ausgehend vom Ausgangspunkt S, an dem sich das Unternehmen zur Zeit befindet, wird eine Zielvorstellung entwickelt, die dann im Unternehmen umzusetzen ist, indem vom Zielpunkt ausgehend, sozusagen „rückwärtsgerichtet“, Handlungsschritte bis an den Start (S) erarbeitet werden, anhand derer das Ziel (die Veränderung) umgesetzt wird.

Zwischen dem Punkt S (S = Start) und Z (Z= Zukunft bzw. Ziel) werden Zeitpunkte (ZW= Zwischenziele) markiert, an denen verschiedene Teilziele erreicht sind. Im Folgenden wird das Beispiel einer Reduktive Zielorientierung bzgl. der Einführung eines neuen Produktes dargestellt.



Sind Reduktive Zielorientierung sowie Zeitplan bzw. Roadmap für den Change Prozess erstellt und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vereinbart, dann muss sich die „gut trainierte“ Führungskraft überlegen, welche Mitarbeiter sie für die veränderte Situation im Unternehmen dringend benötigt und von welchen sie sich ggf. trennen muss.

Beide in den EG-Trainings geübte Aspekte stelle ich in den folgenden Absätzen, unter den Überschriften Retention Management und Konsequenz Management vor.

**„Gute Mitarbeiter müssen gefördert und gehalten werden!“ oder:**

### **Retention Management**

Unter Retention Management verstehen die Cap Gemini-Managerberater und die Trainer der EG, dass Führungskräfte in ihren Unternehmen verhindern müssen, in Krisenzeiten ihre besten Mitarbeiter als Erste zu verlieren. Die Managerberater sind überzeugt, dass bewährte Mitarbeiter nicht in erster Linie durch hohe Gehälter gehalten werden, sondern, dass für sie auch die Faktoren emotionale Wärme, Status, Freiräume am Arbeitsplatz und die persönliche Perspektive im Unternehmen eine gewichtige Rolle spielen, wenn sie überlegen: „Bleibe ich im Unternehmen oder wechsle ich?“

Ein Abteilungsleiter berichtete im EG-Training: „Wenn es mir nur ums Geld ginge, wäre ich Sachbearbeiter geblieben und würde nach Feierabend weiter

Trainerstunden im Tennis geben. Damit lässt sich ein Vielfaches von dem verdienen, was ich im Vergleich zu meinen Kollegen an höherem Gehalt bekomme. Mich reizt die Aufgabe als Abteilungsleiter, weil ich in dieser Funktion Menschliches und Gesellschaftliches aktiv mit gestalten kann. Ich habe die Möglichkeit, Inhalte, Methoden und inzwischen sogar die Zusammensetzung der Abteilung entscheidend mitzubestimmen. Diese Arbeit erfüllt mich.“

Retention Management unternimmt den Versuch, wichtige Mitarbeiter im Betrieb zu halten: „Es ist im Grunde das gleiche, wie wenn Bayern München versucht, den Fußballer Michael Ballack von einem Transfer zu Real Madrid abzuhalten...“<sup>102</sup>

Der Chef eines mittelständischen Handwerksunternehmens im Rheinland berichtet im EG -Training: „Nach unserer Arbeit am Thema Retention im letzten Seminarblock habe ich etwas ausprobiert, was für mich früher unvorstellbar gewesen wäre: ich habe eine exzellente Mitarbeiterin im Büro. Sie hat zwei kleine Kinder und teilte mir mit, dass sie sich einen anderen Job suchen müsse, weil sie aufgrund ihrer familiären Situation in Zukunft frühestens erst ab 8.15 Uhr mit der Arbeit beginnen könne. Wir beginnen aber bereits um 7.30 Uhr. Früher hätte ich solche „Extrawürste“ keiner Mitarbeiterin zugestanden und mich von dieser Person getrennt. Nach unseren Überlegungen zum Retention Management habe ich mich mit den drei Mitarbeiterinnen vom Büro zusammengesetzt. Überraschender Weise kam in diesem Gespräch heraus, dass die Mitarbeiterinnen überzeugt sind, die zwischen 7.30 Uhr und 8.15. Uhr anfallenden dringenden Arbeiten auch zu zweit bewältigen zu können. Meine „Top-Frau“ bleibt also bei uns, beginnt jeden Tag eine dreiviertel Stunde später und bleibt dafür mittags entsprechend länger, was mir aus anderen Gründen sogar sehr vorteilhaft erscheint.“

Da nicht alle Mitarbeiter sich in einem Unternehmen bewähren, müssen Führungskräfte im Rahmen des „Change Management“ auch überlegen, wie sie mit den Mitarbeitern umgehen, die sich den notwendigen Veränderungen entziehen bzw. diese aktiv verhindern: „Ein belastendes Geschäft!“

---

<sup>102</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 32.

**„Strafe muss sein?!“**

**„Sanktionen für Mitarbeiter, die sich dem Wandel verweigern!“ oder:**

### **Konsequenzmanagement**

Zur Veränderung in Unternehmen müssen Führungskräfte auch über Sanktionen nachdenken, mit denen Mitarbeiter zu rechnen haben, die sich den Änderungen im Betrieb verweigern.<sup>103</sup> Diese Aufforderung ist insofern für mich interessant, als dass viele Fachleute bislang den Eindruck vermittelten, Change Management sei allein durch Transparenz und das Einbeziehen und Motivieren von Mitarbeitern zu erreichen. Meine alltägliche Berufspraxis als Führungskraft von 20 Mitarbeitern zeigt mir regelmäßig, dass bestimmte Mitarbeiter sich notwendigen Veränderungsprozessen verweigern und diese boykottieren. Das Planen und Durchführen von Sanktionen für diese Mitarbeiter wird von Ernst & Young-Beratern als Konsequenzmanagement bezeichnet.<sup>104</sup> Im Beispiel von der Arbeitszeitverlängerung in einer Klinik hätte Konsequenzmanagement bedeutet, im Vorhinein von Seiten der Geschäftsleitung festzulegen und mitzuteilen, wie sie mit Mitarbeitern umgeht, die auf die vereinbarte Arbeitszeitverlängerung mit einer Zunahme von Krankheitstagen oder einem Nachlassen ihrer Arbeitsqualität reagieren. Es hätten beispielsweise Prämien für Mitarbeiter vereinbart werden können, die keine oder wenige Krankheitstage aufweisen oder qualitativ überdurchschnittlich hochwertige Arbeit leisten.

**Es geht immer weiter! oder :**

**Change Management: Ein Prozess ohne Ende!**

Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, die alten Küsten aus den Augen zu verlieren. (Andre Gide)

A. Gides Proklamation zeigt mir, dass die Entwicklung des Menschen, der Gesellschaft und der Wirtschaft ein Prozess ist, der immer weiter voranschreitet. Veränderungen kann „man“ letztlich in der Regel nicht verhindern – höchstens verzögern. Doch kann jede Führungskraft die Chance wahrnehmen, den Change

---

<sup>103</sup> vgl. Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 32.

<sup>104</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 32.

aktiv mitzugestalten. „Management des Wandels“ ist erforderlich, weil viele Veränderungen in Staat und Wirtschaft heute von den Beteiligten als Misserfolg bewertet werden:

*„Reformen tun weh!“*

*„Der Bau des neuen Landesmuseums hat viel mehr Zeit und Geld gekostet als ursprünglich geplant.“*

*„Die Inbetriebnahme des neuen Mautsystems verzögert sich noch und droht zu scheitern. Einnahmeverluste in Milliardenhöhe sind die Folge!“*

*„Das neue Modell des Automobilherstellers zeigt Kinderkrankheiten und muss in die Werkstätten zurückgerufen werden.“*

Diese uns bekannten Schlagzeilen aus der Tagespresse dokumentieren schmerzhaft oder gescheiterte Veränderungsprozesse und machen deutlich, wie wichtig das Herausstellen erfolgreichen Change Managements ist und bleibt.

„Professionelles Change Management ist daher wie die Zubereitung eines guten Abendessens. Der Wandel schmeckt einfach besser, stößt nicht auf und liegt leichter verdaulich im Magen.“<sup>105</sup>

Diese Aussage macht deutlich, warum die EG-Trainer ihren Teilnehmern so konsequent und nachdrücklich einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungen vermitteln. Sie legen großen Wert darauf, dass die Teilnehmer ihrer Führungskräfte Trainings die im zurückliegenden Kapitel beschriebene Bedeutung des Change Managements verinnerlicht haben, die dargestellten Instrumente bzw. Tools kennen und in der Praxis ihres Unternehmens erfolgreich einbringen und anwenden.

In Kapitel 2 beschrieb und begründete ich die Bedeutung von Kommunikationsfähigkeit, Selbstreflexion und Change Management für das Handeln einer Führungskraft, die ihr Unternehmen erfolgreich leiten und managen will.

In Übereinstimmung mit B. Mayer, K.-J. Kluge und Schulz von Thun et. al. verrete ich den Standpunkt, dass die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit, die Selbstbeobachtung und Ergebnisreflexion sowie die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern zu den Kernfeldern des General Management gehören, die exzellente Führungskräfte beherrschen und einbringen müssen.

---

<sup>105</sup> Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin, Seite 49.

Im Folgenden setze ich mich mit der Frage auseinander, nach welchem Lehr- und Lernkonzept ein Managementtraining aufgebaut sein muss, um Führungskräften die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten und beschriebenen Kompetenzen so wirksam und nachhaltig zu vermitteln, dass diese sie in ihrem Alltag leistungsstark praktizieren. Mit einem Advance Organizer führe ich Sie wie gewohnt auf der nächsten Seite in das Thema „How to manage the Manager! Führungskräfteausbildung in Deutschland“ ein.

# Führungskräfte-Training in Deutschland

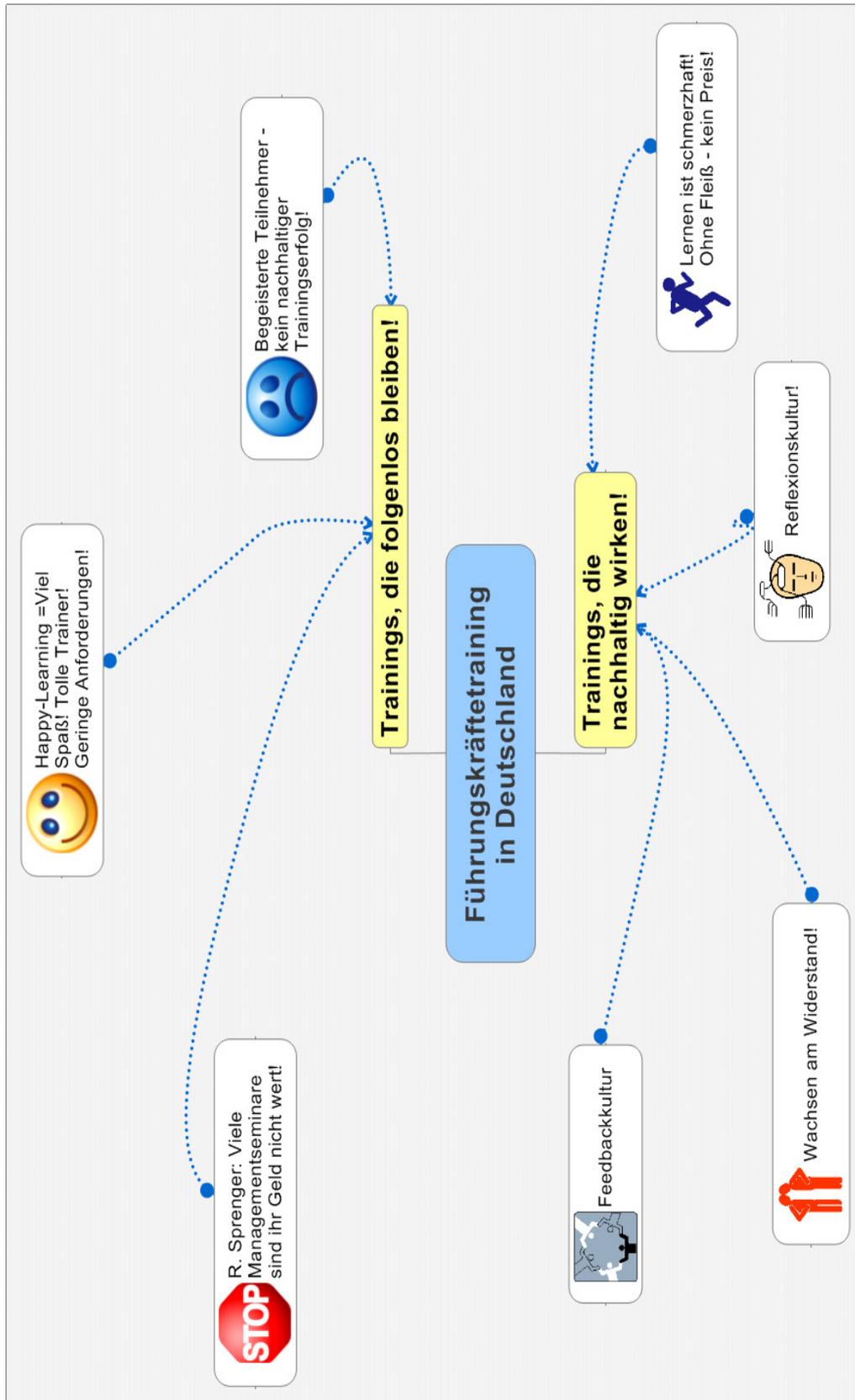


Abbildung 16: Advance Organizer: Führungskräfteausbildung in Deutschland

### **3 How to manage the Manager? oder: Führungskräfteausbildung in Deutschland**

#### **3.2 „Chef zu werden ist nicht schwer, Chef zu sein dagegen sehr!“**

Das Ergebnis meiner Recherche in den zurückliegenden Kapiteln war, dass eine Vielzahl von Führungskräften in Deutschland keine Ausbildung für ihre Funktion erhielten oder sich nur unzureichend auf den Berufsalltag als Führungskraft vorbereiteten. Dieser Umstand erklärt meiner Meinung nach die Tatsache, dass Seminare für Führungskräfte bzw. Manager heute in großer Zahl angeboten und besucht werden. Die Anzeigenteile überregionaler Tages- oder Wochenzeitungen sowie die Wirtschaftsfachjournale enthalten unterschiedliche Angebote:

**Leadership Training für Manager -  
Wie Sie als Coach ihre Mitarbeiter  
fördern und fordern!**

(Dale Carnegie Deutschland, In: Manager Seminare,  
Heft 111, Juni 2007, Seite 85.)

**General Management Programm  
für Young Professionals**

C.R.Poensgen-Stiftung, Das Management  
Develop Institut in der DGFP e.V., 2007,  
Seite 16.)

**Der Top-Management  
Kongress:  
Strategie der Evolution**

(Malik management zentrum st.  
Gallen, 3/ 2007, Seite 4.)

**MBA Sport- und  
Eventmanagement,  
Gesundheitstourismus –  
Fernstudium**

(Donau Universität, in: Die Zeit, Nr. 27.

Abbildung 17: Anzeigen für Managerseminare

Ausbilder und Manager F. Malik vertritt den Standpunkt, dass die Ausbildung guter und kompetenter Führungskräfte eine der wichtigsten Aufgaben unserer Gesellschaft sei: „Wirklich gute und kompetente Führungskräfte in ausreichender Zahl heranzubilden, gehört zu den wichtigsten Aufgaben der modernen Gesellschaft. Management-Kompetenz ist nur über Management-Ausbildung aufzubauen.“<sup>106</sup> „Führungskräfteausbildung ist somit der einzige Weg, eines der zentralen Probleme der heutigen Wirtschaft zu lösen: die Produktivität des Wissens zu verbessern. Das ist der Schlüssel zur Innovationsfähigkeit, der Schlüssel für die Leistungs- und Lebensfähigkeit unserer Unternehmen und Organisationen“<sup>107</sup>

In dieselbe Richtung argumentiert F. Maliks Kollege R. Wimmer. Er erinnert daran, dass Unternehmen seit den siebziger Jahren intensiv in die Ausbildung ihrer Führungskräfte investieren: „Es gibt wohl neben den Managern keine andere Berufsgruppe, in deren Aus- und Weiterbildung neben und außerhalb des öffentlichen Bildungssystems soviel Ressourcen gesteckt werden. Offensichtlich handelt es sich hier um eine Funktionsgruppe, die im Rahmen der üblichen Professionalisierungswege insbesondere durch die traditionellen BWL-Studiengänge nicht ausreichend bedient wird, auf deren Funktionstüchtigkeit Unternehmen aber in ganz besonderer Weise angewiesen zu sein scheinen.“<sup>108</sup>

F. Malik und R. Wimmer sind sich einig, dass eine qualifizierte Ausbildung von Führungskräften eine der wichtigsten Aufgaben zum Erhalt und Ausbau des Wirtschaftsstandorts eines Landes sei, in die jedes Unternehmen investieren, wenn es im globalen Wettbewerb bestehen will. Gleichzeitig kritisieren die genannten Fachleute die gegenwärtige Führungskräfteausbildung in scharfer Form:

F. Malik kritisiert die heute praktizierte Managerausbildung als nicht mehr zeitgemäß: „Die Managementausbildung ist weltweit, von wenigen Ausnahmen abgesehen, desorganisiert und von schlechter Qualität.“<sup>109</sup> „Selbst in so genannten Business Schools lernt man zwar viel über Entscheidungstheorie, aber nichts darüber, wie man entscheidet; viel über Motivationsforschung, aber nichts

---

<sup>106</sup> Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 6.

<sup>107</sup> Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 6.

<sup>108</sup> Wimmer, Rudolf (2003): Geleitwort zur Dissertation von Bernd Michael Meyer. In: Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg.

<sup>109</sup> Malik, F. (1999): Management-Perspektiven: Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. 2. korrigierte Auflage, Bern, Seite 383.

darüber, wie man Vertrauen und Begeisterung für eine Sache schafft.“<sup>110</sup> „Wie ich schon gesagt habe, sind Ausbildungsprogramme oft nichts anderes als eine lose Aneinanderreihung von angeblichen Management-Themen.“<sup>111</sup> Folge dieser unzureichenden Managerausbildung ist laut F. Malik, dass Führungskräfte heute nicht ausreichend qualifiziert sind: „...eine Verdoppelung oder Verdreifachung der heute für Managementausbildung aufgewendeten Summe wäre immer noch wenig, um dieses Defizit auszugleichen.“<sup>112</sup>

Derselbe F. Malik formuliert die provokante These, dass nicht nur die Ausbildung von Managern von schlechter Qualität sei. Auch die Hälfte der Management-Seminare hält er für ineffizient: „Es ist unglaublich, welchen inhaltlichen und methodischen Wildwuchs es gibt. Vielerorts ist Ausbildung ein Sammelsurium von unzusammenhängenden Themen, die bestenfalls noch „irgendwie“ interessant sind, „irgendwie“ (etwas) mit Management zu tun haben, nur selten aber etwas mit der Realität der Führungskräfte“<sup>113</sup>

F. Maliks Kritik teilte R. Sprenger, der von Journalisten als Deutschlands meistgelesener Managementautor bezeichnet wird und Personalentwickler bei 3M war<sup>114</sup>, schon 2003. R. Sprenger vertritt die Auffassung: „40 % aller Top-Manager sind fehl am Platz“<sup>115</sup>, weil sie sich nicht weiterentwickelt bzw. weitergebildet haben: „Eine Fehlbesetzung hat meist damit zu tun, dass diese Leute einst unter bestimmten Bedingungen einen hervorragenden Job gemacht haben. Dann änderten sich die Zeiten, der Markt, die Menschen. Die Leute sitzen aber immer noch auf den Chefstühlen, obwohl sie dafür nicht geeignet sind.“<sup>116</sup>

So prangert R. Sprenger nicht nur die unzureichende Weiterbildung oder Weiterentwicklung von Chefs und Managern an, sondern spart in seinen Vorträgen zudem nicht mit Kritik an verschiedenen heute angebotenen Managementtrainingsseminaren. Viele dieser Seminare seien wirkungslos, weil sie „zentralistisch, ebenenzentriert, defizitorientiert, erziehungsorientiert

---

<sup>110</sup> Malik, F. (1999), Management-Perspektiven: Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. 2. korrigierte Auflage, Bern, Seite 31.

<sup>111</sup> Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 5.

<sup>112</sup> Malik, F. nach Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 11.

<sup>113</sup> Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 5.

<sup>114</sup> vgl. Sprenger, R. (2003): 40% aller Top-Manager sind fehl am Platz. In: FAZ am Sonntag, Wirtschaft, vom 14.12.2003, Seite 37.

<sup>115</sup> Sprenger, R. (2003): 40% aller Top-Manager sind fehl am Platz. In: FAZ am Sonntag, Wirtschaft, vom 14.12.2003, Seite 37.

<sup>116</sup> Sprenger, R. (2003): 40% aller Top-Manager sind fehl am Platz. In: FAZ am Sonntag, Wirtschaft, vom 14.12.2003, Seite 37.

optimistisch und selektiv“<sup>117</sup> angelegt seien. Was R. Sprenger mit seiner Kritik konkret meint, macht er mit seiner Kritik an seinen Kollegen, den Managementtrainern, deutlich. R. Sprenger wirft vielen Trainern vor, sie seien „mildtätige Berufssamariter, Blender und Restlichtverstärker, die von einer extremen intellektuellen Unredlichkeit lebten.“ „Wir belagern die Leute fürsorglich, anstatt sie als Erwachsene zu behandeln.“<sup>118</sup> R. Sprenger kritisiert, dass viele seiner Trainerkollegen nach dem Prinzip vorgehen: „Ich habe die Lösung, wo ist das Problem?“<sup>119</sup> Auch die von Unternehmensberatern angebotenen Mitarbeitercoachings scheitern laut R. Sprenger daran, dass sie die Individualität der Mitarbeiter eines Unternehmens missachten und nach dem Prinzip vorgehen: „Das, was dich als Mitarbeiter besonders auszeichnet, sollst du wieder abtrainieren, damit du wieder passt.“<sup>120</sup> Und so fordert R. Sprenger von Trainern: „Wir müssen deutlich machen, dass wir in Unternehmen weder einen Erziehungsauftrag noch einen Therapievertrag haben.“<sup>121</sup>

Experten im Bereich des Managementtrainings wie B. Mayer, R. Wimmer und K.-J. Kluge setzen R. Sprengers Forderungen um. Sie machen in ihren Publikationen deutlich, wie Führungskräfte trainings nicht aufgebaut sein dürfen und fordern eine neue Methodik und Didaktik für Managementtrainings:

**„Die neuen Managementinhalte lassen sich nicht mit den klassischen Formen lernen...“<sup>122</sup>**

Nach B. Mayers Vorstellungen können Fähigkeiten und Eigenschaften, die heute von Führungskräften in der Tat erwartet werden, weder mit der klassischen Lehrform Vorlesung vermittelt noch mit der Lernform des Bücherlesens und des Auswendiglernens erworben werden. Diese Lehrformen bewirken keine nachhaltige Veränderung des Führungsverhaltens bei den Trainingsteilnehmern, da sie ausschließlich das Wissen der Teilnehmer ansprechen und das Verhalten der Führungskräfte im Unternehmensalltag ausblenden: **Trainingsprogramme,**

---

<sup>117</sup> Rainhard Sprenger in einem FAZ am Sonntag Interview am 14.12.2003 Wirtschaft, Seite 37

<sup>118</sup> Gillies, Judith-Maria (2004): Trainer sollten individuelle Suchprozesse anregen. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004, Seite 36.

<sup>119</sup> Gillies, Judith-Maria (2004): Trainer sollten individuelle Suchprozesse anregen. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004, Seite 36.

<sup>120</sup> Gillies, Judith-Maria (2004): Trainer sollten individuelle Suchprozesse anregen. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004, Seite 36.

<sup>121</sup> Gillies, Judith-Maria (2004): Trainer sollten individuelle Suchprozesse anregen. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004, Seite 36.

<sup>122</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 12.

**die auf eine instruktive Lernform setzen, zeigen gar keine oder nur sehr kurzfristige Transfereffekte.**<sup>123</sup>

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich die Kritik verschiedener Fachleute aus Forschung und Wirtschaft an der bestehenden Aus- und Weiterbildung von Führungskräften vor. Ich ging in besonderer Weise auf die Positionen von F. Malik, R. Sprenger, B. Mayer, R. Wimmer und K.-J. Kluge ein, weil diese sich in der aktuellen Diskussion um nachhaltig wirksame Managementtrainings sowohl in der fachwissenschaftlichen Diskussion als auch in den Medien (Zeitungen, Fachzeitschriften und Fernsehen) eindeutig über die Grenzen wagten und das Tabu brachen, bestehende Führungskräftetrainings schonungslos als unwirksam zu kritisieren: „Diese Angebote sind aus lernwissenschaftlicher Sicht sinnlos, weisen ein katastrophales Preis-Leistungsverhältnis auf und stellen meiner Überzeugung nach eine Form `überbezahlte Freizeit` dar.“<sup>124</sup> In Kenntnis dieser Kritik stellt sich mir die Frage, wie ein Führungskräftetraining gestaltet werden muss, in dem die Teilnehmer Fähigkeiten, die heute in der globalen Wirtschaft erwartet werden, kennen lernen, trainieren und verinnerlichen.

Im folgenden Abschnitt zeige ich auf, welche Methoden Trainer verwenden, die nicht ausschließlich auf klassisch-instruktive Lehr- und Lernmethoden zurückgreifen. Ich beschreibe, wie das Lerndesign eines Managementtrainings gestaltet war, dem eine nachhaltige Veränderung des Führungsverhaltens der Teilnehmer nachgesagt wurde und dessen Teilnehmer verschiedene Inhalte in ihrem Berufsalltag anwandten.

### **3.2 „Führung muss erlernbar gemacht werden“<sup>125</sup>**

#### **Vergleich der Lerndesigns zweier Managementtrainings**

B. Mayer untersuchte in seinem Pilotprojekt zwei Managementtrainingskonzepte im Hinblick auf ihre Transfereffekte. Er verglich ein Daimler Chrysler Führungskräfte-seminar (DC-Seminar), das vom Malik Managementzentrum St. Gallen durchgeführt wurde, mit dem Hernstein General Manager Training

---

<sup>123</sup> Wimmer (2003): Geleitwort zur Dissertation von Bernd Michael Meyer. In: Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, 2003

<sup>124</sup> Kluge, K.-J. (2007): In einem persönlichen Interview am 11.6.2007.

<sup>125</sup> Malik, F. (1999): Management-Perspektiven: Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. 2. korrigierte Auflage, Bern, Seite 253.

(HGMT), um herauszufinden, welcher Trainingsansatz bei den teilnehmenden Führungskräften einen nachhaltigeren Kompetenzzuwachs erzielte.

Bevor ich B. Mayers Ergebnisse vorstelle, weise ich auf einige Unterschiede bezüglich der Seminar designs hin. In dem vom Malik Management Zentrum St. Gallen (MZSG) durchgeführten DC-Seminar handelte es sich um ein internes Seminar, an dem ausschließlich Mitarbeiter der Firma Daimler-Chrysler teilnahmen, die der mittleren Führungsebene angehörten und zur Seminar teilnahme verpflichtet waren. Die Teilnehmer am HGMT-Seminar besuchten das Seminar zum größten Teil aufgrund eigener Motivation. Sie gehörten zur oberen Führungsebene verschiedener Unternehmen. Es handelte sich um ein externes Seminar. Während die Gruppengröße im DC-Seminar variierte, erwies sie sich im HGMT-Seminar als konstant.

Die Trainer beider Seminarangebote gingen grundlegend unterschiedliche Lehr- und Lernwege. Theoretische Erkenntnisse, Praxiserfahrungen der Seminar teilnehmer und Feedback wurden – wie ich im Folgenden näher beschreibe - in beiden Seminaren unterschiedlich gewichtet. B. Mayers Auswertung der Seminare ergab die Ermittlung unterschiedlicher Transferwirkungen.

### **3.2.1 „Viel Spaß – wenig Wirkung!“ oder:**

#### **Das Daimler-Chrysler-Seminar (DC-Seminar)**

Im DC-Seminar trugen laut B. Mayers Studie die Malik-Trainer neues Wissen und neue Erkenntnisse vor. Bei den zu vermittelnden Informationen und Inhalten handelte es sich um Fachwissen, das von den Trainern häufig in präskriptiver (verordnender bzw. vorschreibender) Art und Weise präsentiert wurde. Viele ihrer Anweisungen und Einführungen begannen mit den Worten: „Um erfolgreich zu sein, müssen Sie...“<sup>126</sup> Das vorgetragene Wissen musste von den Teilnehmern überwiegend zuhörend aufgenommen und sollte durch Anwendung in Kleingruppen verinnerlicht werden. Eine krasse Fehleinschätzung von Seiten der Trainer wie sich herausstellte.

---

<sup>126</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 274.

Die Malik-Trainer praktizierten im DC-Seminar das **Drei-Stufen-Lernsystem**<sup>127</sup>:

1. Präsentation des Inputs im Plenum
2. Anwendung des Gehörten in Kleingruppen
3. Präsentation der Gruppenarbeiten im Plenum

Mit B. Mayer vertrete ich den Standpunkt, dass sich mit dem Drei-Stufen-Lernsystem kognitive Inhalte wie Sachinformationen über ein Thema, Fakten und Modelle zwar in kurzer Zeit vermitteln lassen. Fehlt jedoch die Reflexion der präsentierten Inhalte, dann werden Einstellungen und Verhaltensweisen der Seminarteilnehmer nicht nachhaltig verändert. „Der Nachteil dabei ist, dass ein Hinterfragen der handlungsleitenden Annahmen nicht stattfindet und somit die Gefahr besteht, mit verbesserten Techniken dieselben Ergebnisse zu produzieren.“<sup>128</sup> B. Mayer kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis: Der während der Kleingruppenarbeit im DC-Seminar „abgelaufene Gruppenprozess wurde aber nie einer Reflexion unterzogen. Das Wissen um Prozesse in Gruppen, das Erleben und Bewusstmachen dieser Prozesse am eigenen Leib und das Kennenlernen von Werkzeugen, um mit diesen Prozessen umzugehen, wurde nicht ermöglicht. Wirklich am eigenen Leib zu erfahren, was eine Gruppe leisten kann (im Gegensatz zur Leistungsfähigkeit eines Individuums), blieb den Teilnehmern im Seminar verborgen. Sozialkompetenz wird nicht einfach erhöht, indem die Teilnehmer in Gruppen arbeiten, sondern durch Bewusstmachen der ablaufenden Prozesse.“<sup>129</sup>

Dieses Urteil B. Mayers überzeugt mich, da es durch die Ergebnisse der Hirn- und Lernforschung untermauert wird. Wenn Lerner in Seminaren neue Informationen aufnehmen und langfristig behalten wollen, müssen die „neuen“ Informationen mit den „alten“, dem Vorwissen, das bei jedem Teilnehmer unterschiedlich angelegt ist, verknüpft werden.<sup>130</sup> Ein Verknüpfen erfolgt nur dann, wenn jeder Teilnehmer über den Zusammenhang von „neuen“ und „alten“ Informationen reflektiert, wenn er beispielsweise ein neues Führungs-Tool wie das „Mitarbeiter-

---

<sup>127</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 214.

<sup>128</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 214.

<sup>129</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 197.

<sup>130</sup> vgl. KULLMANN, H.-M.; SEIDEL, E. (2000). Lernen und Gedächtnis im Erwachsenenalter. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. Seite 14 ff.

Coaching“ mit seinen bisher praktizierten Methoden wie „Zwischen-Tür- und Angel- Gesprächen“ vergleicht und auf seine Effektivität hin überprüft. K.-J. Kluge geht in seinen Trainingsansprüchen noch weiter, wenn er darauf besteht, dass das konstruierte Wissen des Lernenden an Ort und Stelle umgesetzt werden muss. Niemand aus dem Kreis der lernenden Führungskräfte kommt an dieser Umsetzung, die von den EG-Trainern in der Regel per Video aufgezeichnet und anschließend reflektiert wird („Reflection on action!“), vorbei. Wie ein Tennis- oder Fußballtrainer steht K.-J. Kluge dabei, wenn Führungskräfte im EG-Training die ersten Trainingsversuche vor Ort unternehmen. „Die Konsequenz, Lernen als nachhaltiges Lernen bis zum Werden eines verbesserten Führungshandelns bzw. -verhaltens zu begleiten, vermögen – so vermute ich – nur diejenigen Trainer, die etwas von Lernen verstehen. Dieses Verständnis von Führungslernen bringt kein `Lern-Laie` auf. Trainer, die nicht vom Fach sind, bleiben Trainingslaien. Amateure reichen aber in Führungskräfte trainings nicht aus, wenn unter Lernen, Trainieren verstanden wird.“<sup>131</sup>

Im DC-Seminar – so beschreibt es B. Mayer - erhielten die Teilnehmer Gelegenheit, sich nur bzw. ausschließlich von den „Malik-Trainern“ Feedback geben zu lassen. Feedback von Teilnehmer zu Teilnehmer vor der Gesamtgruppe wurde selten gehört. Die Seminarteilnehmer bekamen nach Ansicht B. Mayers nur bedingt die Möglichkeit, ihre Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung durch andere Teilnehmer zu vergleichen.

B. Mayer vertritt den Standpunkt, dass Feedback von Seminarteilnehmer zu Seminarteilnehmer eine der nachhaltigsten Wirkungen entfaltet, da „der Feedbacknehmer dabei beobachtet wird, wie er ein Feedback bekommt. Weiterhin hat diese Form einen hohen Grad an Verbindlichkeit, weil die Gruppe eine sanktionierende Funktion erhält. Hat ein Teilnehmer von seiner Gruppe ein kritisches Feedback erhalten, wird er im Seminar stark auf sein Verhalten achten, da er weiß, dass er ständig von der Gruppe beobachtet wird.“<sup>132</sup>

Ich stimme B. Mayer bezüglich der Bedeutung des Feedbacks für das nachhaltige Lernen der Führungskräfte zu. Eine „sanktionierende Funktion“ der „feedback-spendenden“ Trainingsgruppe beurteile ich jedoch kritisch, wenn die Angst des Lernenden vor der Blamage in der Gruppe eine große Rolle spielt. Tiefgreifende

---

<sup>131</sup> Kluge, K.-J. (2007): In einem persönlichen Interview am 11.6.2007.

<sup>132</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 194.

Verhaltensänderungen in Denk- und Beziehungsmustern sind meiner Überzeugung nur in einer vertrauensvollen und angstfreien Atmosphäre möglich. In den von mir beobachteten EG-Trainings achteten die Trainer intensiv auf das Beziehungsklima innerhalb der Trainingsgruppe (vgl. Kapitel 4) und bewirkten mit Hilfe behutsamen, gelegentlich jedoch auch –„schmerzhaften“ Korrekturen durch Trainer und Mittrainierende eine nachhaltige Veränderung im Führungsverhalten ihrer Teilnehmer.

Warum F. Malik, der die mangelnde Wirksamkeit von Führungskräfte Trainings berechtigter Weise kritisierte, seine Trainer, auf die am nachhaltigsten wirkende Form des Feedbacks - das Feedback von Teilnehmer zu Teilnehmer – verzichten lässt, verstehe ich nicht. Neben dem Fehlen wirksamen Feedbacks, kritisiert B. Mayer in seiner Studie, dass die Maßnahmen, mit denen die Malik-Trainer im DC-Seminar eine Transferwirkung der Seminarinhalte auf die Berufspraxis der Teilnehmer sicher stellen wollten, sich als wenig erfolgreich erwiesen.

Zu den Maßnahmen, die den Transfer der DC-Seminarinhalte in die Berufspraxis der Teilnehmer sicherstellen sollten, gehörten:

**- Einbeziehen von Vorgesetzten**

Die Teilnehmer sollten mit ihren Vorgesetzten über Inhalte des Seminars und über deren Bedeutung für den Berufsalltag sprechen, was in der Realität kaum wahrgenommen wurde.<sup>133</sup>

**- Commitments**

Die Teilnehmer sollten eine persönliche Verhaltensweise, die sie sich aneignen wollten, auf eine Karte schreiben und sie den anderen Seminarteilnehmern vorlesen.<sup>134</sup> Viele Teilnehmer konnten sich schon nach einem viertel Jahr nicht mehr an das von ihnen festgelegte Commitment erinnern oder maßen ihm keine Bedeutung mehr zu.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 198.

<sup>134</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 172.

<sup>135</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 199.

### **- Lerntagebuch**

„Das Lerntagebuch war ein Formblatt mit Fragestellungen, in der die persönliche Bewertung der behandelten Lerninhalte eingetragen werden sollte. In der Regel wurde immer vor dem Abendessen oder auch tagsüber im Anschluss an eine Übungseinheit Zeit zum Ausfüllen des Lerntagebuches gegeben.“<sup>136</sup> Die Untersuchung Mayers ergab allerdings, dass das Lerntagebuch nur von einem kleinen Teil der Teilnehmergruppe für bedeutsam gehalten und sorgfältig ausgefüllt wurde.<sup>137</sup>

### **- 100-Tage-Projekt<sup>138</sup>**

Die Teilnehmer sollten ein Projekt aus ihrem Arbeitsbereich auswählen, das ihre Kerntätigkeiten betraf und eine Herausforderung für sie darstellte. Dieses Projekt hätten sie in den nächsten 100 Tagen realisieren müssen. „Nur 50% der Teilnehmer gaben an, ein Projekt gemacht zu haben, das für sie eine Herausforderung war. Die restlichen Teilnehmer gaben an, dass sie ihr 100-Tage-Projekt fallen ließen, ...“<sup>139</sup>

### **- individueller Lernplan**

Die Teilnehmer durften zwischen den Angeboten Einzelcoaching, selbstorganisierte Lerngruppen und Workshop wählen. Viele Teilnehmer waren mit dem Transfererfolg ihres individuellen Lehrplans unzufrieden. B. Mayer führte ihre Unzufriedenheit darauf zurück, dass die Methode „individueller Lehrplan“ eingeführt wurde, „ohne die Teilnehmer geeignet darauf vorzubereiten und ohne den Teilnehmern bereits während des Seminars Gelegenheit gegeben zu haben, den Nutzen und den Wert von Gruppenarbeit zu erfahren und zu erkennen.“<sup>140</sup>

---

<sup>136</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 172.

<sup>137</sup> vgl. Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 199.

<sup>138</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 173.

<sup>139</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 199.

<sup>140</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 202.

Mich überraschen die Ergebnisse der Untersuchung B. Mayers sehr. An den von mir besuchten und von lehr- und lernkompetenten Trainern angebotenen Führungskräfte Trainings nahm ich selbst stets mit hoher Trainingsmotivation teil und veränderte mein Führungsverhalten nachhaltig.

Ich kann nur schwer nachvollziehen, dass F. Malik, einer der schärfsten Kritiker bestehender Führungskräfte Trainingsangebote, von seinen Trainern ein Seminar bei einem der führenden Automobilhersteller Deutschlands durchführen lässt, dem B. Mayers empirische Untersuchung eine sehr geringe Transferwirkung nachsagt. Schwer zu verstehen ist für mich ebenso, dass Daimler-Chrysler-Führungskräfte ein Seminar besuchen, das von Insidern das „Chrysler-Abitur“<sup>141</sup> genannt wird und die dort erteilten Aufgaben wie Führen eines Lerntagebuches oder Durchführen eines 100-Tage-Projektes für sich als so wenig verbindlich ansehen, dass sie die Aufgaben gar nicht oder nur unvollständig bearbeiten. Führungskräften mit solchem Lerncommitment scheint der von K.-J. Kluge im Hinblick auf wirksames und nachhaltiges Führungskräfte Training zwingend notwendige **LearningWill** (unbedingte Lernwille) zu fehlen.<sup>142</sup>

Eine weitere Erklärung dafür, dass die Teilnehmer am DC-Seminar die aus Sicht der Lernforschung wirksamen Transferaufgaben wie „Lerntagebuch“ und „100-Tage-Projekt“ nicht sorgfältig bearbeiteten, kann ihre fehlende Kontrolle durch die Malik-Trainer sein. Nehmen Trainer ihre Kontrollfunktion bzgl. des Bearbeitens gestellter Aufgaben durch die Seminarteilnehmer nicht wahr oder fehlt es den Trainingsteilnehmern am **LerningWill**, dann bleibt eine nachhaltige Wirksamkeit des Trainings, die B. Mayer in seiner Studie beschreibt, aus. „In diesen Fällen ist das Geld, das ein Unternehmen für ein Führungskräfte Training bezahlte, fehlinvestiert. Tritt eine Situation - wie B. Mayer sie in Bezug auf das Daimler-Chrysler Seminar beschreibt - im Sport auf, so sind die Folgen bekannt. Setzen Bundesligaprofis das im Training geübte in den Spielen nicht erfolgreich um, folgt die Entlassung des verantwortlichen Trainers auf dem Fuße!“<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 158.

<sup>142</sup> vg.l. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUNKompetenz, Münster.

<sup>143</sup> Kluge, K.-J. (2007): In einem persönlichen Interview am 11.6.2007.

**„Insgesamt wurden wenig Inhalte umgesetzt,...“<sup>144</sup>**

### **Das Ergebnisdesaster des Daimler-Chrysler Seminars**

Ein Ziel des Daimler-Chrysler-Seminars war, die Teilnehmer für die angebotenen Inhalte zu begeistern.<sup>145</sup> Dieses Ziel wurde laut B. Mayers Untersuchung erreicht. B. Mayer führt die Begeisterung der Seminarteilnehmer u.a. auf ihre positive Bewertung der Malik-Trainer zurück: „Das waren die besten Trainer, die ich je erlebt habe.“<sup>146</sup> Die Teilnehmer waren mit dem DC-Seminar insgesamt sehr zufrieden: „Als Grund konnte hierfür der hohe Erlebnischarakter und die hohe Bedeutung des informellen Teils für die Teilnehmer benannt werden.“<sup>147</sup> Diese Aussage B. Mayers über die Wirksamkeit des DC-Seminar offenbart meines Erachtens die ganze Tragik seines Untersuchungsergebnisses: Die Daimler-Chrysler-Seminarteilnehmer waren begeistert von Randeffekten der Veranstaltung wie dem informellen Teil. Dieses Ergebnis heißt in meinen Augen, die Teilnehmer waren begeistert von den Gesprächen und ihren Erlebnissen in den Seminarpausen sowie während des Abendprogramms. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Daimler-Chrysler-Verantwortlichen, die das Seminar finanzierten, ihren Mitarbeitern vorrangig Erlebnisse im „informellen Bereich“ ermöglichen wollten. Ihre Intention war sehr wahrscheinlich eine andere: Die Steigerung der Managementkompetenz derjenigen, denen sie die Teilnahme am Seminar, welches sie intern das „DC-Abitur“ nennen, ermöglichen. Gerade beim Abitur (Allgemeine Hochschulreife) geht es bevorzugt um das Bestehen einer Reifeprüfung, für die die Teilnehmer hart arbeiten und lernen müssen. Erst nach bestandener Prüfung und harter Arbeit geht es dann anschließend um Erlebnisse und Vergnügen bei den Feierlichkeiten.

Neben der Begeisterung für die Trainer, dem nachgesagten hohen Erlebnischarakter des Seminars und der Bedeutung des „informellen Teils“ ist laut B. Mayer das im DC-Seminar verwandte „Drei-Stufen Lernkonzept“ ein weiterer Grund für die hohe Teilnehmerzufriedenheit: „Das Lernen im „Drei-

---

<sup>144</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 215.

<sup>145</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 214.

<sup>146</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 274.

<sup>147</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 215.

Stufen-Lernmodell“ bezieht sich auf das Erlernen von Techniken, mit denen die Teilnehmer in direkter Umsetzung nach dem Seminar tätig werden sollten. Diese löste in und unter den Teilnehmern eine hohe Zufriedenheit aus, weshalb der Lernansatz von B. Mayer auch als „**happy learning**“ charakterisiert wird. Der Nachteil des „happy learnings“ ist, dass ein Hinterfragen der handlungsleitenden Annahmen nicht stattfindet und somit die Gefahr besteht, mit verbesserten Techniken dieselben Ergebnisse zu produzieren.“<sup>148</sup> Scharfe Kritik am Ansatz des „happy-learnings“ in Führungskräfte trainings bringt auch U. Dehner ein, der Besitzer des Beratungsunternehmens Konstanzer Seminare: „Der Spaßfaktor sagt jedoch überhaupt nichts über den tatsächlichen Trainingseffekt aus.“ „Ein echtes Training ist Arbeit, denn das Erlernen jeder neuen Fertigkeit erfordert Übung. Man kann kaum etwas lernen, ohne zu üben, und diese Übungsphasen machen eben nicht unbedingt nur Spaß.“ „Die unreflektierte Anspruchshaltung, dass alles Spaß machen muss, führt zu geistiger Verflachung.“<sup>149</sup>

U. Dehners Stellungnahme wird von den jüngsten Lernforschungsergebnissen der Gruppe um K.-J. Kluge voll unterstützt. „Außerdem sind in Abständen Wiederholungen des bereits Gelernten notwendig: **„Ohne Fleiß kein Preis!“** da die Synapsen im menschlichen Gehirn degenerieren, wenn diese nicht mehr genutzt werden. Wenn unsere Lerner ihr Wissen nicht in Abständen auffrischen, wird es so sein, dass ihre Synapsen sich zurückbilden und sich dieses Wissen nicht mehr abrufen lässt. Nur durch Wiederholungen ihres Wissens können sie notwendige Informationen dauerhaft aus ihrem Langzeitgedächtnis abrufen.“<sup>150</sup> Diese Erkenntnisse rufen K.J. Kluge, R. Kehr und E. Kluge in ihrem neurodynamischen b: e-learning Ansatz jedem Trainer ins „Gedächtnis“ zurück. Die Autoren stellen die Effektivität und Wirksamkeit so manches bisher durchgeführten Trainingsseminars in Frage. „Die Mehrzahl der Führungskräfte trainer sind eben keine Lernwissenschaftler, sondern Money-Maker“ resümiert der Kölner Lernwissenschaftler und Führungskräfte trainer K.-J. Kluge<sup>151</sup>.

---

<sup>148</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 214.

<sup>149</sup> Dehner, U. (2005): Was halten Sie eigentlich davon, dass die Eventorientierung in Trainings zunimmt? In: managerSeminare, 7/2005, Seite 18.

<sup>150</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUNKompetenz, Münster, Seite 144.

<sup>151</sup> Kluge, K.-J. (2007): In einem persönlichen Interview am 11.6.2007.

Das Ziel des DC-Seminars, durch die Arbeit in Gruppen die Sozialkompetenz der Teilnehmer zu erhöhen, wurde laut B. Mayers Studie mit dem „Drei-Stufen-Lernkonzept“ und dem „happy-learning“ **nicht** erreicht. Das Verfehlen dieses Ziels führe ich mit B. Mayer darauf zurück, dass die Gruppenprozesse, die im DC-Seminar zustande kamen, von Trainern und Teilnehmern wahrscheinlich nicht ressourcen- und hirngerecht reflektiert und anschließend eingeübt wurden. „Eine Erhöhung der Sozialkompetenz geschieht nicht einfach, indem in Gruppen gearbeitet wird.“<sup>152</sup> „Das weiß man als Lernwissenschaftler, jedoch als `Lern-Laie` nicht“<sup>153</sup>, folgert K.-J. Kluge.

Die im Daimler-Chrysler-Training vermittelten theoretischen Erkenntnisse, die in den Augen des Seminaranbieters F. Malik einen hohen Stellenwert einnehmen, waren für die Teilnehmer des DC-Seminars nicht langlebig. Die Teilnehmer berichteten, dass viele Inhalte bereits in der ersten Woche nach dem Seminar wieder in Vergessenheit geraten waren. Ein Teilnehmer erklärte: „Ich habe auch festgestellt, dass einfach unheimlich wenig hängen geblieben ist und man sehr schnell wieder in den normalen Tagesablauf hineinkommt.“<sup>154</sup>

Eine Transferwirkung der Seminarinhalte auf den Berufsalltag der Teilnehmer wurde anhand B. Mayers Studie nur in geringem Ausmaß bestätigt.

B. Mayer kommt in seiner Untersuchung des von Malik-Trainern durchgeführten DC-Seminars zu folgendem – in meinen Augen niederschmetternden - Gesamtergebnis:

Die Teilnehmer des DC-Seminars waren von diesem Seminar zwar begeistert, behielten jedoch nur wenige der vermittelten Seminarinhalte längerfristig und setzten diese folglich kaum in ihrer beruflichen Praxis ein bzw. um. Die Teilnahme am Malik-Seminar blieb für die berufliche Praxis vieler Daimler-Chrysler Führungskräfte folgenlos: „Ein Transfer fällt uns schwer bzw. ist noch unklar.“<sup>155</sup> Wenn ich als Seminarteilnehmer mit einer derartigen Aussage aus einem Training ginge, bliebe der Eindruck zurück: „Ich habe mein Ziel, das Daimler-Chrysler-Abitur zu bestehen, nicht erreicht.“

---

<sup>152</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 215.

<sup>153</sup> Kluge, K.-J. (2007): In einem persönlichen Interview am 11.6.2007.

<sup>154</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 178.

<sup>155</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 219.

Mit B. Mayer und U. Dehner vertrete ich den Standpunkt, dass der Ansatz des „Happy Learning“ sowie das „Drei-Stufen-Lernmodell“: Vortrag-Kleingruppenarbeit-Präsentation der Gruppenarbeit ohne Reflexion der individuellen und gruppenbezogenen Lernprozesse nicht geeignet erscheint, in Führungskräfte trainings die Kompetenzen der Teilnehmer nachhaltig zu erweitern und den Transfer der Seminarinhalte in den beruflichen Alltag der Teilnehmer sicher zu stellen.

Im Film „Rhythm is it“ arbeitet der englische Choreograph Royston Maldoon mit Schülern einer Hauptschulklasse an der Aufführung von Strawinskys Ballett „Le sacre du printemps“. Bei der harten Probenarbeit sagt Maldoon zu einem Jungen, der sich beklagt, dass ihm das alles keinen Spaß mache: **„Wer sagt denn, dass immerzu alles Spaß machen muss? Wir sind dabei, für eine ernsthafte Sache zu proben. Wenn man etwas erreichen will, ist das auch harte Arbeit!“**<sup>156</sup>

Dieses Zitat bringe ich an dieser Stelle ein, weil es in meinen Augen den Zusammenhang von Trainingsanstrengungen und Lernerfolg auf den Punkt bringt. Die moderne Lernwissenschaft vertritt in den Personen K.-J. Kluge<sup>157</sup> und U. Dehner den Standpunkt, dass auch Führungskräfte in Trainings die Erfahrung machen müssen, dass oberflächlicher Spaß nicht das Wichtigste sei, sondern in anspruchsvollem Training nur durch Einsatz und Anstrengung Erfolge erzielt werden:

„Auch Teilnehmern an Seminaren schadet es durchaus nicht, wenn ihnen gelegentlich der Schweiß auf der Stirn steht. Eine kritische Phase im Training ist ja zum Beispiel immer dann erreicht, wenn die Teilnehmer eine Ahnung davon bekommen haben, wie erfolgreiches neues Verhalten aussehen könnte, sie es aber noch nicht beherrschen. Ganz schnell kommt dann die Forderung nach einem Themenwechsel oder eben einem Spiel. Auf diese Weise wollen sich die Teilnehmer der Frustration entziehen, die beim Üben des eben noch nicht so sicher beherrschten neuen Verhaltens entsteht. Dabei ist es gerade dringend nötig, sich der Übungsphase auszusetzen, denn nur wenn man durch diese Phase hindurchgeht, wird man sich das neu Gelernte erfolgreich aneignen. Mit der Haltung „Ich will Spaß“ hätte kein Sportler jemals eine Medaille gewonnen!“<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Maldoon, R. (2003): Rhythm is it

<sup>157</sup> vgl. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUNKompetenz, Münster.

<sup>158</sup> Dehner, U. (2005): Was halten Sie eigentlich davon, dass die Eventorientierung in Trainings zunimmt? In: managerSeminare, 7/2005, Seite 18.

Dass dieser Anspruch erfüllbar ist und Teilnehmer über hartes Training Zufriedenheit und Begeisterung für ihr Lernen entwickeln, zeige ich in den folgenden Kapiteln meiner Studie, in denen ich die EG-Führungskräfte trainings beschreibe und auswerte.

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich heraus, dass die im DC-Seminar von Malik-Trainern vermittelten Inhalte das Wissen der Teilnehmer wenig nachhaltig veränderte und sich kaum auf die Berufspraxis der teilnehmenden Führungskräfte auswirkte. Diese geringe Wirksamkeit und Nachhaltigkeit führe ich auf folgende Faktoren zurück:

- das Fehlen der Reflexion von Lernerfahrungen und Seminarprozessen,
- den mangelnden **LerningWill** der Teilnehmer
- die unzureichende Kontrolle der Transferaufgaben durch die Trainer
- die Beschränkung auf das Drei-Stufen-Lernkonzept
- den Ansatz des Happy-Learning

Im Folgenden stelle ich mit dem Hernstein General Manager Training einen Seminaransatz vor, dem B. Mayers Studie eine höhere Wirksamkeit und Nachhaltigkeit nachwies.

### **3.2.2 „Wachsen am Widerstand!“**

#### **Das Hernstein General Manager Training (HGMT)**

Im HGMT-Seminar wurden drei Quellen zum Gewinn neuer Erkenntnisse genutzt: Das Trainerwissen, das Wissen der Teilnehmer und das sich einstellende Prozesswissen. Prozesswissen „entsteht durch Reflexion. Neu gewonnenes Prozesswissen kann in einer Organisation sofort verwendet werden.“<sup>159</sup> Wenn eine Führungskraft im Seminar durch Reflektieren erkennt, wie schwer es ihr fällt, kritisches Feedback von anderen Teilnehmern anzunehmen, und wie sie selbst hierauf zunächst mit großen Widerständen reagiert, wird sie diese Erkenntnis im Alltag als Führungskraft vermutlich dahingehend berücksichtigen, dass sie im Berufsalltag behutsam mit ihrem eigenen Feedback an Mitarbeiter umgeht und genau beobachtet, ob ihr Feedback vom Mitarbeiter aufgenommen wird oder lediglich seine Abwehrhaltung erzeugt.

---

<sup>159</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 275.

Im HGMT-Seminar wurden die Teilnehmer aufgefordert, etwas konkret zu tun und dieses Tun anschließend innerhalb der Gruppe zu präsentieren sowie den Gruppenprozess zu reflektieren. Die Teilnehmer mussten sich beispielsweise „in Kleingruppen auf das gemeinsame Rollenbild eines General Managers einigen. Danach bestimmten die Gruppen einen Vertreter, der dieses Rollenbild in Form einer Rede vor dem Plenum vertrat. Dieser Protagonist erhielt anschließend ein Feedback aus dem Plenum.“<sup>160</sup> Einem Teilnehmer wurde im Plenum gesagt, „dass in seiner Rede eine klare Geringschätzung seiner Mitarbeiter enthalten sei. Als er diese Meinung von der Gruppe zurückgemeldet bekam, zeigte er sich sichtlich betroffen. Im Abschlussfeedback am Ende des „Kick-off“ sagte der Teilnehmer aufgrund der Übung: „Ich habe mich gefreut, Reaktionen hier schon nach eineinhalb Tagen zu bekommen, die sich niemand mir traut in der Firma zu sagen.“<sup>161</sup>

An dieser Stelle merke ich an, dass die mir bekannte Feedback-Kultur der von mir beobachteten EG-Seminare eine noch andere ist. Die Teilnehmer der EG-Trainings werden ständig vor die Aufgabe gestellt, folgende Feedback-Regeln einzuhalten:

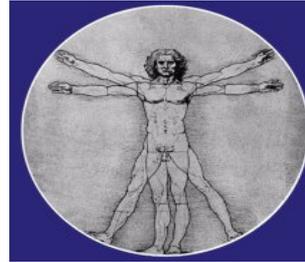
---

<sup>160</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 219.

<sup>161</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 219.



## 1.1 Europäische Gesellschaft mbH



### EG-Regeln zum Geben und Entgegennehmen von Feedback

oder:

### Feedback spenden

Wir begeistern Menschen für Werte

Lessingstraße 33  
D-41747 Viersen  
Fon (49) 2162.350887  
Fax (49) 2162.30290  
e-Mail: [mail@EuroGes.de](mailto:mail@EuroGes.de)

***Geben Sie nur dann ein Feedback, wenn der Trainierende bereit und in der Lage ist, es vorurteilsfrei und gern aufzunehmen.***

Oft sind die Trainingsteilnehmer noch sehr mit ihrer Präsentation beschäftigt und müssen ihren Eindruck noch „verdauen“, so dass sie ein Feedback erst nach einer Pause aufnehmen können. Das kann insbesondere der Fall sein, wenn sie den Eindruck haben, ihre Präsentation sei schief gelaufen.

***Verwenden Sie Beschreibungen statt Bewertungen***

Nennen Sie Ihren persönlichen Eindruck von der Präsentation und geben Sie nicht ein Werturteil ab. Sagen Sie „Auf mich hat... gewirkt!“ statt „... war gut!“

***Formulieren Sie konkret***

Vermeiden Sie allgemeine Aussagen, die nur einen globalen Eindruck wiedergeben, wie „ich fand die Präsentation gut!“ oder „Mit dieser Präsentation kann ich nichts anfangen!“ Sagen Sie statt dessen: „Mir hat die Präsentation gefallen, weil sie mehrmals Bezug auf ihre Erfahrungen im Unternehmensalltag genommen haben.“

***Schlagen Sie Verhaltensalternativen vor***

Wenn Sie mit Art oder Inhalt der Präsentation nicht einverstanden sind, dann nennen Sie Alternativen, die günstiger auf Sie wirken würden: „Ich hätte längere Zeit motiviert zuhören können, wenn Sie Zwischenfragen erlaubt hätten!“  
Einer solchen Aussage kann der Trainierende entnehmen, was Sie an der Präsentation gestört hat und er erhält einen Hinweis darauf, was er ändern kann.

### ***Vermeiden Sie Tipps und Ratschläge***

Vermieden werden sollen nicht etwa Alternativvorschläge, sondern die Vorgabe von Rezepten, die für jeden Teilnehmer und jede Situation gültig zu sein scheinen: „Sie müssen die Zuhörer viel häufiger direkt ansprechen!“ Solche Tipps lassen dem Trainierenden keinen Spielraum zu entscheiden, ob er die vorgeschlagene Alternative tatsächlich für günstig hält. Formulieren Sie: „Ich hätte...“ oder „Mich hätte angeregt, wenn...“

### ***Beschränken Sie sich auf das Wesentliche***

Erschlagen Sie den Trainierenden nicht durch eine Vielzahl von Eindrücken und Anregungen!

## **Feedback entgegen nehmen**

### ***Überprüfen Sie, ob Sie im Augenblick bereit sind, ein Feedback entgegen zu nehmen.***

Sie müssen zunächst für sich entscheiden, ob Sie überhaupt ein Feedback wünschen. Wenn Sie noch nicht dazu in der Lage sind, sollten Sie dies der Seminargruppe mitteilen. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter stets, ob sie ein Feedback wünschen.

### ***Verteidigen Sie sich nicht. Hören Sie nur zu!***

Sie brauchen sich nicht zu verteidigen, denn Feedback ist nicht als Angriff auf Sie gedacht. Hören Sie zu und entscheiden Sie, ob das Feedback hilfreich war und wie Sie es für eine Veränderung Ihres Verhaltens nutzen wollen bzw. können.

### ***Überprüfen Sie, was Sie gehört haben***

Vergleichen Sie das Feedback mit Ihrem Eindruck. Denken Sie darüber nach, wie Diskrepanzen zustande gekommen sind. Stellen Sie Rückfragen, wenn Ihnen etwas unklar ist.

Das Anwenden und ständige Wiederholen dieser Regeln bewahren die Seminarteilnehmer davor, dass einer von ihnen persönliche Verletzungen aus dem Feedback davon trägt oder so große Widerstände gegen die Inhalte und Form des Feedbacks entwickelt, dass er aus den Inhalten und allem gut Gemeinten keinen persönlichen Gewinn zieht.

Im HGMT-Seminar gingen die Trainer davon aus, dass die Teilnehmer unterschiedliche Persönlichkeiten sind, die unterschiedliche Erfahrungen mitbringen und unterschiedlich schnell bzw. intensiv lernen. Die Trainer passten den Seminarverlauf der Individualität der Teilnehmer immer wieder an, förderten dadurch die eine hohe Mitverantwortung und Mitbestimmung der Teilnehmer am gemeinsamen Lernprozess. Die Mitverantwortung der Teilnehmer für den eigenen Lernprozess wurde dadurch unterstützt, dass die Teilnehmer den Verlauf des Lernprozesses immer wieder reflektierten und das Lernen selbst zum Gegenstand des Lernens machten.<sup>162</sup> Zu meinem großen Bedauern liefert B. Mayer in seiner Studie keine Praxisbeispiele dafür, wie der Lernprozess im HGMT-Seminar konkret organisiert wurde und mit welchen Methoden bzw. Tools die Teilnehmer Lernprozesse reflektierten oder Mitverantwortung für den eigenen Lernerfolg übernahmen.

### **Die Lernauswirkungen verstärkten sich nach dem Ende des Trainings! oder: Ergebnisse des HGMT-Seminars**

Die Teilnehmer des HGMT-Seminars nahmen weniger die einzelne Trainerleistung, sondern intensiver die Qualität der Gruppenarbeiten wahr: „Der Austausch im Seminar mit den Teilnehmern ist mindestens so wichtig, wie es die Seminarinhalte sind.“<sup>163</sup> Aufgrund meiner eigenen Erfahrungen als Teilnehmer von und Trainer in Führungskräftetrainings stimme ich mit B. Mayer darin überein, die Lernbedeutung des Austausches unter den Seminarteilnehmern hoch zu bewerten. Meine Erfahrung ist die, dass im Erfahrungsaustausch das neu

---

<sup>162</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 119.

<sup>163</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 274 f..

gestaltete Wissen direkt mit Praxisbeispielen und Emotionen verbunden wird und diese Mischung die Lern- bzw. Behaltenseffizienz erhöht.

In einem EG-Führungskräfte-Training las der Trainer K.-J. Kluge am Ende einer Seminareinheit zum Thema „Personalmanagement- Teambildung“ einen Zeitschriftenartikel über den Erfolg der Crew des Seglers „Alinghi?“ beim Admiralscup vor. Anschließend wurden die Teilnehmer eingeladen, ihre neuen Erkenntnisse und Gedanken mit den Inhalten aus dem Themenbereich Teambildung in Verbindung zu setzen und ihrer Gruppe mitzuteilen. Ein Teilnehmer berichtete in einem Interview Monate nach der Veranstaltung: „Die Verbindung der Facts über Teambildung habe ich - glaube ich - deshalb so gut behalten und gern umgesetzt, weil ich sie mit der Erfolgsgeschichte der Alinghi in Verbindung bringe. Ich beschäftige in meinem kleinen Unternehmen exzellente Mitarbeiter, dafür habe ich gesorgt. Für das Unternehmen ist dies aber erst von richtigem Nutzen, wenn die Einzelpersonen miteinander kommunizieren, wenn jeder bereit ist, sein Fachwissen dem anderen nutzbar zu machen. Nur als Crew – also als echtes Team - werden wir dauerhaft Erfolg haben.“

Durch Verbindung von Inhalten mit einer emotionsgeladenen, bildhaften Geschichte lassen sich neue Inhalte mit dem gespeicherten Wissen der Teilnehmer direkt und plausibel verknüpfen, wodurch sich die Behaltensleistung erhöht. Gleichzeitig entwickeln die Teilnehmer beim Austausch in Feedbackrunden Strategien, wie sie das neu vernetzte Wissen in ihrem Berufsalltag umsetzen wollen:

„Mich überzeugte vollkommen, dass du in deinem Unternehmen keine Einzelpersonen mehr Patente beantragen lässt, sondern die Patente immer gleich auf die Namen aller in der Entwicklungsabteilung anmeldest. Dadurch wird die Motivation, sich über den Stand der eigenen Projekte auszutauschen, viel, viel höher. Das will ich unserer Firmenleitung auch vorschlagen. Bei uns steht das Streben der einzelnen, Patente anzumelden, einer wirklichen Teambildung nämlich nach wie vor stark entgegen.“

B. Mayer folgert in seiner Studie, dass Selbstreflexion und Feedback durch die Seminargruppe im HGMT-Seminar ein wesentlicher Bestandteil des Lerndesigns ausmachen. „Ein Resultat aus dem hohen Feedbackanteil ist eine Bewusstheit der eigenen Stärken und Schwächen, welchem die Teilnehmer zum Teil einen

höheren Wert beimessen als den Seminarinhalten.“<sup>164</sup> Ich stimme dieser Folgerung dahingehend zu, dass Feedback und Reflektieren das Bewusstsein der Führungskräfte für ihre eigenen Stärken und Schwächen fördern. Ein EG-Seminarteilnehmer formuliert in seiner „Lernbilanz“ (siehe Anhang): „Inzwischen kann ich auch meine Schwächen zulassen und mitteilen. Gleichzeitig weiß ich, wie wichtig es für mein Zeitmanagement ist, Aufgaben zu delegieren. Also sage ich meinen Mitarbeitern: „Das und das kann ich nicht so gut. Macht ihr das!“ Da schlage ich zwei Fliegen mit einer Klappe: ich lobe und motiviere die Mitarbeiter und verschaffe mir selbst Entlastung!“

B. Mayer beschreibt in seiner Untersuchung des HGMT-Seminars zu meinem Bedauern nicht, wie die Führungskräfte im Seminar oder Berufsalltag trainieren bzw. üben, ihre Stärken aus- und ihre Schwächen abzubauen. Wie Selbstreflexion und Feedback im HGMT-Seminar konkret durchgeführt wurden, dazu fehlt es in B. Mayers Studie auch an konkreten Praxisbeispielen, so dass er seine Behauptungen nicht „bebildert“, und ich mir als Leser nur vage vorstellen kann, wie die Mirco-Prozesse im Seminar konkret abliefen. B. Mayer erscheint mir jedoch glaubwürdig, wenn er in seiner Beschreibung des HGMT-Seminars darauf hinweist, dass Feedback und Selbstreflexion in den Teilnehmern häufig Widerstände auslösten. „Die Ergebnisse der Datenerhebung zeigen, dass individuelle und kollektive Selbstreflexion schwer und zum Teil nur unter großen Widerständen erlernbar ist. Weiterhin ist der Nutzen erst nach einem längeren Zeitraum für die Teilnehmer erkennbar.“<sup>165</sup> „Das Lernen auf der Basis von Selbstreflexion ist von einer besonders dichten und intimen Kommunikation gekennzeichnet und löst oft Veränderungswiderstände aus, weshalb es auch als **„unhappy learning“** bezeichnet wird.“<sup>166</sup> Meine Beobachtung von Veränderungswiderständen teile ich mit B. Mayer. In vielen von mir beobachteten oder durchgeführten Führungskräfte trainings sah der Widerstand einzelner Teilnehmer gegen Selbstreflexions- und Feedbackphasen anfangs so aus, dass sie diese als Zeitverschwendung kritisierten: „Jetzt haben wir hier schon 15 Minuten gegenseitig nur Feedback gegeben. Ich möchte jetzt endlich thematisch weiterkommen!“ Ein Vorgesetzter, der in seinem Verantwortungsbereich ca. 100

---

<sup>164</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 245.

<sup>165</sup> Mayer (2003), Seite 245

<sup>166</sup> Mayer (2003), Seite 266

Mitarbeiter führt, entwickelte im Führungskräfte-Training enorme Energien und Strategien, um bei Aufgaben, die in Form der „Fish-Bowl“ (i.S.v. R. Cohn) vor der Gruppe durchgeführt und anschließend von der Gruppe reflektiert wurden, keine „führende“ Rolle zu übernehmen und sich nicht der Rolle des Feedbacknehmers zu stellen.

Ein Ergebnis von B. Mayers Auswertung des HGMT-Seminars ist, dass die Prozess- und Kommunikationskompetenz der Teilnehmer zunahm und die Teilnehmer für ihre eigenen Stärken und Schwächen sensibilisierte. Diese Wirkungen des HGMT-Seminars auf die Teilnehmer (Prozesskompetenz, Kennen seiner Stärken und Schwächen, Verbesserung der kommunikativen Kompetenz) nahmen mit zeitlichem Abstand zum Seminarende nicht ab, sondern zu: „Grund dafür ist, dass es sich bei den Seminarinhalten nicht um Techniken handelte, sondern um ein Erlernen von regelbestimmtem Verhalten. Selbst noch ein Jahr nach Abschluss des HGMT konnten beachtliche Wirkungen festgestellt werden. Die dominanten Wirkungen auf die Teilnehmer sind ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen sowie Prozesskompetenz. Beiden sprechen die Teilnehmer für ihre Praxis einen hohen Wert zu. Intermediumwirkungen sind eine Verbesserung des Kommunikationsverhaltens, die Erkenntnis, dass im General Management die Probleme die gleichen sind und ein besseres Strategieverständnis. Die Hälfte aller Teilnehmer beschrieben positive Auswirkungen auf ihre Vorgesetzten, Mitarbeiter und Familien.“<sup>167</sup>

Im zurückliegenden Abschnitt stellte ich die Ergebnisse einer vergleichenden Studie von B. Mayer vor, um aufzuzeigen, welche Trainingsstile Nachwirkungen in ihren Teilnehmern erzielten. Nur das HGMT- Lernkonzept wirkte nachhaltig. B. Mayer verglich die ermittelten Daten aus dem von Malik-Trainern durchgeführten DC-Seminar mit denen des HGMT-Trainings:

Die Teilnehmer des DC-Seminars kamen begeistert aus dem Seminar. Sie behaupteten, verschiedene Methoden, Techniken bzw. Werkzeuge in einem Lerndesign kennen gelernt zu haben.

Die Teilnehmer des HGMT-Seminars gingen dagegen nachdenklich und aufmerksamer aus dem Seminar. Sie wurden für zentrale Herausforderungen im

---

<sup>167</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 267.

Management sensibilisiert, gewannen eine realistische Selbsteinschätzung und erkannten den Wert der Selbstreflexion.<sup>168</sup>

Während im DC-Seminar Informationen in erster Linie durch Trainerinputs vermittelt wurden, nahm im HGMT-Seminar Trainer-, Teilnehmer- und Prozesswissen denselben Stellenwert ein. Im DC-Seminar gaben die Trainer den Teilnehmern Einzelfeedback, im HGMT-Seminar gaben sich Teilnehmer und Trainer gegenseitig Feedback. Im Vergleich zum DC-Seminar wurde im HGMT-Seminar wesentlich mehr Wert auf eine ausgeprägte, personfördernde Feedback-Kultur gelegt, folgert B. Mayer.

Der Malik-Trainer verstand sich im DC-Seminar als Experte: Er galt als Autorität für Wissen, Methoden und Inhalte. Im HGMT verstand sich der Trainer als Prozesshelfer und Moderator von Gruppenprozessen.

Lernen erfolgte im DC-Seminar auf dem Instruktionsweg und wurde von den Trainern strukturiert. Der Lernweg im HGMT-Seminar war ein prozessorientierter Wissens-Entdeckungsweg. Wie dieses Wissen-Entdecken sich ereignete, bleibt dem Beobachter B. Mayer vorbehalten. In seinen Ausführungen war wenig Konkretes i.S.v. Beispielen und Belegen davon zu lesen.

Im DC-Seminar gaben die Trainer konkrete auf ein Problem ausgerichtete Verhaltenstipps bzw. Indoktrinationen: „Um erfolgreich zu sein müssen Sie...!“

Die Trainer im HGMT-Seminar halfen den Teilnehmern hingegen dabei, selbst Vorschläge für ihren Arbeitsalltag zu erarbeiten.<sup>169</sup> Die Teilnehmer wurden von den Trainern in und nach jedem Thema dazu aufgefordert, sich selbst zu fragen, wo ihre Stärken und Schwächen als Person in Bezug auf das behandelte Thema lägen und welche Rolle sie im Unternehmen in Bezug auf das behandelte Thema einnahmen. „Die genaue Untersuchung der eigenen Stärken und Schwächen führte bei einigen Teilnehmern nachweislich dazu, dass sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter besser erkannten.“<sup>170</sup>

B. Mayer kommt aufgrund eines Vergleichs seiner Untersuchungsergebnisse des DC-Seminars und des HGMT-Seminars zu folgender Bewertung:

---

<sup>168</sup> vgl. Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 273.

<sup>169</sup> vgl. Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 293.

<sup>170</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 280.

Im DC-Seminar wurden Lösungen für Probleme, die die Teilnehmer aus ihrem Berufsalltag kannten, erarbeitet. Die Teilnehmer lernten Techniken, die sie unmittelbar nach dem Seminar in ihrer beruflichen Praxis einsetzten – wie sie behaupteten, die sich nach B. Mayers Ermittlungen aber nach einigen Wochen und Monaten in ihrem Berufsalltag kaum noch auswirkten. B. Mayer spricht von „**Nah-Transfer**“. Von einer nachhaltigen Wirkung des von St.Gallener-Trainern durchgeführten DC-Seminars kann auf der Grundlage von B. Mayers Untersuchung somit keine Rede sein.

„Hingegen erlernen die Teilnehmer des HGMT-Seminars neben konkreten Techniken eine Prozesskompetenz: z.B. die Fähigkeit zur Reflexion, Diagnosefähigkeit, Berücksichtigung eigener Stärken und Schwächen. Dieser Kompetenzerwerb ermöglicht ihnen, unbekannte Probleme in einem fremden Umfeld anzugehen.“<sup>171</sup> Die Teilnehmer lernten die Auseinandersetzung mit Sach- und Beziehungsinhalten, das Nachdenken über ihre Person und die Reflexion ihrer Rolle im Unternehmen. Durch ihr Lernen auf den drei Ebenen: Inhalt, Rolle und Person meinen die Teilnehmer des HGMT-Seminars ein Verhaltensrepertoire erworben zu haben, das ihnen den Umgang mit Unsicherheit und Neuem erstmals ermöglicht, zeigen die Untersuchungsergebnisse an. Diese Wirkungen des HGMT-Seminars auf die Teilnehmer nennt B. Mayer „**Weit-Transfer**“.<sup>172</sup> Das HGMT-Seminar gilt in den Augen B. Mayers als ein nachhaltig wirksames Führungskräfte-Training.

Nach Auswertung seiner Untersuchungsergebnisse kommt B. Mayer zu folgender Bewertung der Trainingspraxis im DC- und HGMT-Seminar: „Den Anforderungen, mit denen Unternehmen heute zu kämpfen haben, kommt der prozessorientierte Lernansatz des HGMT stärker entgegen als der Trainingsansatz des DC-Seminars. Im Lernansatz des HGMT erleben die Teilnehmer, wie die kollektive Intelligenz einer Organisation, bestehend aus der Summe der einzelnen Mitarbeiter, als wichtigste Wissensressource nutzbar gemacht werden kann. Der

---

<sup>171</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 283.

<sup>172</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 259.

Umgang mit Wissen als neuer, aber grundsätzlich anderer Produktionsfaktor, wird gelernt.“<sup>173</sup>

Im folgenden Kapitel stelle ich nun das Führungskräftetraining der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Supervision und Klienting (EG) vor, weil ich mich selbst mehrmals dem Trainingsanspruch der EG-Trainer stellte und `am eigenen Leib` sowie durch Berichte von anderen Teilnehmern immer wieder den Langzeiterfolg des EG-Trainingskonzepts erfuhr. Zugleich wollte ich überprüfen, ob die von B. Mayer aufgestellten Kriterien für nachhaltiges Führungskräftetraining auch auf die EG-Trainingsabsichten zutreffen. Mit ihrem Ansatz des multimedialen und erfahrungsorientierten Lernens **b:e-learning = blended and experience learning** nimmt die EG für sich in Anspruch, Führungskräfte auszubilden, die den Anforderungen in ihren Unternehmen in Zeiten rasanten weltweiten Wandels gewachsen sind und zu lebenslangem Lernen in die Lage versetzt wurden.

Die wesentlichen Aspekte des folgenden Kapitels stelle ich Ihnen zunächst über einen Advance Organizer vor.

---

<sup>173</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg, Seite 276.

# Trainieren statt Referieren! Führungskräftetraining der EG

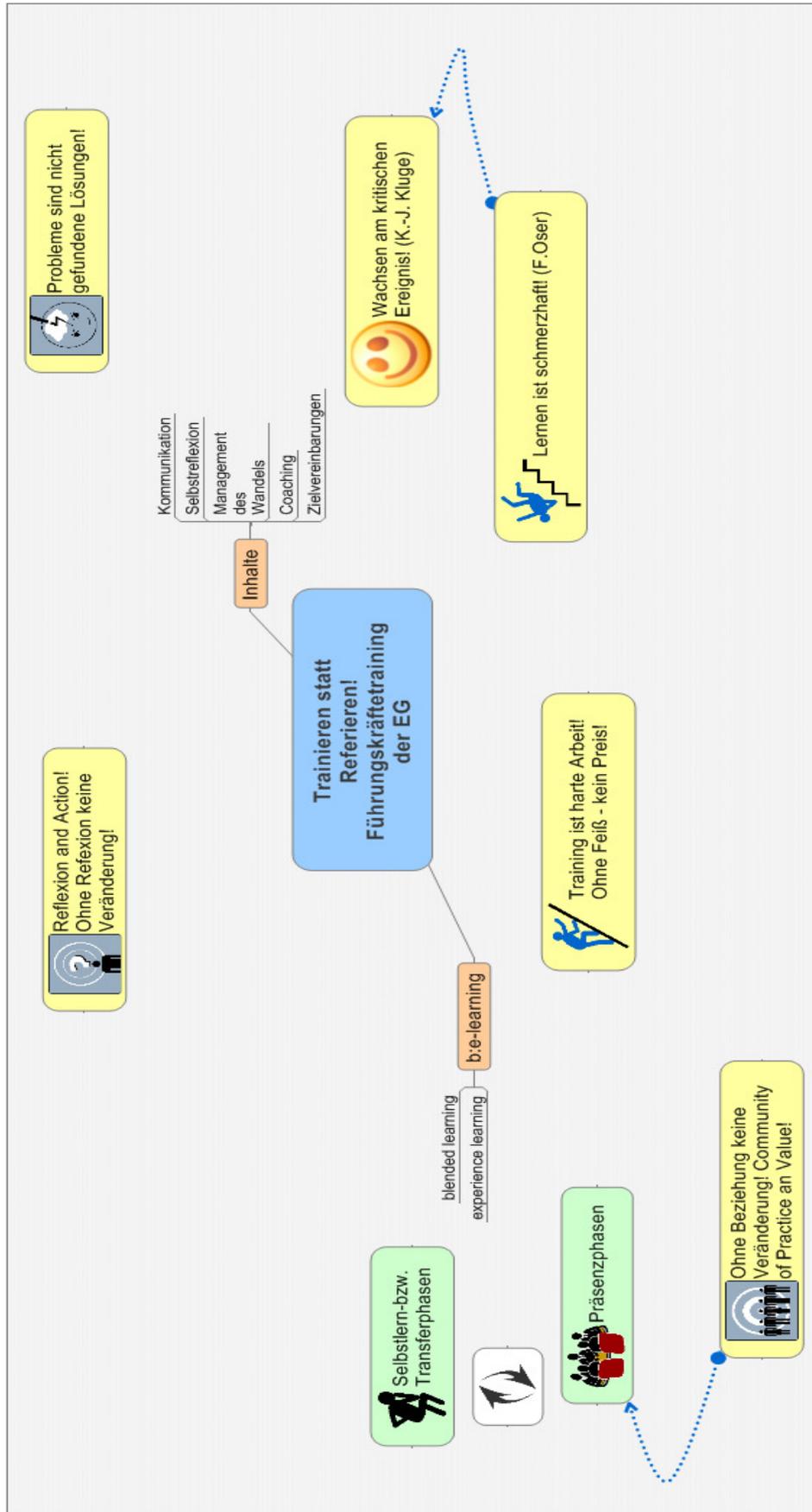


Abbildung 18: Advance Organizer: Trainieren stat Referieren!

## **4 Trainieren statt Referieren!**

### **Das andere Führungskräfte-Training**

Ziel der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Supervision und Klienting (EG) ist, „nachhaltige, das heißt lang anhaltende und in der Praxis anwendbare Lernergebnisse“<sup>174</sup> in den Teilnehmern zu initiieren und zu generieren.

In der Auswahl der Inhalte stimmen die **EG-Trainer** mit anderen Managementtrainingsseminaren wie denen des Managementzentrums St. Gallen oder des Hernstein General Manager Trainings (vergleiche Kapitel 3) strukturell überein. Die Inhalte der EG-Führungskräfte-Trainings, die auch in Veranstaltungen anderer Anbieter thematisiert werden, verdeutlicht folgende Grafik:

---

<sup>174</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 9.

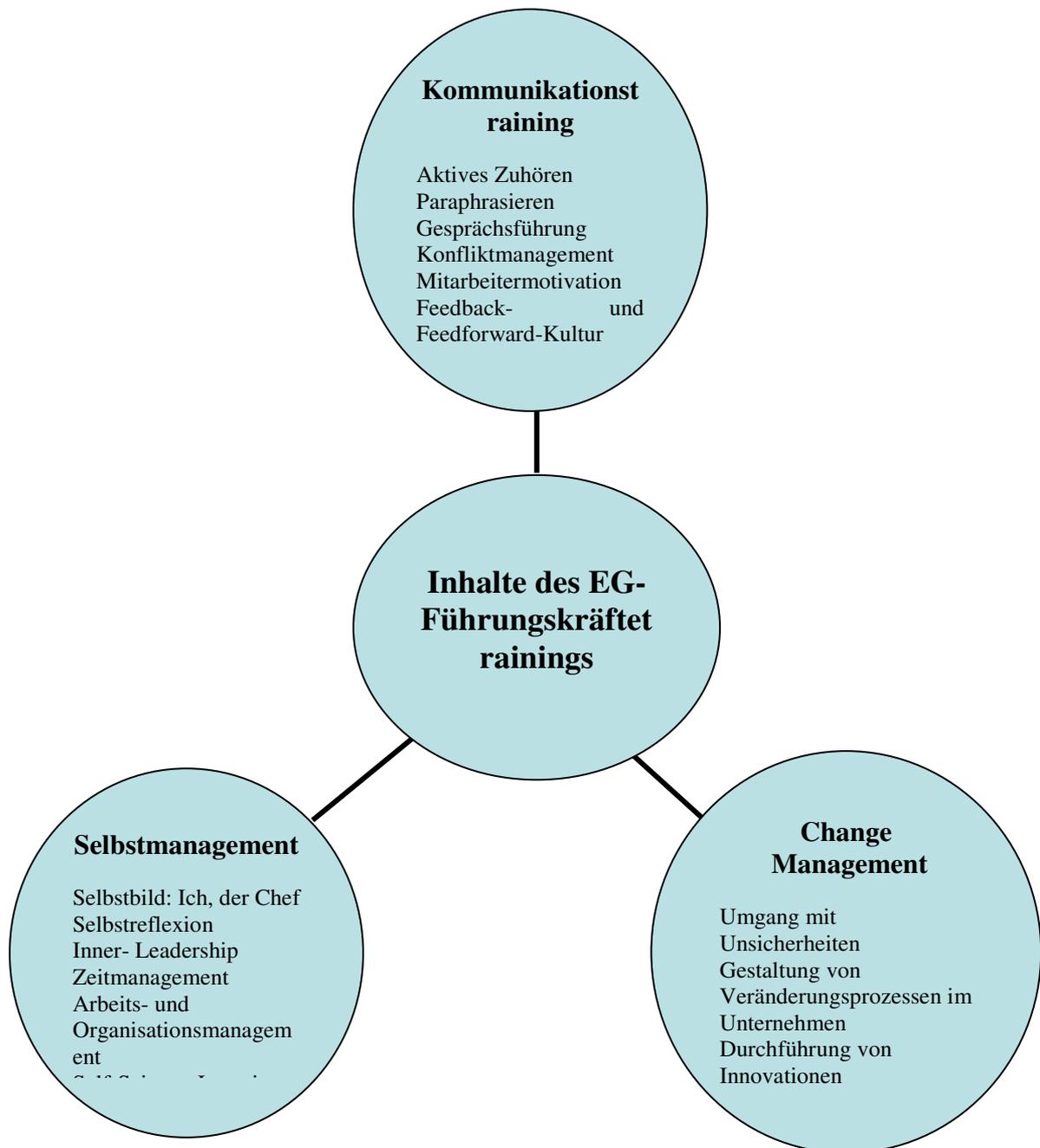


Abbildung 19: Inhalte des EG-Führungskräfte-Trainings

Auf der Ebene der Trainingspsychologie, der Methodik und Didaktik sowie insbesondere im Hinblick auf die von den **EG-Trainern** praktizierte **Philosophie des Lernens** unterscheiden sich deren Ansatz, Struktur und Settings hingegen grundlegend von anderen Trainingskonzepten. Während F. Malik in Veranstaltungen seines Managementzentrums St. Gallen den Teilnehmern mehrere Stunden lang referiert („Der Professor bevorzugt den

Frontalunterricht“<sup>175</sup>), bieten die EG-Trainer kurze Impulsreferate, um dann – wie ich im folgenden Kapitel detailliert darstelle – die Trainingsteilnehmer zu selbst organisiertem und selbständigem Lernen zu aktivieren.

Seit 15 Jahren und damit lange Zeit bevor Experten ihre Kritik an verschiedenen Managementseminaren (vgl. Kapitel 3) formulierten, wird in den EG-Führungskräfte-Trainings der **Ansatz des erfahrungsorientierten Lernens:**

**blended and experience learning = b:e-learning<sup>®</sup>** gelebt statt nur praktiziert.

#### **4.1 Blended and experience learning = b:e-learning<sup>®</sup>**

Simon J., Inhaber einer Kölner Filmproduktionsfirma berichtet: „Für mich war die Fülle der angebotenen Lern- und Lehrmethoden so nachhaltig, dass ich sagen kann: Ich habe selten so viel aus einem Seminar mit ins Unternehmen genommen und dort umgesetzt wie aus dem EG-Führungskräfte-Training.“

Mit Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, Kurzvorträgen und Präsentationen, Videotraining, Erforschungsaufgaben, Literaturrecherche, Portfolio, ... bieten die EG-Trainer in ihren Trainingsseminaren unterschiedlichste Lernkonzepte an. Dieses breit angelegte und in die Tiefe gehende Lernangebot auf der Basis verschiedener Ansätze und Methoden nennen die Trainer: „**blended learning**“.

Unter „**experience learning**“ verstehen sie das Lernen auf Grund eigener Erfahrungen, das Lernen mit Unterstützung und Wahrnehmung der eigenen Emotionen oder wie Simon J. in einer persönlichen Lernbilanz formulierte: „Da führe ich jede Woche gezielt - und wie ich finde - recht effektive Mitarbeitergespräche und jetzt – da ich eines hier vor ihnen in der Trainingsgruppe präsentieren soll, klopft mir das Herz und die Hände werden feucht. Na, wenigstens weiß ich jetzt noch einmal, wie sich der eine oder andere Mitarbeiter fühlt, wenn ich ihn zur Projektpräsentation in die Chefetage bestelle. Ja, ich kann sagen, dass ich mich jetzt besser in meine Mitarbeiter hineinversetzen kann.“

Die EG-Trainer vertreten in Übereinstimmung mit E.L. Deci und R.M. Ryan die Auffassung, dass nachhaltiges Lernen dann stattfindet, wenn Lernende den Lerngegenstand für sich als persönlich sinnvoll und wichtig erleben und während

---

<sup>175</sup> Rickens, Ch. (2005): Star der Stagnation, Fredemund Malik. In: Manager Magazin, 4/2005, Seite 96.

des Lernprozesses emotional vermittelte Erfahrungen machen.<sup>176</sup> Diese einsichtige, „profane“ Grundaussage traf schon vor ca. 50 Jahren der Humanpsychologe C. Rogers. Ihm verdanken die EG-Trainer nach eigenen Aussagen ihre wissenschaftliche und emotionale Grundausrüstung.<sup>177</sup>

Die Führungskraft einer Telekom-Filiale berichtet: „Ich bin schon lange sehr unzufrieden mit dem Ablauf der Besprechungen in meiner Filiale. Dem Thema Meeting-Kultur habe ich im EG-Training daher mit großem Interesse entgegengefeuert. Ein Satz aus dem Impulsreferat des EG-Trainers ist mir bis heute im Gedächtnis geblieben: „Die Vorbereitung einer Konferenz benötigt genau so viel Zeit wie die Besprechung selbst!“ Bei der Analyse der von mir durchgeführten Besprechungen wurde mir deutlich, dass ich viel zu wenig Zeit in die Vorbereitung investiert hatte. Früher habe ich mir nur die wesentlichen Tagesordnungspunkte für die Besprechung notiert. Heute bereite ich mich viel gründlicher vor. Ich überlege:

- Welche Informationen teile ich mündlich oder schriftlich mit?
- Welche Entscheidungen teile ich mit, welche ordne ich an?
- Zu welchen Themen lasse ich Diskussion zu?
- Wie lasse ich Informations- und Diskussionsphasen einander abwechseln, damit die Konzentrationsfähigkeit der Kollegen sowie der Spannungsbogen in der Besprechung erhalten bleibt?

Inzwischen begrenze ich die maximale Besprechungszeit zudem auf 1 bis maximal 1½ Stunden, erlebe unsere Meetings als wesentlich effektiver und bin daher zufriedener mit mir und meinen Mitarbeitern.“

Im **b:e-learning** des EG-Führungskräfte-Trainings wechseln sich Präsenz- und Selbstlern- bzw. Transferphasen ergänzend ab: Durch diesen Wechsel kommen diverse Lernformen, Settings, Trainings- und Lernstile sowie erprobte Denkwerkzeuge zum Einsatz. Wie die Mitarbeiter der EG bin ich der Meinung, dass „eine Änderung bzw. Umstellung von Denk- und Handlungsweisen der Lerner nicht in isolierten Maßnahmen von wenigen Tagen erreicht werden und

---

<sup>176</sup> vgl. Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2002): Handbook of self-determination research . Rochester: University of Rochester Press.

<sup>177</sup> vgl. Rogers, C. (1984): Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität. München.

deshalb ein Wechsel von Trainings-, Methoden- und Praxisblöcken erforderlich sei.<sup>178</sup>

Den Zusammenhang zwischen Präsenz- und Selbstlern- bzw. Transferphasen zeigt folgende Grafik.

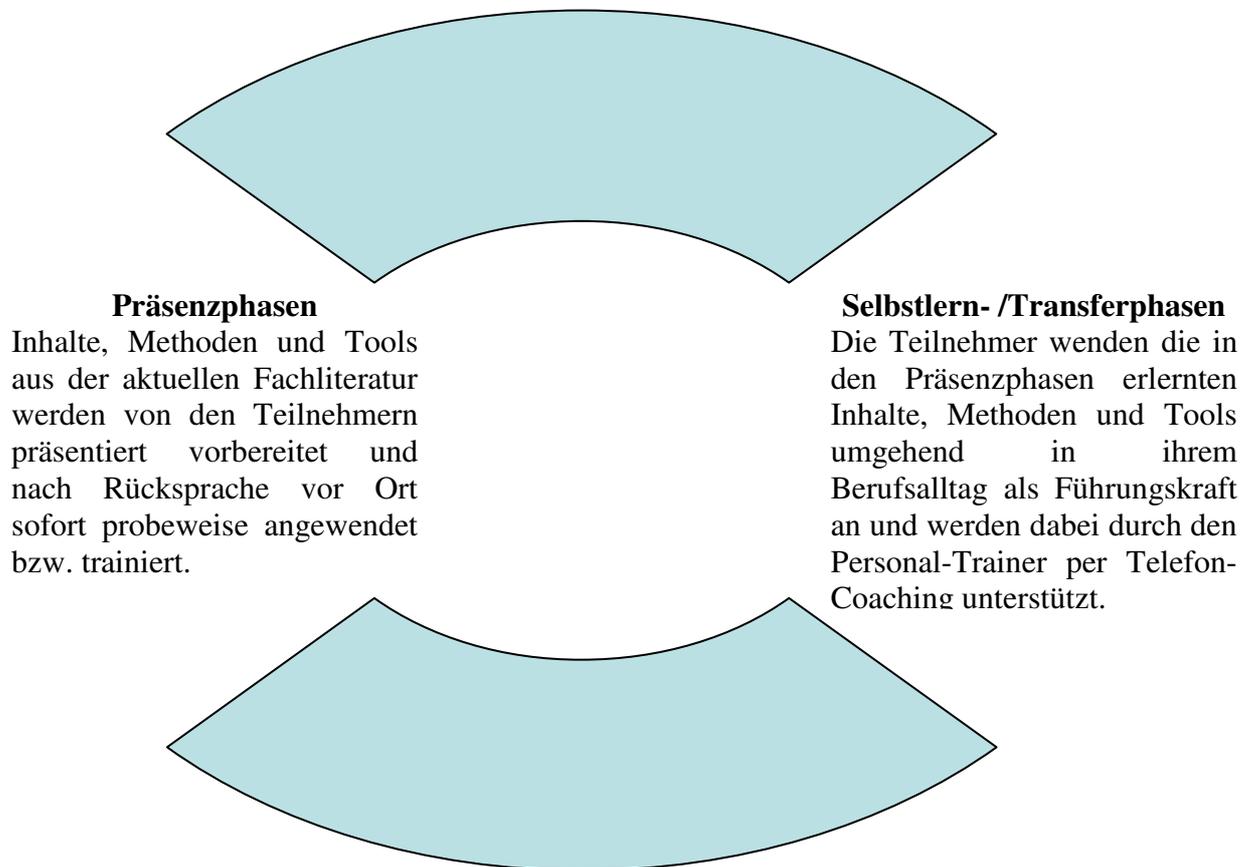


Abbildung 20: Präsenz- und Selbstlern- /Transferphasen

Wie die EG-Trainer durch den Wechsel von Präsenz- und Transferphasen sicher stellen, dass die Bereitschaft der Teilnehmer der EG-Führungskräfte Trainings zur Perspektiv- und Verhaltensänderung sowie zur Umsetzung des Gelernten in ihrem Berufsalltag steigt, zeigt mir folgende Äußerung eines Trainingsteilnehmers. Simon J.: „Bei Computerfortbildungen ist es mir häufig so ergangen, dass ich, als ich das im Kurs Gelernte nach ein paar Wochen ausprobieren wollte, feststellen musste: „Ich hab schon fast alles wieder vergessen“. Im EG-Training erhielt ich von den Trainern den Auftrag: „Sie müssen in den nächsten 24 Stunden ihre neu und hart erarbeitete Gesprächskompetenz im Unternehmen anwenden. Also, fahren Sie nach Hause und führen Sie morgen mindestens ein Mitarbeitergespräch

<sup>178</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster.

und übermorgen das nächste usw. „Übung macht den Meister!“ „Gut taten sie! Führung lässt sich lernen, und Lernen ist in erster Linie harte Arbeit!“ Die Aussage dieses Teilnehmers überzeugt mich davon, dass Führungskräfte-Trainings, die mit einer Kombination von Präsenz- und Selbstlern- bzw. Transferphasen arbeiten, in ihren Teilnehmern nachhaltige Wirkungen im Sinne erwünschter und erforderlicher Veränderungen hinterlassen: „Die Lerner müssen nicht auf die Kommunikation bzw. den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Lernern und ihrem Experten („EG-Trainer“ Anmerkung des Verfassers) verzichten, dürfen und sollen in den Selbstlernphasen jedoch selbst bestimmen, wie, wo und wann sie ihre Lernprozesse organisieren.“<sup>179</sup> S. Kaiser bestätigt die EG-Trainer in ihrem bis dato ungewöhnlichem Ansatz und weist darauf hin, dass die Pluralität der Lernorte und die Variabilität der Lernaufgaben entscheidend dafür seien, über Transferaufgaben das Erlernte zu sichern.<sup>180</sup>

In den von mir besuchten und ausgewerteten EG-Trainings führten die Teilnehmer „Erfolgs-Journale“, in denen sie Erfahrungen und Erkenntnisse notierten, die sie im Berufsalltag im Erproben der in den zurückliegenden Präsenzphasen gelernten und eingeübten Ansätze und Methoden machten. Auf der Grundlage ihrer Eintragungen im „Erfolgs-Journal“ (siehe Anhang) reflektierten die Teilnehmer in der nächsten Präsenzphase mit ihren Trainern, welche Kompetenzen sie bereits erwarben und welche sie noch verbessern wollten. Neben den „Erfolgs-Journalen“ kamen auch so genannte „Klienten-Zertifikate“ (siehe Anhang) zum Einsatz. „Klienten“ waren und sind in der Regel Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Teilnehmers am EG-Führungskräfte-Training, die an den ersten Erprobungsversuchen der Führungskraft, die neuen Ansätze und Methoden im Unternehmen umzusetzen, teilnahmen. Im „Klienten-Zertifikat“ gaben die „Klienten“ der Führungskraft schriftlich ein Feedback darüber, wie bzw. in wieweit sie mit den Erprobungsversuchen persönlich vorankamen. Im folgenden Abschnitt verdeutliche ich anhand von Beispielen den Einsatz von „Erfolgs-Journalen“ und „Klienten-Zertifikaten“ im EG-Führungskräfte-Training.

In einem EG-Training überlegten die Teilnehmer innerhalb einer Präsenzphase, wie in ihren Unternehmen nach Abschluss von durchgeführten Projekten alle

---

<sup>179</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 27

<sup>180</sup> vgl. Kaiser, S. (2001): Entwicklung von Humanressourcen. Deutscher Universitätsverlag.Seite 80 ff.

Mitarbeiter so systematisch über den Projektverlauf informiert werden können, dass alle im Unternehmen von aufgetretenen Fehlschlägen und Problemen, Erfolgserlebnissen und neuen Erkenntnissen profitieren. Im Verlauf der Präsenzphase erarbeiteten sich die Trainingsteilnehmer verschiedene Möglichkeiten des Debriefings, die ein Teilnehmer in Form folgender Mind-Map visualisierte:

## Möglichkeiten des Debriefing

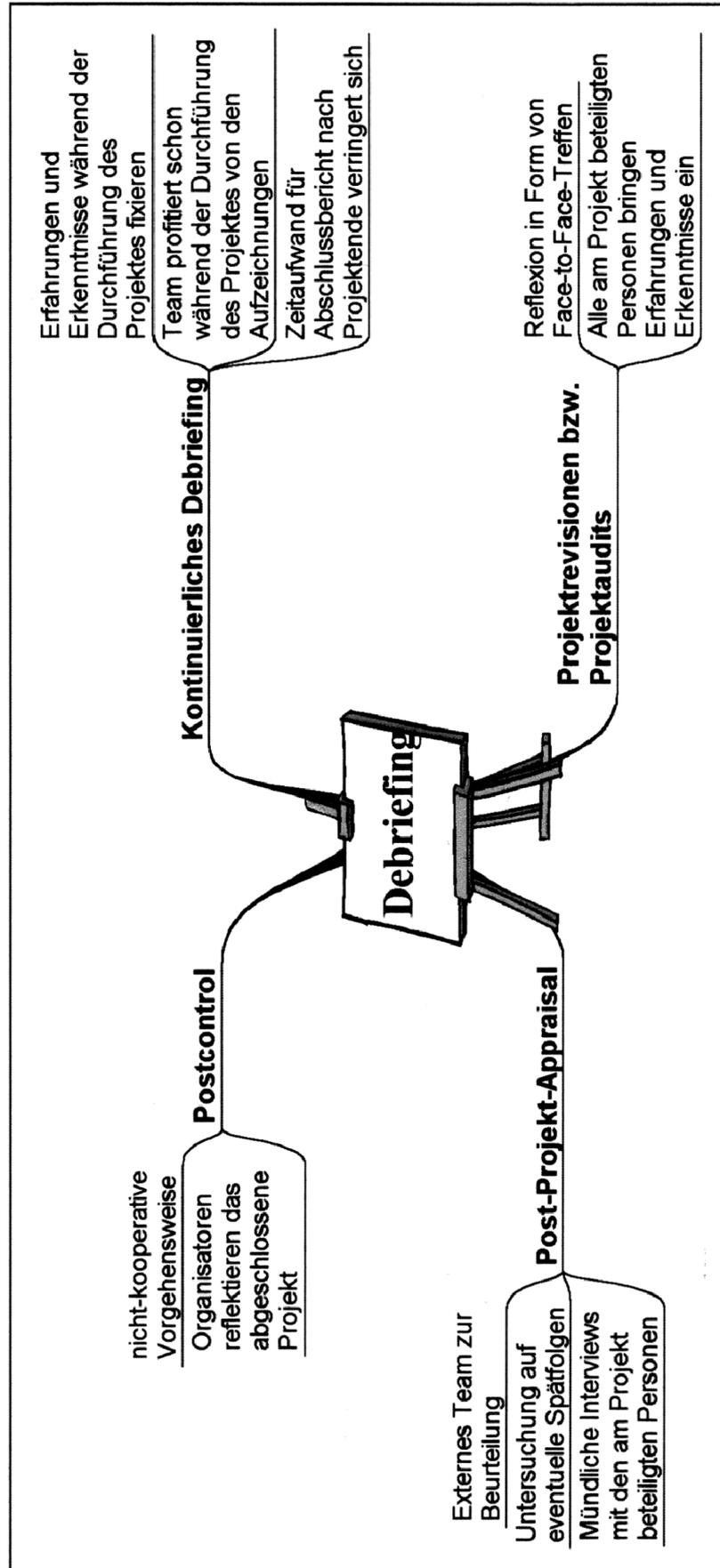


Abbildung 21: Mind-Map: Debriefing

In der anschließenden Transferphase erprobte sich ein Teilnehmer in der Methode „Projektrevision“ bzw. „Projektaudit“. Er führte mit den Mitgliedern einer Projektgruppe seines Unternehmens ein Face-to-Face Treffen durch, in dem er die im EG-Training erprobte Pinwand-Moderations-Technik anwandte. In seinem „Erfolgs-Journal“ notierte er: „Mit der Pinwand-Methode ist es mir gelungen, auch die Erfahrungen derjenigen Mitarbeiter zu veröffentlichen, die sich in Besprechungen mit Wortbeiträgen zurückhalten.“ In einem „Klienten-Zertifikat“ gab ein Teilnehmer des Face-To-Face Treffens folgendes Feedback: „Mir dauern diese Kartenabfragen immer viel zu lange. Das Anpinnen der Zettel, das Clustern usw. . Ich werde dabei schnell sehr ungeduldig und denke mir: `Wann kommen wir hier endlich zur Sache?` Ich frage mich auch, ob ein einfaches Gespräch, in dem jeder seine Erfahrungen mitteilt, nicht genau so viele Ergebnisse in kürzerer Zeit liefern würde.“

In der folgenden Präsenzphase wertete der Teilnehmer am EG-Training dieses „Klienten-Zertifikat“ unter Coaching eines EG-Trainers aus und formulierte anschließend als persönliche Lernbilanz: „Ich war zunächst über das Feedback des Mitarbeiters im „Klienten-Zertifikat“ sehr verärgert, weil ich es als persönliche Kritik an meiner Moderationskompetenz empfand. Jetzt ist mir noch einmal deutlich geworden, dass der Mitarbeiter, der mir dieses Feedback gab, genau zu den Mitgliedern der Abteilung gehört, die in Besprechungen schnell die Meinungsführerschaft übernehmen. Da es mein Ziel war, Stellungnahmen von allen Mitarbeitern zu bekommen, also gerade auch von denjenigen, die sich in Besprechungen sonst eher zurückhalten, nehme ich Reaktionen wie die im „Klienten-Zertifikat“ geäußerten bewusst in Kauf. Ich wollte Rückmeldung von allen Mitgliedern des Projektes haben, das ist mir mit der Moderationsmethode gelungen. Ich bin zufrieden mit mir und würde die gewählte Methode so wiederholen.“

Im zurückliegenden Abschnitt erläuterte ich den Ansatz des **blended and experience learning = b:e-learning<sup>®</sup>**, das Lernen mit einer Vielfalt an Methoden und Konzepten, welches das Lernen über persönliche Erfahrungen in den Mittelpunkt stellt. Das Konzept des **b:e-learning<sup>®</sup>** arbeitet auf der Grundlage der Klugeschen Trainer- und Lern-Philosophie: „Empowerment statt Power-Point!“ sowie mit einem Wechsel von Präsenz- und Selbstlern- bzw. Transferphasen.

Mein Ziel war es, herauszustellen, wie die EG-Trainer mit Hilfe des **b:e-learning**<sup>®</sup> ihre Teilnehmer auf deren individuellem Entwicklungsweg begleiten und sie zu nachhaltigen Lernerfolgen anleiten. **b:e-learning**<sup>®</sup> unterscheidet sich gravierend vom Konzept anderer Managerseminare, in denen der Frontalunterricht bzw. das Referat den Seminarablauf prägen und deren Grundsatz: „Führungskräfte lernen, wenn man ihnen die neusten Ansätze, Erkenntnisse und Techniken eindrucksvoll präsentiert!“

Im Folgenden stelle ich den Verlauf einzelner Präsenzphasen innerhalb des EG-Führungskräfte-Trainings vor, damit Sie eine bildhafte Vorstellung von der Arbeit in den EG-Führungskräfte-Trainings entwickeln können.

## **4.2 Training ist harte Arbeit an sich selbst und seinen Ressourcen!**

### **Die Präsenzphasen des EG-Führungskräfte-Trainings**

Ein Teilnehmer fasst seine Erfahrungen in den Präsenzphasen folgendermaßen zusammen: „Im Anschluss an eine anstrengende Arbeitswoche zum EG-Führungskräfte-Training aufzubrechen, kostet mich immer Überwindung, weil mir ein Wochenende ohne Familie dafür jedoch mit viel Arbeit bevorsteht. Wenn ich dann im Tagungshaus ankomme, den Seminarraum mit Blumen, Bildern und Stuhlkreis betrete, im Kreise der Trainer und Teilnehmer bei einer Tasse Kaffee neue Erfahrungen austausche und Kontakte intensiviere, wechselt meine Einstellung überraschend schnell. Ich genieße die Atmosphäre. Spätestens nach der Eröffnungsrunde bin ich selbst motiviert und freue mich darauf, in entspannter Atmosphäre Neues zu Lernen und Führungskompetenz zu trainieren. Denn ich weiß, dass ich immer etwas Spezielles für mich mitnehme, das den Alltag in Betrieb oder Familie bereichert und langfristig gesehen auch erleichtert.“

In den Präsenzphasen der EG-Führungskräfte-Trainings treffen sich die Teilnehmer, bringen sich durch Erfahrungsaustausch ein und erproben ihre neu gewonnenen Erkenntnisse. Die Präsenzphasen verlaufen nach folgendem Strukturmodell:

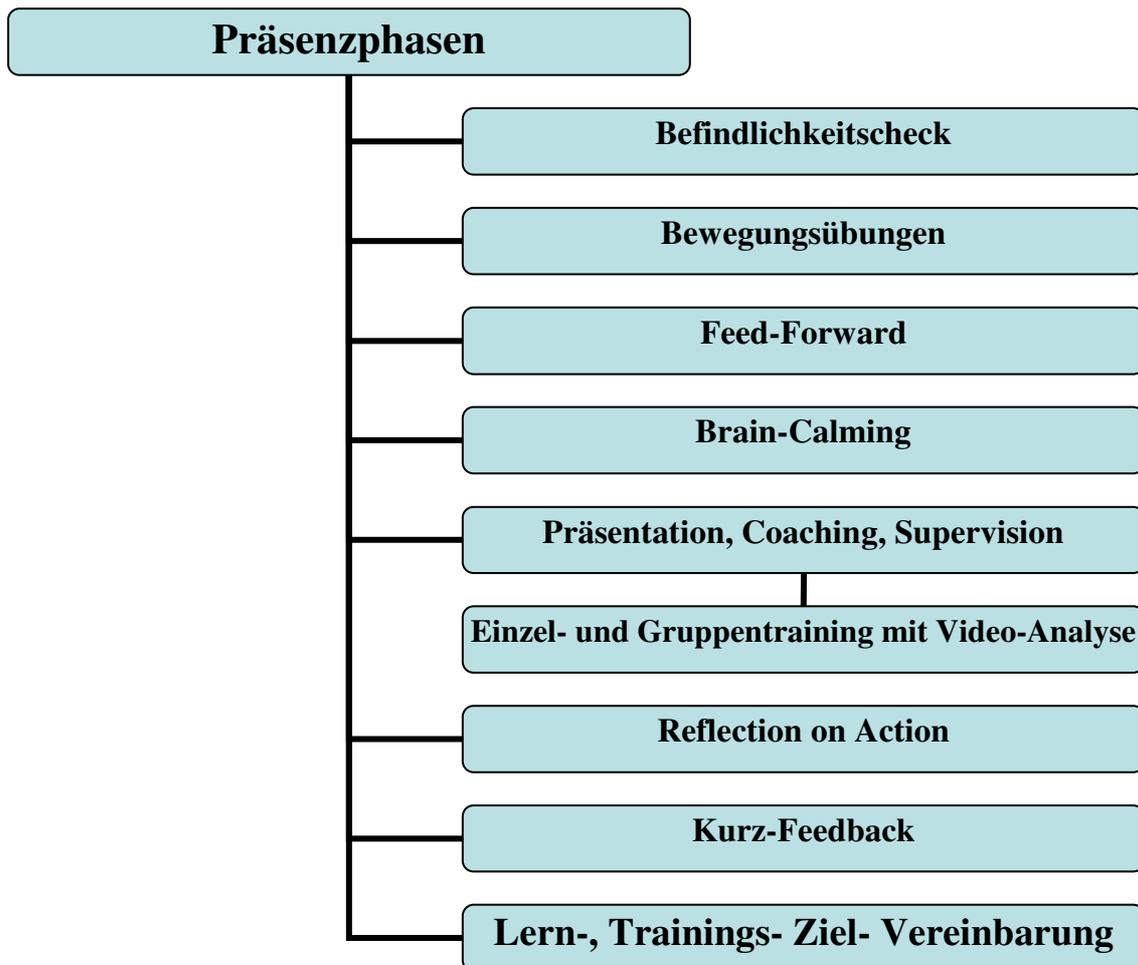


Abbildung 22: Präsenzphasen

Nach dem Leitsatz: „**Wir sehen die Welt so, wie wir uns fühlen!**“ (K.-J. Kluge) führen zu Beginn der Präsenzphasen Teilnehmer und Trainer ihren **Befindlichkeitscheck** durch, in dem jeder seine aktuelle körperliche, emotionale und mentale Befindlichkeit mitteilt. „Wir sind der Überzeugung, dass die Befindlichkeit jedes einzelnen Teilnehmers einer Lerngruppe Auswirkungen auf den Lernprozess habe und aus diesem Grund in der Gruppe ausgesprochen werden müsse.“<sup>181</sup> Danach benennt jeder die dazu gehörenden lernförderlichen Konsequenzen.

J. Seifried und D. Sembill vom Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Bamberg stützen die Auffassung der EG-Trainer hinsichtlich der Bedeutung der Erfassung der emotionalen Befindlichkeit: „Die Emotionale

<sup>181</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 32.

Befindlichkeit erweist sich als zentrale Schlüsselgröße, wenn man Lehr-Lern-Prozesse erfolgreich gestalten möchte.“<sup>182</sup>

Nach dem Befindlichkeitscheck bieten die EG-Trainer den Teilnehmern **Bewegungsübungen** an, über die sie die mentale, körperliche und psychische Leistungsfähigkeit der Teilnehmer aktivieren und den Lernprozess vorbereiten.

Auf Wunsch einzelner Teilnehmer liefern EG-Trainer und Teilnehmer **Feed-Forward**: Dem Wünschenden werden sein bisheriger Trainingserfolg und seine positiven Lernleistungen in Erinnerung gerufen und eigene Erfahrungen mit den Trainingsaufgaben mitgeteilt. Mit dem Feed-Forward werden den Teilnehmern und der Trainingsgruppe anhand von Beispielen die Kompetenzen und Ressourcen aufgezeigt, die bereits zu erkennen sind. Untersuchungen über den Einfluss emotionaler Erlebnisqualitäten auf die Entwicklung von Lernmotivation bestätigen die EG-Trainer in ihrer Vorgehensweise: „Die Befunde deuten darauf hin, dass das Kompetenzerleben in der Wahrnehmung des überwiegenden Anteils der Lernenden von Bedeutung für die Zunahme ihrer selbst bestimmten Motivation ist.“<sup>183</sup>

Der Abteilungsleiter eines Bonner Modehauses berichtet: „Ich fühle mich in Kritikgesprächen mit Mitarbeitern inzwischen selbst viel sicherer, aber es tut einfach gut, von Euch zu hören, wie sich meine Gesprächsführung verbessert hat. Das erleichtert mir auch, mich heute für das Videofeedback einzutragen. Ich weiß, ich habe Fortschritte gemacht und kann mich steigern, wenn ich die Übungsmöglichkeiten hier im Training nutze!“

Dem Feed-Forward folgt in der Präsenzphase der EG-Trainings in der Regel ein **Brain-Calming**, z.B. in Form einer Phantasie- oder Entspannungsroutine, eines eingespielten Musikstückes oder einer Entspannungsübung. Anschließend finden **Präsentationen, Diskussionen bzw. Interactives in Form von Rollen- und Planspielen, Probe-Coachings, Probe-Supervisionen und Probe-Beratungen** statt. Es werden neue bzw. weiterführende Informationen zu einem Themenkomplex wie „5 Schritte zum Unternehmenserfolg“ vermittelt.

---

<sup>182</sup>Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung, In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 670.

<sup>183</sup>Lewalter, D. (2005): Der Einfluss emotionaler Erlebnisqualitäten auf die Entwicklung der Lernmotivation in universitären Lehrveranstaltungen. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 651.

Anschließend werden praxisrelevante Problemstellungen angesprochen und innerhalb der Trainingsgruppe Lösungsvorschläge aus der Praxis oder aus Büchern erprobt. Den Präsentations-, Diskussions- und Erprobungsphasen folgen stets **Reflexionsphasen**. In den Reflexionsphasen werden die Trainingsleistungen sowie das Verhalten der Teilnehmer und die Prozesse in der Gruppe thematisiert. Nach dem Grundsatz: „**Wachsen am kritischen Ereignis**“ (**K.-J. Kluge**) werden auch „emotional gefärbte“ Ereignisse in der Gruppe reflektiert. Die von den EG-Trainern seit Jahren propagierte Notwendigkeit der Reflexion emotionaler Ereignisse im Hinblick auf nachhaltige Lernerfolge wird fachwissenschaftlich inzwischen auch von J. Seifried und D. Sembill unterstützt: „Unabdingbar für erfolgreiche Lernprozesse“ „sind die lange Zeit nicht hinlänglich berücksichtigten emotional-motivationalen Faktoren. Insbesondere die Bedeutung von Emotionen wurde nicht in der gebotenen Tiefe diskutiert, Befunde der Hirnforschung nicht hinlänglich rezipiert. Emotionale Prozesse sind an der Steuerung kognitiver Handlungsregulations-Prozesse fundamental beteiligt.“<sup>184</sup>

Folgendes Beispiel zeigt mir, wie „**Wachsen am kritischen Ereignis**“ (**K.J. Kluge**) und Reflexion emotionaler Ereignisse im EG-Training praktiziert werden. Ein Teilnehmer gab einem anderen folgendes Feedback: „Mir fällt auf, dass du, Heribert, Petra heute bereits viermal in ihrem Redebeitrag unterbrochen hast und sie sich dadurch erst einmal „sammeln“ musste. Ich erinnere mich jetzt zudem daran, dass du in den Gruppendiskussionen seit Beginn unserer Ausbildung von allen Teilnehmern bei weitem die meisten und vor allem die längsten Redezeiten in Anspruch nimmst.“ Nachdem sich der Feedback-Nehmer (Heribert) dazu bereit erklärte, an der Verbesserung seines Gesprächsverhaltens in der Trainingsgruppe zu arbeiten, vereinbarte er mit den EG-Trainern für die folgende Präsenzphase die Aufgabe, erproben zu wollen, wie er die kürzeste Sprechzeit von allen Teilnehmern erreichen kann, ohne missverständlich zu werden.

**„Ohne Reflexion keine Verhaltens- und Einstellungsänderung!“ oder:**

**Reflection on Action! = Reflektieren nach dem Handeln!**

Nach diesem Grundsatz der EG-Trainer reflektierte der Trainingsteilnehmer (Heribert) seine Erfahrungen mit der ihm gestellten Aufgabe wie folgt:

---

<sup>184</sup> Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung, In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 656.

„Eigentlich war ich innerlich unzufrieden mit der Aufgabe – auch wenn ich dies beim letzten Mal nicht gesagt habe. Jetzt muss ich eingestehen, ich habe in dieser Präsenzphase, in der ich selbst ja kaum etwas gesagt habe, viele neue Informationen, Anregungen und Ideen bekommen. Ich bin fast versucht – ob ihr es glaubt oder nicht – die Aufgabe über diese Präsenzphase hinweg zu verlängern. Ich möchte doch gerne mal sehen, ob ich in der Firma auch so viele wichtige Informationen bekomme, wenn ich mich in meinen Redebeiträgen selbst stärker zurücknehme.“

Wie wichtig es für Manager wird, Reflektieren zu lernen und im Unternehmen „Reflection on Action“ zu praktizieren, betont F. Malik, der die Führungskräfte, die in ihrer Ausbildung kritisches Reflektieren nicht praktizieren, als verlorene Generation bezeichnet: „Kritische Reflexion hat in dieser (gemeint ist die Managerausbildung Master of Business Administration (MBA), Anmerkung des Verfassers) in den vergangenen Jahren so populären Ausbildung keinen Platz, weil sie weder in den Theorien noch in ihrem didaktischen Vehikel, der Fallstudie, vorkommt.“<sup>185</sup>

**„Kritische Reflexion“ (F. Malik) oder „Wachsen am kritischen Ereignis“ (K.-J. Kluge)** als Element des EG-Führungskräfte-Trainings bedeuten – angewandt – für die Teilnehmer, dass sie während der Trainings durchaus unangenehme bzw. schmerzhaft Lernerfahrungen jedoch in einer wertschätzenden Umgebung machen. Dass nachhaltiges Lernen auch schmerzhaft Erfahrungen einschließt, betonen F. Oser und M. Spychiger: **„Lernen ist `schmerzhaft`, am Ziel aber führt es zu Stolz und Zuversicht.“**<sup>186</sup>

„Dass sich Menschen beim Lernen verändern und dass sie dabei Fehler machen und Irrtümer begehen, ist eine Selbstverständlichkeit. Darin enthalten ist aber die Tatsache, dass dieses Falsche einen entscheidenden Beitrag sowohl zur Nachhaltigkeit als auch zur Sicherheit des Wissens leistet. Durch das Falsche zum Richtigen kommen ist aber oft ein mühsamer und emotional diffiziler Weg.“<sup>187</sup>

Wie mühsam und schmerzhaft Lernerfahrungen im EG-Führungskräfte-Training sind, zeige ich am Beispiel des Teilnehmers Friedrich T. im folgenden Abschnitt.

---

<sup>185</sup> Malik, F. (2005b), [www.zeit.de/text/2005/49/Manager-Verantwortung](http://www.zeit.de/text/2005/49/Manager-Verantwortung).

<sup>186</sup> Oser, F.; Spychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur, Weinheim und Basel. Seite 17.

<sup>187</sup> Oser, F.; Spychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur, Weinheim und Basel. Seite 258.

In den Präsenzphasen der EG-Führungskräftetrainings schließt sich an die Reflexionsphase mit dem Schwerpunkt „**Wachsen am kritischen Ereignis**“ (K.J. Kluge) ein **Kurz-Feedback-Angebot** an, in dem alle Teilnehmer nach der Devise: „**Sprich kurz und von Herzen!**“ die Auswirkungen des Gesehenen, Gehörten und Erlebten mitteilen sowie Vereinbarungen und konkrete Aufträge für ihre Selbstlernphase treffen.<sup>188</sup>

### **4.3 Der Trainingserfolg zeigt sich erst im Unternehmensalltag!**

#### **Die Selbstlern- und Transferphasen**

Für die persönliche Gestaltung der Transferphasen erhalten die Trainingsteilnehmer Studien- bzw. Coachingbriefe (siehe Anhang). Diese enthalten z.B. Leittext-Lern-Programme (LLP) oder Leitfäden-Sammlungen (siehe Anhang), über die die Teilnehmer sich selbstständig Wissen aneignen und Transferaufgaben, mit denen sie das Gelernte am Arbeitsplatz erproben. Präsentationen der Inhalte von Leittext-Lern-Programmen sowie Videoaufzeichnungen und Berichte von den Ergebnissen der bearbeiteten Aufgaben werden in der darauf folgenden Präsenzphase der Trainingsgruppe vorgestellt und dort gemeinsam reflektiert bzw. supervidiert.<sup>189</sup>

Friedrich T., Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens der Textilbranche, übernahm von seinen EG-Trainern für seine Transferphase die Aufgabe, Besprechungen nach dem in der zurückliegenden Präsenzphase erarbeiteten und eingeübten EG-Gesprächsleitfaden durchzuführen. In der darauf folgenden Präsenzphase berichtete er von der extrem angespannten Gesprächsatmosphäre in einer von ihm geleiteten Teambesprechung, bei der die Wortbeiträge von Mitarbeitern sehr aggressiv vorgetragen worden seien. Nach Ansicht der Videoaufzeichnung dieser Besprechung teilten die Teilnehmer und EG-Trainer dem Abteilungsleiter mit, welche Vermutungen sie bzgl. des Entstehens der angespannten Gesprächsatmosphäre anstellten. Der Abteilungsleiter wählte aus den aufgestellten Vermutungen eine aus, die er unter Coaching des EG-Trainers weiter bearbeitete: „Mich macht die Vermutung

<sup>188</sup> vgl. Kluge, Kehr, Kluge (2006), Seite 32f.

<sup>189</sup> vgl. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 28.

nachdenklich, der Unmut meiner Mitarbeiter könnte damit in Verbindung stehen, dass ich einige der von mir gestellten Forderungen an meine Mitarbeiter selbst nicht vorlebe – also kein Vorbild bin, ...“ . Als Friedrich T. im Anschluss an die Präsenzphase in einer weiteren Teambesprechung das Thema „Der Chef als Vorbild“ ansprach, bekam er von seinen Mitarbeitern die Rückmeldung, dass sie genau über die fehlende Vorbildfunktion verärgert seien: „Mich regt unheimlich auf, dass wir hier Regeln haben, die für alle gelten sollen, die du aber selbst nicht einhältst. Wenn nur vier von uns gleichzeitig im Urlaubsplan stehen dürfen, dann kannst du dich nicht einfach als fünfter eintragen, wenn du gerade eine günstige Mitfahrgelegenheit für einen Skiurlaub bekommst. Dein Vorgehen ärgert mich maßlos und dementsprechend gereizt und pampig gehe ich dann in die Besprechungen.“ Aufgrund dieses Feedbacks durch seine Mitarbeiter, formulierte der Abteilungsleiter als persönliches Entwicklungsziel: „Ich verlange nur die Verhaltensweisen von meinen Mitarbeitern, die ich selbst vorlebe!“ Dieses Beispiel zeigt meiner Meinung nach, wie Lernen im EG-Führungskräfte-Training in den Berufsalltag der Teilnehmer nachhaltig hineinwirkt. M. Spitzer nennt dieses Lernen „Können-Lernen“<sup>190</sup>: „Man lernt vor allem durch Handeln in als relevant empfundenen Kontexten.“<sup>191</sup> A. Krapp argumentiert in dieselbe Richtung. Er vertritt den Standpunkt, dass eine nachhaltige, intrinsische Lernmotivation dann aufrecht erhalten bleibe, wenn der Lernende den Eindruck gewinnt, „dass der Lerngegenstand und das aktuelle Lehr-Lerngeschehen für ihn persönlich sinnvoll und wichtig sind“.<sup>192</sup> Diese Lehr-Lern-Verbindung scheint den EG-Trainern zu gelingen. Friedrich T. formuliert in seiner persönlichen Lernbilanz: „Ich hätte nie gedacht, dass meine Teilnahme am Führungskräfte-Training sich so konkret auf meinen Berufsalltag auswirkt. Erst dachte ich frustriert: „Mensch, was mache ich viele Fehler – bin ich denn überhaupt noch als Führungskraft geeignet?“ In der letzten Präsenzphase habe ich den „Kampf“ mit mir so richtig aufgenommen und sagte mir, ich will an mir arbeiten: die Punkte, die meine Mitarbeiter an meinem Führungsstil zu recht kritisieren, die will ich ändern, und ich schaffe es auch, die zu ändern!“

---

<sup>190</sup> Spitzer, M. (2002): Lehren und Lernen für die Zukunft, Heidelberg, S.4

<sup>191</sup> ebenda, Seite 4

<sup>192</sup> Krapp, A. (2005): Das Konzept der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 639.

In der Selbstlern- bzw. Transferphase des EG-Trainings steuert jeder Trainingsteilnehmer seinen Lernort, seine Lernzeit und seine Lernstrategien selbstverantwortlich. Die Bedeutung selbstorganisierten Lernens für den Erwerb nachhaltigen Wissens belegen laut J. Seifried und D. Sembill verschiedene Studien: „Mit dem Selbstorganisierten Lernen steht (diesbezüglich) eine tragfähige, empirisch überprüfte Konzeption zur Verfügung.“<sup>193</sup>

Für die Selbstlernphasen bilden die Teilnehmer im EG-Training häufig „**Lerntandems**“. Lerntandems sind stabile „Lernpartnerschaften“ von mehreren Trainingsteilnehmern, die sich gegenseitig als Lernpartner wählen, gemeinsam Aufgaben bearbeiten, Ungewohntes sowie Unbekanntes diskutieren und sich gegenseitig förderliches Feedback spenden. Die Lerntandems bieten Gelegenheit, sich persönlich zu treffen oder durch Telefon (Voice-Meeting), E-Mail und Internetchat miteinander in Kontakt zu bleiben.<sup>194</sup>

Neben der Organisation von Führungstrainings mit Präsenz – sowie Selbstlern- und Transferphasen bieten die EG-Trainer eine weitere Voraussetzung dafür, dass Trainingsteilnehmer Wissen nachhaltig erwerben bzw. vertiefen, d.h. sich lang anhaltende Lernergebnisse erarbeiten und sich auf Verhaltensänderungen einstellen: Voraussetzung für die Lern- und Änderungsbereitschaft der Trainingsteilnehmer ist, dass „eine persönliche, angstfreie und vertrauensvolle Beziehung zwischen ihnen und dem“<sup>195</sup> Trainer ent- und besteht. Wie diese entsteht, stelle ich im folgenden Absatz vor.

#### **4.4 Ohne Beziehung keine Veränderung!**

##### **„Community of practice & value“ (Karl-J. Kluge)**

„Hoppla, was ist denn hier los?“ formuliert Margret E., Leiterin einer Drogeriekette ihre Reaktion als sie zum ersten Mal den Raum des EG-Trainings betrat. „Musik, Bilder, Blumen und Lernposter? Ich denke, ich bin zum Lernen hier und nicht zum Vergnügen. – Also, mein erster Eindruck war: angenehme

---

<sup>193</sup> Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung, In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 670

<sup>194</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 31ff.

<sup>195</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 27.

Atmosphäre, aber irgendwie sonderbar. Stark beeindruckt hat mich dann, wie schnell wir alle es geschafft haben, ein vertrauensvolles Miteinander aufzubauen. Da schien die angenehme Raum-Atmosphäre auch ihren Teil dazu beizutragen.“



Abbildung 23: „Gestaltete Mitte“

Verschiedene Fachwissenschaftler aus Pädagogik und Psychologie bestätigen die Vorgehensweise der EG-Trainer. T. Hascher und K. Lobsang<sup>196</sup> weisen auf die Bedeutung der Beziehungen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie der Lernenden untereinander hin. M. Jerusalem und W. Mittag<sup>197</sup> betonen die Bedeutung der positiven Grundhaltung der Lehrenden für den Erfolg der

<sup>196</sup> Vgl. Hascher T.; Lobsang K. (2004): Das Wohlbefinden von SchülerInnen – Faktoren, die es stärken und soche, die es schwächen. In: Tascher, T. (Hrsg.): Schule positiv erleben. Bern, Seite 203 – 228.

<sup>197</sup> Vgl. Jerusalem, M.; Mittag, W. (1999): Selbstwirksamkeit, Bezugsnormen, Leistung und Wohlbefinden in der Schule. In: Jerusalem, M.; Pekrun, R. (Hrsg.): Emotion, Motivation und Leistung. Göttingen, Seite 223-245.

Lernenden. M. Bleicher<sup>198</sup> verweist auf die Bedeutung der Gestaltung des Lernortes für die Lernerfolge und Leistungssteigerungen. Alle benannten Experten argumentieren unabhängig voneinander, dass das Lehr-Lern-System der EG-Trainings eines der fortschrittlichsten und nachhaltigsten sein wird, weil es alle wissenschaftlich zur Verfügung stehenden Daten für effizientes und effektives Erwachsenenlernen beachtet bzw. umsetzt.

Wirksames Lernen mit nachweisbaren Transfereffekten auf die Alltagspraxis der Führungskräfte findet nach Überzeugung der EG-Trainer nur dann statt, wenn innerhalb der Trainingsgruppe eine vertrauensvolle Beziehung der gegenseitigen Wertschätzung und Akzeptanz entsteht und im Training durchgehend bestehen bleibt. „Notwendige Voraussetzung für diese Art von innovativem Lernansatz ist die Entwicklung einer lebendigen **„learning community of practice & value“**, über die Lernprozesse durch vielfältige Möglichkeiten des Kommunizierens bzw. Trainierens flankiert bzw. direkt gesteuert werden.“<sup>199</sup>

Die EG-Trainer eröffnen den Teilnehmern ihrer Führungskräfte-Trainings gleich zu Beginn der Trainings die **Grundsätze ihrer Beziehungsethik (values = Werte)**, die sie in ihren Treffen beachten und vorleben:

**„Wir akzeptieren Sie so, wie sie sind!**

**Wir glauben an Ihre Fähigkeiten!**

**Wenn Sie unsere Unterstützung brauchen, sind wir für Sie da!**

**Versuchen Sie es zunächst einmal selbst!“ (K.-J. Kluge)**

Dass ohne Beziehung keine eigene Verhaltensüberprüfung und Perspektivänderung erfolgt, erkannte ich bei meinen Beobachtungen in EG-Führungskräfte-Trainings wieder. Zu Beginn der EG-Treffen waren aus der Gruppe der Führungskräfte nur sehr wenige bereit, einen erarbeiteten Lerngegenstand z.B. ihre eigene „Argu-Map“ (Begründungs-Aufriss) zu präsentieren oder sich im „fishbowl“ von den Trainern probe-coachen zu lassen bzw. sich gegenseitig probe zu coachen. Hatten sich die Teilnehmer des EG-Trainings **persönlich** kennen und

---

<sup>198</sup> Vgl. Bleicher, M. et.al (1999): Einfluss emotionaler Faktoren auf das Lernen, Forschungsstelle der Päd. Hochschule Ludwigsburg.

<sup>199</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 28.

schätzen gelernt und Vertrauen zueinander gefunden, erste aufbauende Lernerfahrungen miteinander gesammelt und Vertrauen zueinander entwickelt, wuchs ihre Bereitschaft, Probe-Coachings mit einer Führungskraft aus der Gruppe durchzuführen und anschließend das Tiefen-Feedback von Trainern und Teilnehmern offen entgegen zu nehmen: „Bei den ersten Treffen haben wir uns nur zögerlich für Probe-Coachings gemeldet, weil – so glaube ich – keiner seine Schwächen zeigen wollte. Inzwischen ist mein Eindruck, dass wir alle, ob wir 10 Mitarbeiter in der Abteilung haben oder einen Betrieb mit 80 Angestellten führen, unsere Coachingkompetenz noch deutlich verbessern müssen. Seit ich weiß, die anderen sind freundlich und hilfsbereit, haben ähnliche Probleme wie ich und kochen im Alltag auch nur mit Wasser, kann ich mich viel entspannter zur Fishbowl melden. Gern nehme ich inzwischen die Möglichkeit zum Probe-Coaching wahr.“

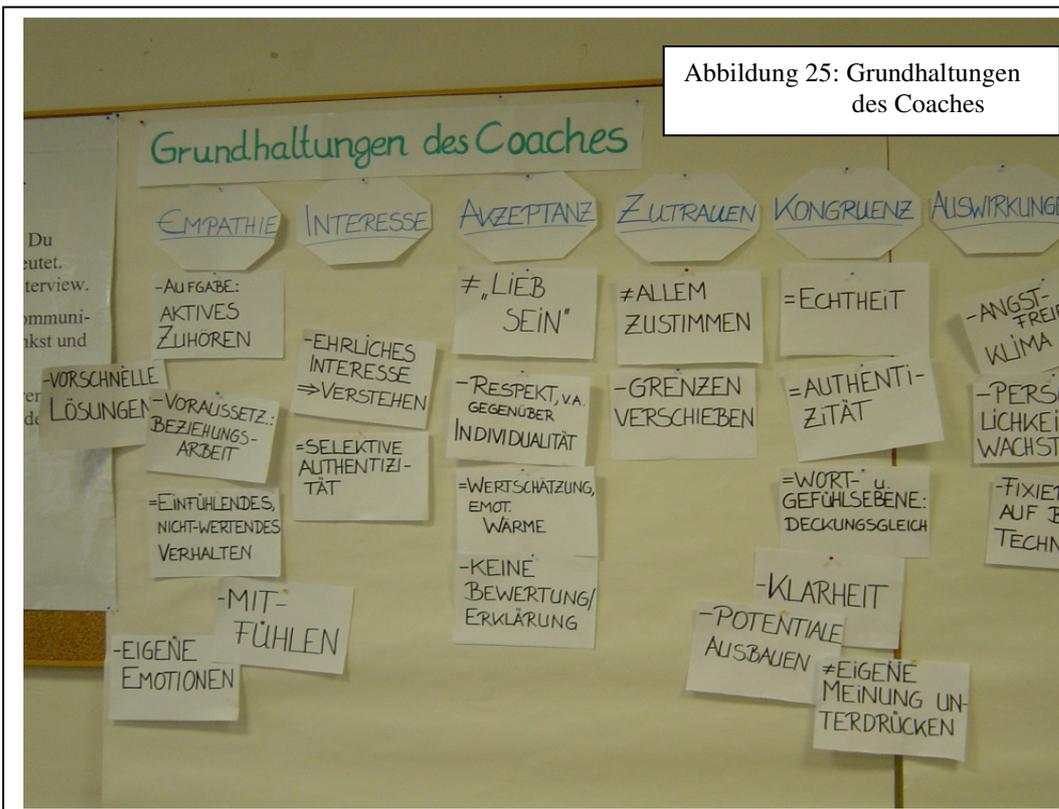
Diese Erfahrungen der EG-Trainer finden sich in den Ausführungen von A. Krapp bestätigt. A. Krapp weist darauf hin, dass die Befriedigung eines der drei grundlegenden psychologischen Bedürfnisse = **Basic Needs** - die Erfahrung des sozialen Eingebundenseins - Voraussetzung dafür sei, dass ein intrinsisches Lernmotiviert-Sein im Lerner entsteht und daraufhin nachhaltige Lernerfahrungen und Lernleistungen von ihm erbracht werden.<sup>200</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. Krapp, A. (2005): Das Konzept der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 637.

### 4. 5 Sie belehren nicht, sie coachen! oder:

#### Das Selbstverständnis der EG-Trainer



Ein EG-Trainer beschreibt seine Aufgabe als Vertreter der Neuen **Personal-Trainer** Generation wie folgt: „Ich halte keine langatmigen Vorträge und zitiere nicht ununterbrochen die neusten Managementschlagworte. Meine Aufgabe ist vergleichbar mit der des Coachs eines Spitzensportlers. Ich zeige der Führungskraft behutsam und unermüdlich ihre verborgenen Potenziale, Fähigkeiten und Stärken auf, ohne dabei offensichtliche Schwachpunkte zu verheimlichen. Getreu dem Motto: „Die Stärken stärken und die Schwächen schwächen.“ Die harte Trainingsarbeit muss die Führungskraft dann allerdings selbst leisten. Ein Radprofi hat zehntausende Trainingskilometer in den Beinen, bevor er zur Tour de France aufbricht. Eine Führungskraft muss sich in Frage stellen wollen, reflektieren, Ziele immer wieder neu und klar definieren und eine exzellente Kommunikationsfähigkeit und Meetingkultur entwickeln. Das gelingt nur durch Training, Training, Training! Ich achte darauf, dass der „**LearningWill**“, der Wille zum Lernen konsequent erhalten bleibt. „**LearningWill**“, das ist das unbedingte **JA!** zum Wagnis der Veränderung bzw. zur Weiterentwicklung im Interesse des eigenen persönlichen Vorwärtstommen.“ (K.-J. Kluge und V. Eichberg)

Dieses Zitat enthält in meinen Augen wesentliche Aussagen zum Selbstverständnis der EG-Trainer. Es zeigt, dass **EG-Trainer Wissensvermittlung, die allein über Instruieren der Teilnehmer läuft, für ineffektiv halten.**

Dieser Standpunkt der EG-Trainer wird von Vertretern der Lernpsychologie geteilt. A. Schelten vertritt die Auffassung, dass in Weiterbildungsstätten überwiegend traditionell gelehrt würde, Lerner hierbei eine passive Rolle einnehmen und zu keinen langfristigen Lernerfolgen kämen.<sup>201</sup> Seminare für Manager, die im Wesentlichen aus dem Vortrag eines Referenten bestehen, der sich wie F. Malik damit profiliert: „Ich kann sechs Stunden pro Tag referieren“<sup>202</sup>, bleiben nach Auffassung der Lernpsychologen folgenlos und sind daher ineffektiv. H. Gruber, H. Mandl und A. Renkl weisen nach, dass Wissen, das allein auf dem Wege der Instruktion vermittelt wird, in den Lernern zu „**trägen**

---

<sup>201</sup> vgl. Schelten, A. (2000): Konstruktivistische Lernauffassung und Hochschullehre. Pädagogische Rundschau (6/2000), S. 731.

<sup>202</sup> Rickens, Ch. (2005): Star der Stagnation, Fredemund Malik. In: Manager Magazin, 4/2005, Seite 98.

**Wissen**“ führe, d.h. die Lernenden erwürben Wissen, das sie nicht transferieren müssen. H. Mandl führte hierzu 1994 folgendes Experiment durch: Er gab einer Gruppe von Studenten der Betriebswirtschaftslehre, die bereits ihr Diplom besaßen oder kurz vor dem Ende ihres Studiums standen und einer Gruppe von Studenten der Pädagogik und Psychologie die Aufgabe, in einem computersimulierten, ökonomischen Planspiel eine Textilfabrik zu leiten und deren Gewinn zu maximieren. Die BWL Studenten schlugen aus ihrem im Studium erworbenen Wissen keinen Vorteil und schnitten in Bezug auf den realisierten Gewinn signifikant „schlechter“ ab als die Kontrollgruppe, bestehend aus Studenten der Pädagogik und Psychologie. Die BWL-Studenten häuften in ihrem Studium nur träges Wissen an, d.h. ein Wissen, das sie in einer konkreten Situation nicht anwandten.<sup>203</sup>

Die EG-Trainer vermeiden in ihren Führungskräfte-Trainings die Vermittlung „**trägen Wissens**“. Ihr Ziel ist es, in den Teilnehmern „**fluides Wissen**“ zu erzeugen, d.h. Wissen, das die Teilnehmer in ihrem Berufsalltag erfolgreich einbringen können. Wie die EG-Trainer ihre Teilnehmer zu „**fluidem Wissen**“ verhelfen, stelle ich im Folgenden dar. Ich beschreibe zunächst, wie sich die EG-Trainer auf die Trainingsarbeit und das dazu gehörende Coaching ihrer Trainingsteilnehmer vorbereiten.

### **„Der Anfang ist die Hälfte vom Ganzen!“**

#### **Zur Vorbereitung der EG-Trainings**

In ihren Planungen von Führungskräfte-Trainings achten die EG-Trainer darauf, Termine frühzeitig festzulegen und den Trainingsteilnehmern zu veröffentlichen. Die erforderlichen Unterlagen wie Coaching-Briefe, Leittext-Lern-Programme oder andere aufbereitete Studientexte, Leitfäden, Anleitungen und Manuale (siehe Anhang) werden allen Teilnehmern auf Wunsch oder Verlangen bereitgestellt. Gleichzeitig nehmen die EG-Trainer die Führungskräfte in die Pflicht, einzelne zur Verfügung gestellte Unterlagen vor dem Trainingsbeginn durchzuarbeiten, um auf diese Weise alle Mitglieder der Gruppe über das Angestrebte in Kenntnis zu setzen: manche Teilnehmer erwerben dabei neue Kenntnisse, andere frischen

---

<sup>203</sup> vgl. Renkl, A. et al. (1994): Hilft Wissen bei der Identifikation und Kontrolle eines komplexen ökonomischen Systems? Unterrichtswissenschaft, 22, S. 195-202.

Bekanntes auf und wieder andere korrigieren bisherige Annahmen, Standpunkte oder Grundsätze.

Die Teilnehmer am Führungskräftetraining werden auf diese Weise von den EG-Trainern höchst individuell angenommen und begleitet. Bereits vor Beginn des ersten Seminars nehmen sie die Freiheit in Anspruch, Ort, Zeit, Arbeitsweise und Arbeitsmethodik im Hinblick auf ihre Trainingsvorbereitung selbst zu managen. Gleichzeitig übernehmen die Teilnehmer der EG-Führungskräftetrainings die Verantwortung für die Qualität ihrer Trainingsvorbereitung selbst. Auf diese Weise wird den Führungskräften vor Beginn der ersten gemeinsamen Trainingsphase durch die EG-Trainer deutlich, wie entscheidend ihre eigene Trainingsmotivation und ihr **LearningWill** ihren persönlichen Trainingserfolg mitbestimmen. Ein Teilnehmer berichtet: „Von der Fülle der Leittexte, Leitfäden und Aufgaben in den Coachingbriefen fühlte ich mich zunächst fast erschlage und dachte: „Das schaffst du ja nie alles!“ Im Laufe meiner EG-Ausbildung stellte ich fest, dass es auf mich ankommt, wie intensiv ich mich vorbereiten und ausbilden lassen will. Konnte ich eine Aufgabe einmal nicht komplett bearbeiten, war die nächste Präsenzphase für mich trotzdem gewinnbringend, weil ich mich an den Ergebnissen der anderen Gruppenmitglieder orientieren konnte. Und trotzdem, die Coachingbriefe stachelten meinen Ehrgeiz an und motivierten mich, alle gestellten Aufgaben zu erfüllen. Nur ganz selten bearbeitete ich eine Aufgabenstellung nicht oder brachte einen Text ungelesen mit in die Präsenzphase!“

Für die erste Präsenzphase übernehmen die EG-Trainer die Aufgabe, den Trainingsraum sorgfältig vorzubereiten. Sie wählen dazu einen Raum, in dem eine „entstresste Trainingsatmosphäre“ aufkommen kann. In den von mir beobachteten und ausgewerteten EG-Trainings wählten die EG-Trainer Räume mit guter Akustik und schattenarmer Beleuchtung. Sie achteten darauf, dass die Räume weder über groß waren, noch eng wirkten und sich während der Arbeitsphasen sowie in den Pausen leicht belüften ließen. Für die Bestuhlung wurde stets die Form eines Halbkreises gewählt, so dass der Blick der Teilnehmer für einander, für Präsentationen und während Kleingruppenarbeiten offen gehalten blieb. In der Mitte des Halbkreises befand sich ein Tuch mit Blumenschmuck und Klangschale.

Die Trainer saßen inmitten der Anwesenden mit „offenem“ Blick auf jedes Sitzungsmitglied. Für die Visualisierung von Gruppenprozessen und

Diskussionsverläufen sowie zur Unterstützung von Präsentationen hielten die EG-Trainer Flip-Charts, White-Board, Overheadprojektor, Beamer und Laptop sowie Aufhängeleisten und Pinwände bereit. An den Wänden befanden sich Poster mit:

### **Animatoren**

**„Auch aus Steinen, die Dir in den Weg gelegt werden, kannst Du etwas Schönes bauen“ (Erich Kästner)**

### **Leitsätzen**

**„10 Regeln zur Feedback-Spende“**

**Zur Ökologie des dialogen Denkraumes (D. Bohm)**

### **Ergebnissen von Gruppenarbeiten:**

**„Welche Fach- und Kernkompetenzen will ich im Führungskräfte-Training erwerben?“**

Die großformatigen Wandposter begleiten die Trainingsteilnehmer für die Zeit der Trainingsarbeit und dienen als ständiger Bezugspunkt für Controlling oder Initiativen.

Zu Beginn jeder Trainingseinheit sowie in den Pausen ist klassische Musik dezent im Hintergrund zu hören. K. Liever vertritt diesbezüglich den Standpunkt, dass es sich lernförderlich auswirke, Arbeitsphasen mit so genannten „Mittelstücken“ klassischer Musik wie dem 2. Satz aus Vivaldis „Die vier Jahreszeiten“ zu stützen.<sup>204</sup>

Für die Trainingspausen stehen in einer Ecke des Raumes jederzeit Getränke wie Tee, Kaffee, Wasser und Säfte sowie Obst, Gebäck oder andere Süßigkeiten bereit. Auf einem Büchertisch liegen ausgebreitet Nachschlagewerke wie Fremdwörterbücher, Fachbücher zum Thema, Fachzeitschriften, Tages- und Wochenzeitungen: „Für Erwachsenenpädagogen muss es unseres Erachtens von hoher Bedeutung werden, dass ihre Lerner die Lernumgebung und den Lernstoff mit Gefühlen der Freude und Entspannung „besetzen“, damit sie ein nachhaltiges

---

<sup>204</sup> vgl. Liever, K. (1996): Sanftes Lernen oder: Suggestopädie und Lernen in neuen Dimensionen (L.i.N.D.<sup>®</sup>-Ansatz). Viersen: Verlag Humanes Lernen. Seite 347.

Lernergebnis erzielen.“<sup>205</sup> Diese Ergebnis trifft auf die Teilnehmer der von mir ausgewerteten EG-Trainings zu, die neugierig und motiviert auf die „Lesecken stürzten“, um „zu schmökern und das Neueste vom Neuesten zu erfahren“ wie es ein Teilnehmer in einem Tiefeninterview beschrieb.

Die EG-Trainer investieren viel Sorgfalt und Mühe in die Auswahl und Gestaltung der Trainingsräume, weil diese ihrer Auffassung nach nachhaltig zur Schaffung einer entspannten und lernnachhaltigen Trainingsatmosphäre beitragen. R. Dietrich definiert Entspannungszustände als Alpha-Zustände, weil die Gehirnströme der Trainierenden in diesen Zuständen im Bereich der Alpha-Wellen zwischen 8 und 13 Hertz liegen. Im Alphazustand konzentrieren sich Lerner intensiv auf ein Thema, da beide Hirnhälften in diesem Zustand effektiv und kooperativ zusammenarbeiten und die Leitfähigkeit der Nervenbahnen erhöht wird und bleibt.<sup>206</sup> Die folgende Tabelle zeigt Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungen an der Universität Gießen, die besagen, dass im Alphazustand und niedrigen Betazustand gute Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit sowie erhöhte Erinnerungs- und Lernfähigkeit erzielen lassen.<sup>207</sup> Diese Forschungsergebnisse bestätigen die lernfördernde Wirkung des EG-Lehr-Lern-Systems mit dem Bemühen der Trainer um eine entspannte und damit lernnachhaltig wirkenden Trainingsatmosphäre.

---

<sup>205</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 123.

<sup>206</sup> vgl. Liever, K. (1996): Sanftes Lernen oder: Suggestopädie und Lernen in neuen Dimensionen (L.i.N.D.® -Ansatz). Viersen: Verlag Humanes Lernen, Seite 68.

<sup>207</sup> <http://www.med.uni-giessen.de/physiol/lehre/praktikumsanleitung/Aufgabe%2012%20ZNS2.pdf>

<u>Edit</u>		EEG-Frequenzbänder		
Frequenzband		<u>Frequenz</u>	Zustand	Mögliche Effekte
<b>Delta</b>		0,5 - 3 Hz	<u>Tiefschlaf</u> , <u>Trance</u>	
<b>Theta</b>	<b>Niedrig</b> (Theta 1)	3 - 6,5 Hz	<u>Hypnagogisches</u> Bewusstsein (Einschlafen), <u>Hypnose</u> , <u>Wachträumen</u>	
	<b>Hoch</b> (Theta 2)	6,5 - 8 Hz	Tiefe <u>Entspannung</u> , <u>Meditation</u> , <u>Hypnose</u> , <u>Wachträumen</u>	Erhöhte <u>Erinnerungs-</u> und Lernfähigkeit, <u>Konzentration</u> , <u>Kreativität</u>
<b>Alpha</b>		8 - 12 Hz	Leichte <u>Entspannung</u> , <u>Super Learning</u> ( <u>Unterbewusstes Lernen</u> ), nach innen gerichtete Aufmerksamkeit	Erhöhte <u>Erinnerungs-</u> und Lernfähigkeit
<b>Beta</b>	<b>Niedrig</b> ( <u>SMR</u> )	12 - 15 Hz	Entspannte nach außen gerichtete <u>Aufmerksamkeit</u>	Gute Aufnahmefähigkeit und Aufmerksamkeit
	<b>Mittel</b>	15 - 21 Hz	Hellwach, normale bis erhöhte nach außen gerichtete Aufmerksamkeit und Konzentration	Gute <u>Intelligenzleistung</u>
	<b>Hoch</b>	21 - 38 Hz	Hektik, <u>Stress</u> , <u>Angst</u> oder Überaktivierung	Sprunghafte Gedankenführung
<b>Gamma</b>		38 - 42 Hz	Anspruchsvolle Tätigkeiten mit hohem <u>Informationsfluss</u>	Transformation oder neuronale Reorganisation

Abbildung 26: Frequenzbereiche und Lernleistung

Nachdem ich bisher die Bedeutung der Vorbereitung der EG-Führungskräfte-seminare für „positiv besetzte“, nachhaltige Lernergebnisse

erläuterte, beschreibe ich im Folgenden die Notwendigkeit von Zielvereinbarungen für die EG-Trainingsteilnehmer.

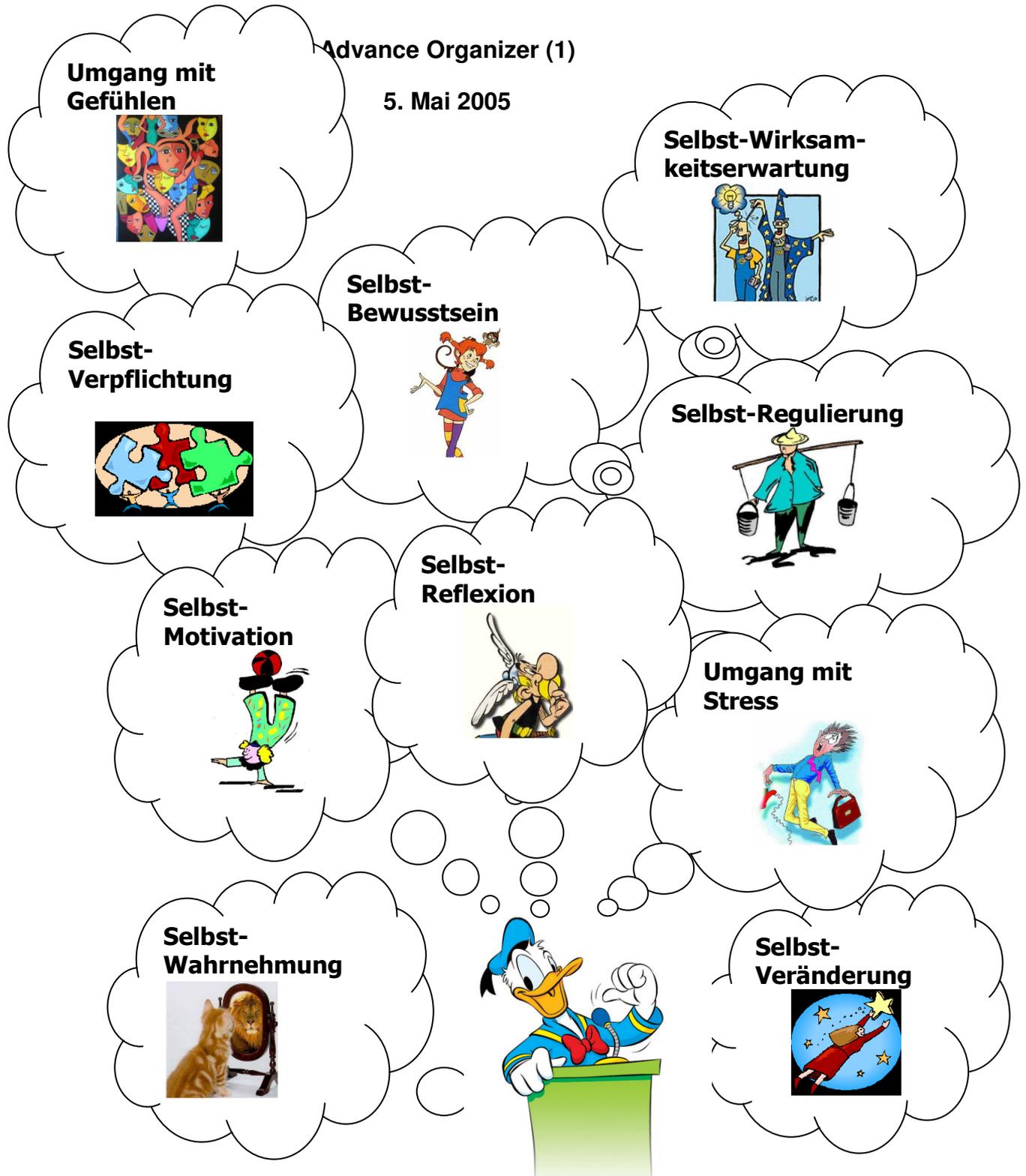
#### **4.6 „Wer kein Ziel hat, dem ist jeder Hafen recht!“**

##### **Die Notwendigkeit von Zielvereinbarungen**

Eine Teilnehmerin aus den EG-Führungskräfte-Trainings berichtet im Interview:

„Als hilfreich und motivierend habe ich die so genannten **„Advance Organizer“** erkannt. Bevor die Trainer in ein Thema einstiegen, gaben sie uns einen allgemeinen Überblick über die vereinbarte Thematik und zeigten mit Symbolen die Zusammenhänge von dem zu Lernenden auf. Dabei haben sie anschauliche Formulierungen gewählt. Mit Titel, Untertitel und Gliederungspunkten ist mein Interesse in den meisten Fällen sofort geweckt worden. Ein Titel, den ich nie vergessen werde hieß: „It`s lonely at the top! – Müssen Chefs einsam sein?“ Im Anschluss an den Advance Organizer konnten wir Teilnehmer direkt unsere Erwartungen, Wünsche, Gedanken und Ziele formulieren, die wir mit dem Thema verbinden.“

Ein Beispiel für einen von einem Teilnehmer am EG-Führungskräfte-Training zu Thema Self-Science entwickelten Advance Organizer finden Sie auf der folgenden Seite.



**The subject is me!**

**SELF SCIENCE**

Abbildung 27: Advance Organizer: Self Science

Die EG-Trainer vertreten die Auffassung, dass Teilnehmer ihrer Trainings nur dann selbst motiviert und engagiert in der Trainingsarbeit vorankommen, wenn sie sich selbst Detailziele für ihr Aus- bzw. Weiterbildungsprogramm erarbeiten. „Gute Erfahrungen werden gemacht, wenn der einzelne oder auch ganze Gruppen in die Gestaltung der Arbeitsvorgänge, der Arbeitsorganisation und ihres Arbeitsumfeldes einbezogen werden.“<sup>208</sup> Bereits seit 10 Jahren geben die EG-Trainer den Teilnehmern ihrer Seminare mit einer Orientierungshilfe in Form einer „Erwartungswabe“ „direkt zu Anfang Gelegenheit, sich über ihre Erwartungen, Wünsche und Ziele... Gedanken zu machen und sich zu überlegen, wie viel persönliche Zeit sie für die Realisierung ihrer Ziele reservieren wollen.“<sup>209</sup>

Erwartungswabe zu Beginn eines EG-Trainings:

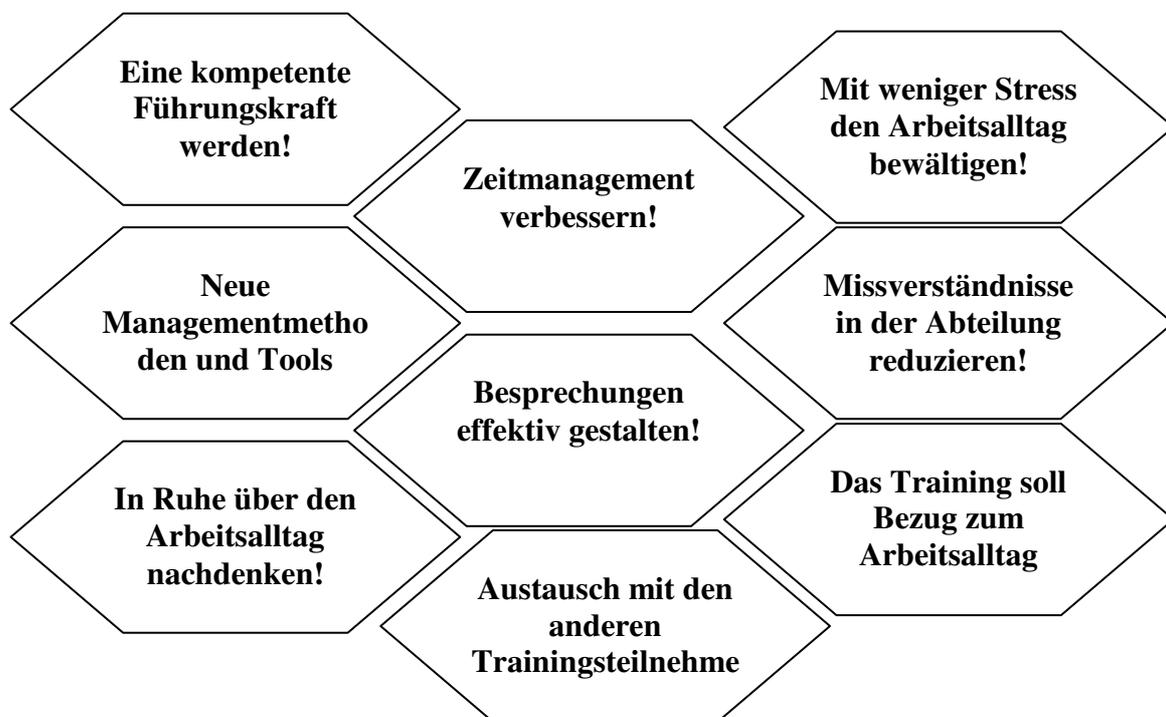


Abbildung 28: Erwartungswaben

Gegen das Erheben und Diskutieren der Ziele und Erwartungshaltungen von Teilnehmern an Führungskräfte-Trainings polemisiert F. Malik vom Management Zentrum St. Gallen: „Gut konzipierte Weiterbildung hat ein klares Programm und eine im Voraus überlegte Stoffauswahl, die im Hinblick auf präzise definierte Zielgruppen gestaltet wurde. Wenn das so ist, braucht man keine Erwartungen

<sup>208</sup> Sprenger, R. (2002): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt, Seite 202.

<sup>209</sup> Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 41.

mehr zu erheben, denn die Teilnehmer erwarten, dass das Programm erfüllt wird. Zu Beginn einer Oper oder eines Symphoniekonzerts wird auch niemand nach seinen Erwartungen gefragt, sondern er hat das Programm studiert und aufgrund dessen seine Entscheidung getroffen.“<sup>210</sup>

Ich widerspreche der Auffassung F. Maliks aus folgendem Grund vehement: Meiner Überzeugung nach unterscheidet sich die Teilnahme an einem Führungskräfte-Training in einem entscheidenden Punkt vom dem Besuch einer Oper. Der Opernbesucher wird selbst nicht direkt aktiv, er konsumiert bzw. genießt eine Vorstellung und will nicht selbst Dirigent oder Geigen-, Klavier- oder Pauken-Virtuose werden. Der Teilnehmer an einem Führungskräfte-Training hingegen will, soll oder muss nachhaltig Führungsmanagement erlernen. Dazu benötigt er Lernwillen, Motivation, Anstrengungsbereitschaft, Beharrlichkeit, Resilienz und Ausdauer. Nachhaltiges Lernen im Führungskräfte-Training gelingt nur, wenn jeder Teilnehmer hart an sich und mit sich arbeitet. Dazu muss er sich über seine Ziele, Erwartungen und Wünsche im Klaren werden und bleiben. F. Malik scheint davon auszugehen, dass Teilnehmer an seinen Trainings dort von den Trainern präsentiertes Wissen wie beim Besuch einer Oper passiv konsumieren dürfen. Konsumiertes Trainerwissen wird meiner Überzeugung nach nicht zu nachhaltigen Lernerfolgen bzw. Verhaltensänderungen von Führungskräften führen und erst recht keine Transfereffekte vom Trainingsseminar in den Unternehmensalltag hinein bewirken, wie folgende Grafik<sup>211</sup> humorvoll darstellt und B. Meyer in seiner Studie empirisch belegt (vgl. Kapitel 3: Führungskräfte-Training in Deutschland):

---

<sup>210</sup> Malik, F. (2005): Die Gehirnverschmutzer. In: Die Welt, Samstag, 23.7.2005

<sup>211</sup> [www.gwa-netz.ch/tagung03/Theorie-Praxis-gr.gif](http://www.gwa-netz.ch/tagung03/Theorie-Praxis-gr.gif)

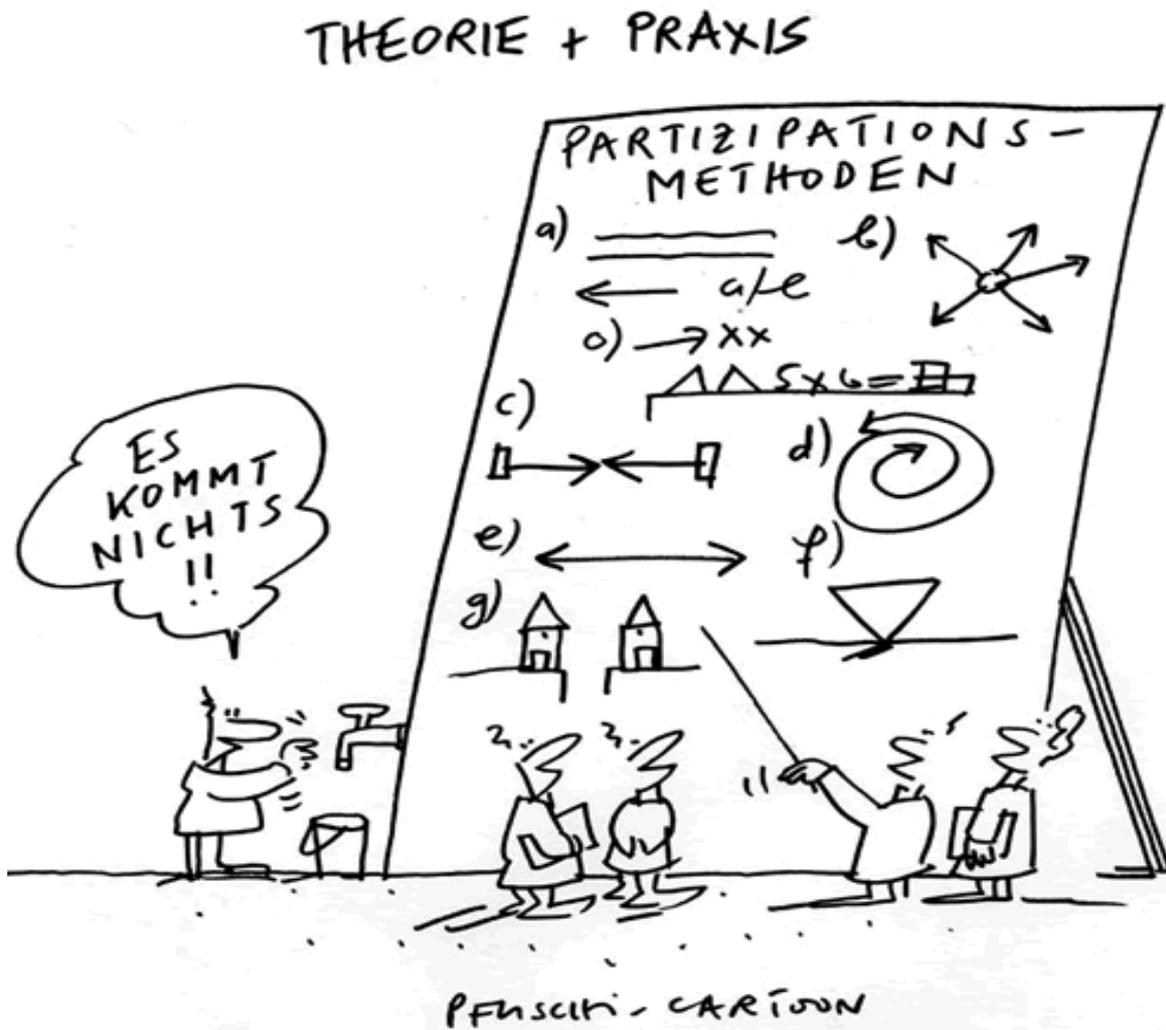


Abbildung 29: Theorie und Praxis

Die Bedeutung der Eigenverantwortung und Aktivität der Lernenden im Hinblick auf nachhaltige Lernerfolge ist in der Psychologie und Pädagogik unumstritten. J. Seifried und D. Sembill stützen die Auffassung der EG-Trainer: „Mit der Konzeption des Selbstorganisierten Lernens haben wir eine Lehr-Lern-Konzeption entwickelt, die explizit auf den umfassenden Einbezug der Lernenden bei allen Prozessphasen abzielt. Kurz gefasst wird damit dem Lernenden erlaubt... komplexe, praxisnahe Problemstellungen zu bearbeiten.“<sup>212</sup> „Zusammenfassend lässt sich diesbezüglich festhalten, dass Lerngruppen, die in einem selbstorganisationsoffenen Lehr-Lern-Arrangement lernten, gegenüber Kontrollgruppen, die unter vergleichbaren Rahmenbedingungen in einer

<sup>212</sup> Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 659.

traditionellen Lernumgebung... unterrichtet wurden, hinsichtlich des Faktenwissens mindestens gleich gute oder bessere Resultate und hinsichtlich der Problemlösungskompetenz signifikant bessere Resultate erzielt werden konnten.“<sup>213</sup>

Zusätzlich zu den Forschungsergebnissen von J. Seifried und D. Sembill liegen mir in diesem Zusammenhang Untersuchungsergebnisse, die in den EG-Trainingsgruppen erhoben wurden, vor. Die Befragten brachten Folgendes zum Ausdruck: „Die Methoden und Techniken des selbstgesteuerten Lernens erfordern... einen höheren Arbeitseinsatz..., der sich positiv auf deren praktische Fähigkeiten und theoretischen Kenntnisse auswirkt und daher dem Konsum von Informationen innerhalb einer Veranstaltung vorzuziehen ist.“<sup>214</sup> „Der L.i.N.D.<sup>®</sup>-Ansatz erweist sich hier als konsequentes Vorbild, weil die bedeutsamen Lernerfolge und der hohe Anteil an selbständigem Handeln... für die Effektivität des Ansatzes sprechen und weil die aus dem Ansatz konzipierte Seminarform überall eingesetzt werden kann“<sup>215</sup>. Die Ergebnisse meiner Befragung der Teilnehmer von EG-Führungskräfte-Trainings bestätigen die Effektivität des L.i.N.D.<sup>®</sup>-Ansatzes im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger Lernerfolge ein weiteres Mal (vgl. Kapitel 5).

#### **4.6.1 Trainieren statt konsumieren**

Die EG-Trainer arbeiten nicht nur zu Beginn der Führungskräfte-Trainings, sondern über den gesamten Trainingsverlauf hinweg konsequent mit Zielvereinbarungen. Mit Hilfe des Potential-Enrichment-Plans (PEP)<sup>216</sup> erarbeiten und formulieren sich die Teilnehmer persönliche Trainings-Ziele, ordnen diese konkreten Ergebnissen zu, stellen Aktionsschritte zur Zielerreichung auf und halten ihre erreichten Resultate schriftlich fest.

Ein Teilnehmer formulierte sein persönliches Ziel in seiner PEP so:

---

<sup>213</sup> Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung, In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 660.

<sup>214</sup> Kotzschmar, J. (2004): Hochschulseminare im Vergleich, Frankfurt a.M., Seite 194.

<sup>215</sup> Kotzschmar, J. (2004): Hochschulseminare im Vergleich, Frankfurt a.M., Seite 203.

<sup>216</sup> Kluge, K.J.; Laux, A.K. (2002): Anne-Katrins und Carls Leitfaden zur Idee, zum Erstellen und Anwenden des Potential-Enrichment-Plans (PEP) für Kollegiaten/Lern-Unternehmer der erew-Akademie. Viersen: Unveröffentlichtes Dokument. S. 1-13.

### **1. Definition des Ziels**

„Ich möchte Meetings im Unternehmen effektiver führen!“

### **2. Konkrete Ergebnisse, an den ich die Zielerreichung überprüfen kann!**

Ich bereite Meetings mit Hilfe des L.i.N.D.<sup>®</sup>-Leitfadens gründlich vor und überlege, welche Informationen ich mitteile und zu welchen Themen ich Diskussionen wünsche!

- Alle Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten und im folgenden Meeting überprüft!
- Ich höre in Meetings aktiv zu und reduziere eigene Redebeiträge auf zwei Minuten
- Ich beende Meetings nach maximal 45 Minuten!

Grundlage der Zielformulierungen bildet in jedem Fall die Fragestellung: „Welche Ziele will ich in diesem Führungskräfte-Training für mich persönlich und in Bezug auf meine Rolle als Führungskraft in meinem Unternehmen erreichen?“

Die Teilnehmer am EG-Training bestimmen nach der schriftlichen Formulierung ihrer Ziele in Verbindung und Absprache mit ihren Trainern, welche Ziele sie bis wann erreichen wollen. Danach legen sie fest, woran Teilnehmer und Trainer erkennen, wann und wie das Ziel erreicht wurde. Der oben genannte Teilnehmer stellte folgenden Aktionsplan für sich auf:

### **3. Aktionsplan**

Ich nehme mir am kommenden Donnerstag 45 Minuten Zeit, um die nächste Freitagskonferenz meiner Zielsetzung gemäß vorzubereiten. Am Freitag führe ich diese Konferenz durch und werte sie anschließend schriftlich aus. Das Ergebnis stelle ich der Trainingsgruppe in der nächsten Präsenzphase vor. Durch schriftliches Feedback überprüfe ich die mir gestellten Lernziele.

Der zitierte Teilnehmer berichtete in der folgenden Präsenzphase von der Realisierung seines Aktionsplanes. Daraufhin ermunterten ihn die EG-Trainer, eine Arbeitssitzung zum Thema „Meeting- und Konferenzleitung“ für die Seminarteilnehmer zu konzipieren. Der Angesprochene erklärte sich bereit, diese

Aufgabe zu übernehmen und bot in einer späteren Präsenzphase eine Arbeitssitzung mit der folgenden „Road Map“ an:

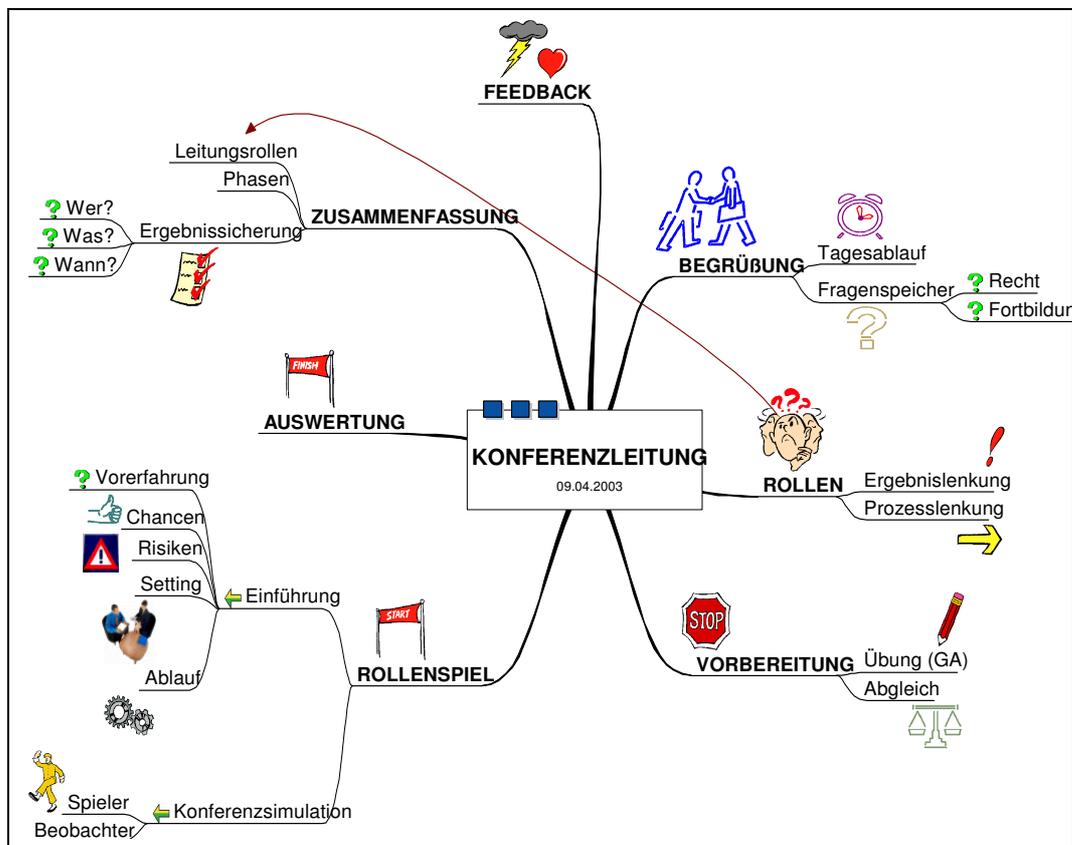


Abbildung 30: Road-Map: Konferenzleitung

In den von mir ausgewerteten EG-Trainings reichte eine einmal erstellte Zielformulierung in der Regel nicht aus. Die Teilnehmer nahmen im Trainingsverlauf zu den verschiedenen Ausbildungsthemen und –inhalten immer wieder ihre Aufgabe wahr, gemeinsam mit den Trainern die eigenen Zieletappen zu reflektieren und bzw. zu überprüfen („**Reflection on action!**“). Gegebenenfalls mussten Ziele auch neu- oder umformuliert werden. Dabei stellten Trainer und Trainingsteilnehmer gemeinsam fest, welche Ziele die Teilnehmer bereits erreichten, welchen sie sich näherten und von welchen sie noch entfernt waren.<sup>217</sup> Nach der Videoanalyse eines im Unternehmen durchgeführten Meetings formulierte der oben zitierte Teilnehmer im Coaching durch seinen EG-Trainer einen neuen bzw. weiter gehenden Leitfaden für zukünftige Besprechungen:

<sup>217</sup> vgl. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 45.

### **Meine goldenen Regeln für Meetings!**

1. Ich höre dem Sprechenden „verstehend“ zu!
2. Ich lasse alle Teilnehmer ausreden!
3. Ich achte darauf, dass die Teilnehmer auf die Beiträge der Vorredner eingehen!
4. Ich ermuntere auch stillere Teilnehmer, sich am Diskussionsverlauf zu beteiligen!
5. Für Prozess und Ergebnis des Meetings sind alle Teilnehmer verantwortlich!

In den Trainings formulieren nicht nur die Teilnehmer ihre Ziele. Das ausgewiesene Ziel der EG-Trainer besteht darin, die persönlichen und rollenspezifischen Fähigkeiten der Teilnehmer ihrer Seminare systematisch und kontinuierlich auszubauen.<sup>218</sup> Zu den zu erwerbenden persönlich-fachlichen Fähigkeiten der Teilnehmer zählen die EG-Trainer Dimensionen wie Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitserwartung, emotionale Selbstkontrolle, Humor und Kommunikationsfähigkeit. Mit diesem Anspruchsniveau befinden sich die EG-Trainer in guter Gesellschaft mit führenden Vertretern der deutschen Wirtschaft:

**„Mit emotional intelligenter Führung beginnt jeder Unternehmenserfolg.“  
(Hans-Olaf Henkel)**

H.-O. Henkel, die EG-Trainer sowie D. Goleman et al. definieren klar, worauf es ankommt. Sie weisen auf die Bedeutung der persönlichen Kompetenzen für den Erfolg einer Führungskraft hin: „Führungspersönlichkeiten mit höherer Emotionaler Intelligenz sind erfolgreicher. Denn sie fördern Teamgeist und Visionen, schaffen ein Klima, in dem Ideen wachsen, verstehen ihre Mitarbeiter, können sie für eine Sache begeistern und strahlen bei aller Verantwortung große Offenheit und Freude aus. Nur solche Meister des Beziehungsmanagements werden mit ihren Teams langfristig gute Ergebnisse erwirtschaften.“<sup>219</sup>

---

<sup>218</sup> vgl. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 47 ff.

<sup>219</sup> Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2003): Emotionale Führung, Seite 361

Neben persönlichen Kompetenzen wie hoher emotionaler Intelligenz müssen Führungskräfte auch über rollenspezifischen Fähigkeiten verfügen. Unter rollenspezifischen Kompetenzen versteht man im EG-Trainer-Kader jene Fähigkeiten, die eine Führungskraft zum Ausüben ihrer Rolle als Unternehmenschef, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter einbringen muss, um menschlich und ökonomisch erfolgreich zu sein. Hierzu gehören Durchsetzungsfähigkeit, Umgang mit Unsicherheiten, Fähigkeit zur Delegation und Qualitätssicherung sowie Teamfähigkeit, die K.J. Kluge als die „**basic-dimensions**“ bezeichnet.

Wie EG-Trainer die persönlichen und rollenspezifischen Kompetenzen ihrer Trainingsteilnehmer fördern, vermittele ich Ihnen im Folgenden.

#### **4.6.2 Von der Zielvereinbarung zum Ziel!**

##### **oder: Durch Coaching zum Trainingserfolg!**

Ein Teilnehmer berichtete mir im Interview: „In meinem persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozess habe ich es als sehr förderlich empfunden, im EG-Training von den Trainern gecoacht oder von Mitteilnehmern probe-gecoacht zu werden. Anfangs dachte ich: „Hier geht es nur um deine berufliche Entwicklung als Führungskraft, da kommen private Dinge allenfalls nach Seminarende bei einem Glas Wein zur Sprache. Von Präsenzphase zu Präsenzphase habe ich mich zunehmend getraut, auch ganz persönliche Themen - wie meine Konflikte mit meiner pubertierenden Tochter - zum Gegenstand des Coachings zu machen. Von diesen Coachings profitierte ich bis heute: Meine Beziehung zu meiner Tochter entspannte sich deutlich, was mich stark entlastete und enorme Kräfte für meine Arbeit im Unternehmen und für unsere gemeinsamen Freizeiten freisetzte. Aufgrund dieser Erfahrung gebe ich Kollegen in Gesprächen heute mehr Raum für Berichte aus ihrem Privatleben. Das fördert das gegenseitige Verstehen, schafft Vertrauen, entlastet Mitarbeiter und verbessert das gesamte Arbeitsklima. Ein gutes Arbeitsklima wirkt sich ja bekanntlich äußerst positiv auf die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter aus.“

Zur Förderung der persönlichen und rollenspezifischen Fähigkeiten treten die EG-Trainer - wie im Beispiel beschrieben - mit den Teilnehmern ihrer Seminare in

Coaching-Prozesse ein. Die Phasen jedes Coaching-Prozesses, in denen die EG-Trainer die Trainingsteilnehmer begleiten, veranschaulicht folgende Grafik:

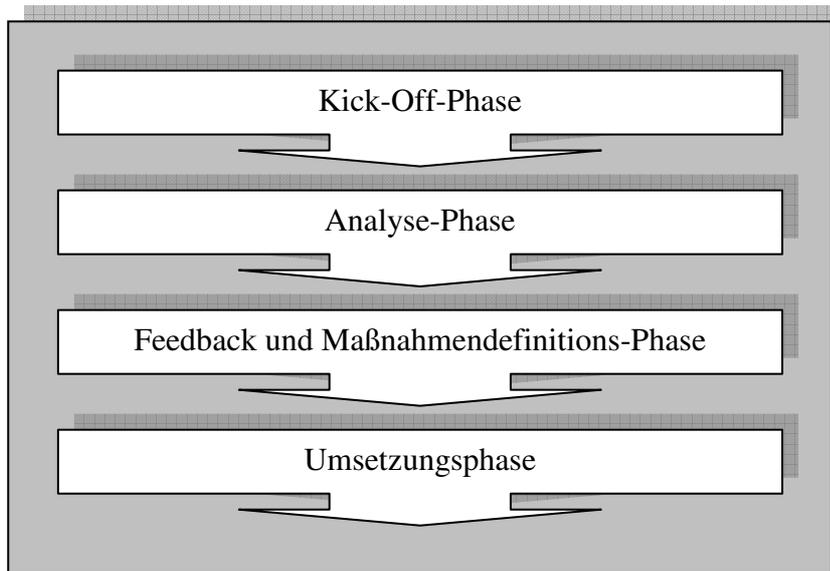


Abbildung 31: Coaching-Prozess-Phasen im Überblick

### **Kick-Off-Phase**

In der Kick-Off-Phase sammeln EG-Trainer und Trainingsteilnehmer gemeinsam Erwartungen, Bedenken und Wünsche. Hieraus formulieren sie die persönlich zu erreichenden Ziele. Eine junge Führungskraft aus der Versicherungsbranche formulierte ihr Ziel beispielsweise so: „Ich will hier im Training üben, meine Meinung in der Diskussion mit Gruppenmitgliedern durchzusetzen. In meiner Abteilung kann ich meine Standpunkte den Mitarbeitern zwar durchaus verständlich machen, innerhalb der Gruppe der Abteilungsleiter fällt es mir oft noch schwer, mich mit meiner Meinung – auch wenn ich sie für richtig halte – durchzusetzen. Ich neige dort schnell dazu, mich dem Standpunkt älterer und erfahrener Abteilungsleiter anzuschließen, auch wenn ich ihn inhaltlich überhaupt nicht mittragen kann.“

### **Analyse-Phase**

In der Analysephase erheben und sammeln die EG-Trainer die Potenziale ihrer Trainingsteilnehmer, indem sie unentdeckte Ressourcen, die sie während der Präsenzphasen beobachten, vorsichtig aufdecken und anschließend im gemeinsamen Gespräch Stärken und Schwächen, Veränderungsbedarf und Ressourcen herausarbeiten. Die oben zitierte junge Führungskraft ließ beispielsweise folgende Impulsfragen für sich zu:

„Wie schafften Sie es, innerhalb Ihrer Abteilung schon einmal ihre Meinung durchzusetzen?“

„Wie gelang Ihnen das?“

„Angenommen, zukünftig würden Entscheidungen in ihrem Betrieb nur noch auf Abteilungsleiterbene getroffen. Wohin würden Sie dann tendieren?“

„Was aus dem bisher Gesagten würden Sie gerne ab sofort intensiver ausbreiten, vertiefen oder ausdifferenzieren?“

### **Feedback- und Maßnahmen-Definitions-Phase**

In dieser Phase leiteten die EG-Trainer ihre Teilnehmer an, gezielt Maßnahmen zur Förderung ihrer Potenziale im Hinblick auf die vereinbarten Ziele festzulegen. Im Fall der jungen Führungskraft wurde beispielsweise ein individuelles Kommunikationstraining vereinbart, durch das die junge Führungskraft erlernen wollte, sich Personen auf gleicher oder höherer Hierarchieebene - z.B. EG-Trainern und anderen Gruppenmitgliedern - gegenüber, frei, sicher und selbstbewusst einzubringen. Dieses Ziel veröffentlichte die junge Führungskraft den anderen Gruppenmitgliedern und holte sich von ihnen regelmäßig Feedforward und Feedback im Hinblick auf ihr Kommunikationsverhalten ein. Ein Gruppenmitglied teilte der jungen Führungskraft mit: „Du hast heute der Bitte der Trainer, dein Video für eine Meetinganalyse zur Verfügung zu stellen, nicht entsprochen und dies für mich nachvollziehbar damit begründet, dass du an diesem Wochenende bereits mehrere Aufgaben übernommen hast und nun die Beobachterrolle einnehmen willst. Dies war für mich ein Beispiel, wo du erfolgreich Gleich- bzw. Höhergestellten gegenüber deine Meinung durchgesetzt hast.“

Von den EG-Trainern bekam die junge Führungskraft für ihre Selbstlern- bzw. Transferphase die „Hausaufgabe“, in ihren Abteilungsleiterbesprechungen zu beobachten:

- an welchen Stellen sie sich entschloss, ihre Meinung sofort zu äußern
- welchen Abteilungsleitern gegenüber sie ihre Meinung äußerte

### **Wissens- Umsetzungsphase**

In der darauf folgenden Präsenzphase teilte die junge Führungskraft folgende Beobachtung mit: „Ich habe eine Entdeckung gemacht, die mich sehr

nachdenklich stimmt. Mein Verhalten, meine Meinung nicht durchzusetzen, bezieht sich gar nicht auf alle erfahrenen Abteilungsleiter, sondern lediglich auf meinen ehemaligen Chef – also den Abteilungsleiter, der mich zum Abteilungsleiter gemacht hat. Ihm gegenüber fühle ich mich irgendwie verpflichtet. Ich traue mich nicht, gegen seinen Standpunkt zu argumentieren, weil ich denke, er könnte mein Verhalten als unloyal empfinden und mir mangelnde Dankbarkeit vorwerfen, so nach dem Motto: „Hat sie vergessen, wo sie herkommt – wer sie da hin gebracht hat, wo sie jetzt steht? – Positiv formuliert: Allen anderen Abteilungsleitern gegenüber traue ich mich durchaus zu, Kritik zu äußern und meinen Standpunkt vehement zu vertreten.“

Die EG-Trainer führen mit den Trainingsteilnehmern innerhalb, parallel oder nach den Trainingseinheiten regelmäßig Begleitgespräche und stimmen sich hierzu untereinander stets neu ab. In diesen Gesprächen werden die Veränderungsabsichten, Ressourcen und Potenziale im Hinblick auf die vereinbarten Ziele gesammelt, transferiert und dann überprüft, indem Tonbandaufnahmen besprochen und anschließend ausgewertet werden. Falls erforderlich wird „nachgebessert“. Der Coaching-Prozess gilt erst dann als vorläufig abgeschlossen, wenn EG-Trainer und Trainingsteilnehmer sich darauf einigen, dass die vereinbarten Ziele für beide Seiten in einem zufrieden stellenden Maß erreicht wurden.<sup>220</sup>

Die schon zitierte junge Führungskraft entwickelte für sich das Ziel, ein Klärungsgespräch mit ihrem „ehemaligen Abteilungsleiter“ zu führen und ihren Loyalitätskonflikt darzustellen. Nachdem ihr „ehemaliger Chef“ in diesem Gespräch ausdrücklich ermunterte, ihm in Zukunft auch öffentlich in den Abteilungsleiterrunden zu widersprechen, hatte sie ihren Konflikt geklärt und konnte den Coachingprozess in Bezug auf die Zielsetzung „Ich will meine Meinung auch gegen Gleich- und Höhergestellte durchsetzen!“ beenden.

### **Coaching: Kein Zeichen von Schwäche, sondern persönlicher Gewinn!**

Die Bedeutung des Coachings von Führungskräften, wie es die EG-Trainer in ihren Angeboten leisten, wird von großen deutschen Unternehmen in letzter Zeit deutlich erkannt: „Nicht nur bei der Citibank werden Topmanager besonders

---

<sup>220</sup> vgl. Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E.(2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren TUN-Kompetenz, Münster, Seite 49 ff.

intensiv umsorgt, immer mehr Unternehmen stellen Führungskräften nach einem Jobwechsel einen Ratgeber zur Seite.“ „Viele Führungskräfte glauben, dass Coaching ein Zeichen von Schwäche ist“ sagt Robert Blackburn, 38, der bei BASF als Senior Vice President die weltweite Lieferkette optimiert. „Dabei sind Führungskräfte vergleichbar mit Spitzensportlern: Sie werden verbessert von neutralen Beobachtern – Coaches!“ Für Manager sollte diese Unterstützung daher selbstverständlich sein, findet Blackburn. In seiner vorigen Position bei BASF hatte der US-Amerikaner 50 Mitarbeiter, jetzt ist er für 1500 verantwortlich. Lange vor Beginn seiner neuen Tätigkeit stellte ihm das Unternehmen einen Coach zur Seite, der ihn auch heute noch einmal pro Monat berät. Für Blackburn eine Bereicherung: „Das Interessante an Führungskräften meiner Generation ist, dass wir mit der Globalisierung aufgewachsen sind, in unseren Firmen verschiedene Funktionen ausgeübt und in kurzer Zeit gewaltige Veränderungen erlebt haben.“ Das könne einen glauben lassen, man hätte für alle Probleme eine Lösung. Doch jedes Team sei anders. Mit Hilfe seines Coaches sehe er eine Situation noch einmal durch andere Augen. „Das ist mein Gewinn.“<sup>221</sup>

Im zurückliegenden Kapitel stellte ich Ihnen anhand von Beispielen aus meinen Beobachtungen in EG-Führungskräfte-Trainings sowie mit Zitaten aus meinen Interviews der Teilnehmer vor, wie die EG-Trainer in ihren Seminaren mit den Teilnehmern Kommunikation, Selbstreflexion und Management des Wandels trainieren statt über diese Managementkompetenzen zu referieren. Im fünften Kapitel präsentiere ich nun mein Forschungsdesign und die Ergebnisse meiner empirischen Studie. Mit dieser Erhebung wollte ich überprüfen, wie die EG-Trainingsangebote sich auf die Teilnehmer und letztlich am Arbeitsplatz auswirkten. Alle EG-Trainer legten in ihrer Arbeit besonderen Wert darauf, gegen die „Laisierung im Management“ zu trainieren und die „Nach-Professionalisierung“ ihrer Teilnehmer zu gewährleisten.

---

<sup>221</sup> Hasse, Marc (2007): Ein Lotze hilft an Bord. Onboarding-Berater unterstützen Führungskräfte beim Wechsel auf eine neue Stelle. Die Zeit, Chancen Beruf, Nr. 27, Juni 2007, Seite 66

---

## 5 Forschungsdesign

Im ersten Teil meiner Studie zeigte ich auf, welche Anforderungen von Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft an Führungskräfte heute gestellt werden (vgl. Kapitel 2). Von Führungskräften wird erwartet, dass sie:

1. Exzellente kommunizieren! = **Kommunikationsfähigkeit**
2. Ihr eigenes Tun und das ihrer Mitarbeiter kritisch reflektieren! = **Selbstreflexionsfähigkeit**
3. Erkennen, dass das Wirtschaftsleben einem permanenten Veränderungsprozess unterliegt und dieser Wandel gestaltet werden muss! = **Management des Wandels**

Ziel meiner Auswertung der aktuellen Fachliteratur und des gegenwärtigen Diskussionsstils in den Medien war, Ihnen empirische Forschungsergebnisse, Theorien und Konzepte in komprimierter Form zu verdeutlichen, damit Sie einen Überblick darüber erhalten, welche Kompetenzen und Fertigkeiten von Führungskräften in einer globalisierten Wirtschaft erwartet werden. Im Folgenden beginne ich mit dem empirischen Teil meiner Studie. In diesem stelle ich die von mir angewandte Evaluationsform und Forschungsmethodik vor.

### 5.1 Hinführung zur empirischen Fragestellung:

#### Meine Vorannahmen

Mit K.J. Kluge vertrete ich den Standpunkt, dass nachhaltige Lernerfolge in Führungskräftetrainings nur zu erreichen sind, wenn die Teilnehmer über einen ausgeprägten „**LearningWill**“ (K.-J. Kluge), den Willen zum Lernen und „unbedingten Ja! zum Wagnis der Veränderung bzw. zur Weiterentwicklung im Interesse des eigenen persönlichen Vorwärtkommens“<sup>222</sup> verfügen. Die Teilnehmer an Führungskräftetrainings müssen bereit zum „**Wachsen am**

---

<sup>222</sup> Kluge, Kehr, Kluge (2006): b:e-learning, Seite 58.

---

**kritischen Ereignis“ (K.-J. Kluge)** sein. Nur wenn sie bereit sind, ihr praktiziertes Führungsverhalten kritisch zu reflektieren und im Training erwünschte Verhaltensalternativen einzuüben, wirken Führungskräfte Trainings nachhaltig in den Unternehmensalltag hinein. So stimme ich F. Oser und M. Spychiger zu, die betonen, dass Menschen sich nur dann verändern und lernen, wenn sie bereit sind, Fehler zu machen und sich Irrtümer einzugestehen: **„Lernen ist schmerzhaft“**<sup>223</sup>

Wie K.J. Kluge, F. Oser und M. Spycher bin auch ich der Überzeugung, dass nachhaltige Lernerfolge sich in Führungskräfte Trainings nur dann einstellen, wenn die Teilnehmer **kritische Ereignisse und schmerzhaft Lernerfahrungen zulassen**. Der Leiter einer Bildungseinrichtung im Rheinland berichtet: „Als mich der EG-Trainer zum ersten **Voice-Meeting** anrief und aufforderte, ihn am Telefon probe zu coachen, konnte ich das das Telefon-Coaching-Tool **„BEZAUBERN“** (siehe Anhang), das ich in der zurückliegenden Präsenzphase kennengelernt und ausprobiert hatte, nicht direkt anwenden. Ich wertete meinen Versuch zunächst als Misserfolg und persönliche Niederlage Aus diesem Erlebnis entwickelte ich aber die Motivation, das **„BEZAUBERN-Tool“** in Telefonaten mit meinen Mitarbeitern täglich anzuwenden. Im folgenden EG-Training wurden mir von Seiten meiner Trainer und der Mittrainierenden beachtliche Fortschritte zurückgemeldet. Auf dieses Feedback war ich sehr stolz. Jetzt bin ich wirklich überzeugt, dass ich im Telefoncoaching beachtliche Fortschritte machte!“

Mit B. Mayer vertrete ich den Standpunkt, dass die Zufriedenheit von Teilnehmern an Führungskräfte Trainings zunächst wenig darüber aussagt, „ob im Seminar etwas gelernt wurde, ob sich das Teilnehmerverhalten aufgrund des Seminars verändert hat oder ob ein Transfer des Gelernten in die Praxis stattfindet.“<sup>224</sup> Da viele Lernprozesse ein „Wachsen am kritischen Ereignis“ (K.-J. Kluge) voraussetzen und Lernen auch schmerzhaft erfolgt (F. Oser, M. Spycher), ist es in nachhaltig wirksamen Führungskräfte Trainings wahrscheinlich, dass die Teilnehmer aus einzelnen Präsenzphasen zunächst unzufrieden nach Hause zurück kehren: „Nach meinen ersten Versuchen, in den EG-Präsenzphasen eine Probemeeting zu leiten, war ich frustriert und dachte mir: `Jetzt weiß ich, was ich nicht weiß, oder genauer, was ich nicht kann! Eine Verbesserung meines

---

<sup>223</sup> Oser, F. ; Spychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft, Weinheim, Seite 17.

<sup>224</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Managementtrainings, Seite 150.

Leitungsverhaltens in Meetings hat sich erst Wochen nach dem Training gezeigt. Dabei hat mir das regelmäßige Reflektieren der von mir im Betrieb geleiteten Meetings im Erfolgsjournal und der Austausch hierüber im folgenden EG-Training sehr geholfen.“

Im Gegensatz zu F. Malik, der in seinen Trainings den Frontalunterricht bevorzugt: „Ich kann bis zu sechs Stunden pro Tag referieren“<sup>225</sup> glaube ich nicht, dass Führungskräfte durch das Konsumieren von Vorträgen über Managementthemen nachhaltig lernen und ihr Führungsverhalten ändern. In den von mir ausgewerteten EG-Führungskräfte trainings veränderten Teilnehmer ihr Führungsverhalten nur dann nachhaltig, wenn sie **Verhaltensalternativen in den Präsenzphasen ausprobierten i.S.v. eintrainierten und anschließend im betrieblichen Alltag anwandten**, ihre Versuche wohlwollend-kritisch reflektierten und diese Reflexion mit EG-Trainern und Mittrainierenden in folgenden Präsenzphasen auswerteten („**Reflecion on Action**“).

Ich bin davon überzeugt, dass Trainer mit Führungskräften in Seminaren **hart arbeiten und neue Verhaltensweisen wieder und wieder üben müssen**, anstatt vor ihnen Referate zu halten, deren Inhalte „den Teilnehmern am einen Ohr hinein und zum anderen Ohr wieder hinaus gehen“. In den Präsenzphasen des EG-Trainings forderten die Führungskräfte von ihren Trainern immer wieder Feedback ein, weil sie das Bedürfnis verspürten, ihre ersten Erfahrungen mit den neu erworbenen Tools, z.B. dem „**BEZAUBERN**-Schema“ im Mitarbeitercoaching, gemeinsam zu reflektieren. Ich stimme mit R. Sprenger überein, der fordert: „**Die Zukunft des Trainings ist die individuelle Beratung**.“<sup>226</sup>

Aufgrund der Ergebnisse meiner Interviews mit Teilnehmern von EG-Trainings vertrete ich den Standpunkt, dass nachhaltig wirksame Führungskräftetrainings folgende Ansprüche berücksichtigen und erfüllen müssen:

**„Ohne Learning Will kein nachhaltiger Lerneffekt!“**

**„Ohne harte Trainingsarbeit kein Trainingserfolg!“**

**„Lernen ist schmerzhaft!“<sup>227</sup>**

<sup>225</sup> Rickens, Ch. (2005): Star der Stagnation, Fredemund Malik. In: Managermagazin 4/2005, Seite 98.

<sup>226</sup> Gillies, J.M. (2004): Training. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004, Seite 38

<sup>227</sup> Oser, F. ; Spychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft, Weinheim, Seite 17.

---

**„Lernen am kritischen Ereignis!“ (K.-J. Kluge)**

**„Trainieren statt Referieren!“**

**„Reflecion on Action!“**

**„Die Zukunft des Trainings liegt im Führungskräfte-Coaching!“**

Als Forscher liegt mir sehr viel daran, der Fachöffentlichkeit sowie den Personalentwicklern in Unternehmen meine theoriegeleiteten Vorannahmen mitzuteilen: Von B. Mayer übernahm ich den Standpunkt, die Zufriedenheit der Teilnehmer mit einem Führungskräftetraining sei nicht in erster Linie für die Wirksamkeit des Trainings entscheidend. Dieses Forschungsergebnis B. Mayers lernte ich erst im Laufe meiner Studie kennen, da mir seine Untersuchung zu Beginn meiner Forschungsarbeit nicht vorlag. Die Übernahme des Mayerschen Standpunktes führte dazu, dass ich eine Untersuchung der Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Verlauf des EG-Führungskräftetraings und mit den Trainern zwar beibehielt, jedoch nicht zum zentralen Bezugspunkt für die Bewertung des nachhaltigen Lernens in den EG-Führungskräftetrainings machte. B. Mayer belegte in seiner Studie, dass die Zufriedenheit der Teilnehmer an Führungskräftetrainings nicht mit der Wirksamkeit von Trainings korreliert. Ich berücksichtige den Aspekt der Teilnehmerzufriedenheit in meinen Forschungsfragen und –hypothesen dennoch, da ich überzeugt bin, dass **eine Führungskraft nur dann motiviert und engagiert im Training mitarbeitet und mit Beharrlichkeit lernt, wenn sie mit dem von ihr ausgewählten und bezahlten Trainingsmodulen und der Lernkultur seiner Trainer im Ansatz einverstanden und zufrieden ist.**

Bei meinen Besuchen in den EG-Führungskräftetrainings und bei meinen Befragungen der Teilnehmer während und nach der Trainingsarbeit erfuhr ich, dass – wenn sie zufrieden waren – ihre Zufriedenheit auf den Trainingsstil, die Lernatmosphäre, der Trainingskultur sowie auf die erlernten Ansätze, Methoden und Werkzeuge zurückführten. Die Teilnehmer der EG-Führungskräfte äußerten sich zudem zufrieden darüber, dass sie nach den Präsenzphasen an Trainingswochenenden Veränderungen an ihrer Person und ihrem Lern- und Führungsverhalten feststellten.

---

Ich gehe somit trotz des Hinweises von B. Mayer auf die fehlende Korrelation zwischen Teilnehmerzufriedenheit und Wirksamkeit von Führungskräftetrainings im Verlauf meiner Untersuchung auch auf die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem EG-Führungskräftetraining ein, weil ich aufgrund eigener und fremder Trainingserfahrungen überzeugt davon bin, dass zufriedene Teilnehmer motiviert, engagiert und ausdauernd trainieren - und damit nachhaltig lernen.

---

## 5.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Im Rahmen meiner Studie stellte ich mir nach der Literaturrecherche folgende Fragen:

1. Erwerben die Teilnehmer der von mir evaluierten Führungskräfte Trainings diejenigen Fähigkeiten, welche von Führungskräften heute verlangt werden?

Lernen sie:

- Kommunikation
- Selbstreflexion
- Umgang mit Unsicherheiten bzw. „Management des Wandels“

2. Gelingt in den Führungskräfte Trainings der Transfer der vermittelten Fähigkeiten von den Präsenzphasen des Trainings in die Arbeitsrealität der Teilnehmer?

Zu diesen Fragen entwickelte ich folgende Hypothesen:

1. Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräfte Trainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer.
2. Im Rahmen des EG-Führungskräfte Trainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer intensiver.
3. Durch die Teilnahme an EG-Führungskräfte Trainings werden die Teilnehmer sicherer im Umgang mit Unsicherheiten.
4. Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte Trainings wenden die im Führungskräfte Training vermittelten Kompetenzen zunehmend in ihrer beruflichen Praxis an.
5. Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte Trainings nehmen ihre Trainer zunehmend als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wahr.

## 5.3 Evaluationsformen

Die Auswertung der EG-Führungskräfte Trainings führte ich nach formalen Kriterien durch, die mir die Autoren der Evaluationsforschung C. H. Antoni<sup>228</sup>, U.

---

<sup>228</sup> Antoni, C. H. (1993): Evaluationsforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Bungard, W.; Herrmann, T. (Hg.), Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung. Bern, Seite 309-338.

Froschauer<sup>229</sup>, P. Mayring<sup>230</sup> und O. Neuberger<sup>231</sup> empfohlen. Diese Kriterien der Evaluationsforschung stelle ich Ihnen im folgenden Abschnitt vor. Zunächst fasse ich sie stichwortartig zusammen und präsentiere Sie Ihnen in folgender Grafik.

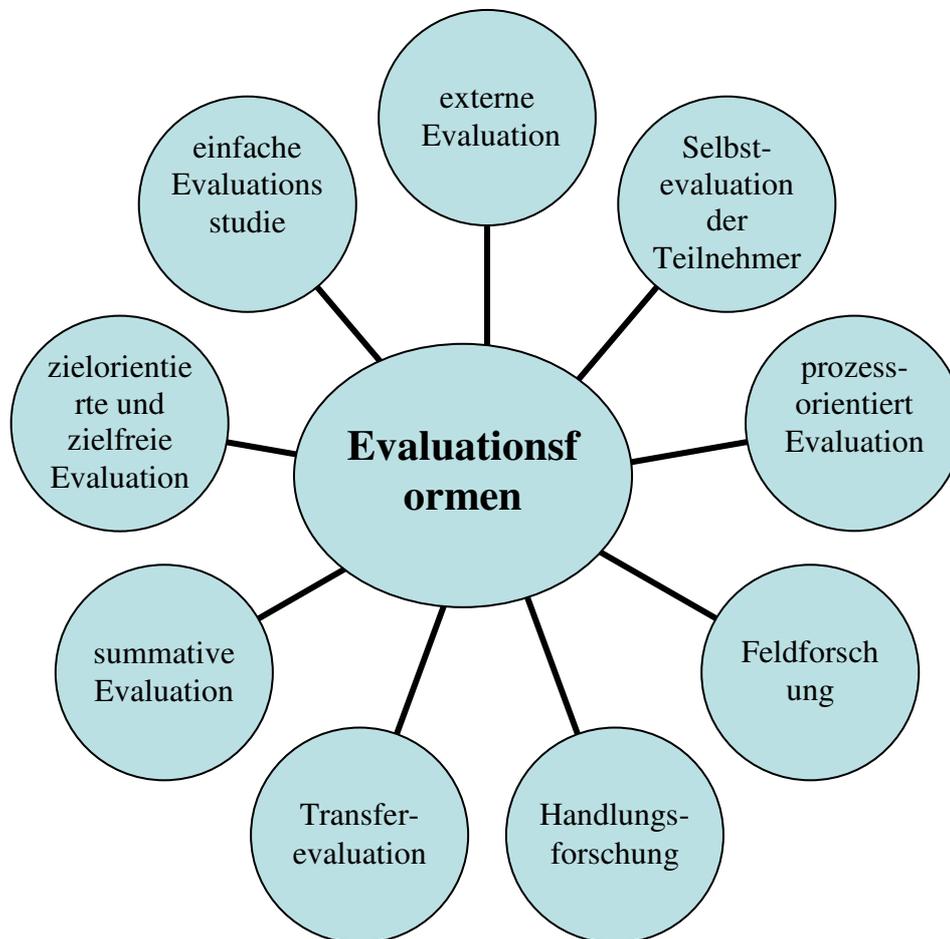


Abbildung 32: Evaluationsformen

Bei meiner Studie handelt es sich um eine „**einfache Evaluationsstudie**“<sup>232</sup>, weil ich **ein** Führungskräftekonzept, das Trainingskonzept der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Klienting und Supervision (EG), vorstelle und empirisch auswerte. Eine vergleichende Evaluation unterschiedlicher Trainingskonzepte war mir nicht möglich, da mir kein Zugang zu anderen Trainingsansätzen bzw. -institutionen ermöglicht wurde, mit deren Vorgehensweise ich das EG-Training hätte vergleichen können. Die Chance, die

<sup>229</sup> Froschauer, U.; Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien.

<sup>230</sup> Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Auflage, München.

<sup>231</sup> Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. Auflage, Stuttgart.

<sup>232</sup> vgl. Götz, K. (1993): Zur Evaluierung berufliche Weiterbildung. Weinheim.

---

EG-Trainings untersuchen zu können, ergab sich daraus, dass ich Datenmaterial erhob, mit dessen Hilfe sich das Trainingskonzept der EG auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit hin empirisch überprüfen ließ.

Ich verstehe meine Untersuchung als eine Form der „**externen Evaluierung**“<sup>233</sup>. Ich selbst führte das EG-Führungskräfte-Training nicht als hauptverantwortlicher Trainer durch, sondern nahm lediglich die Evaluation des Trainings vor. Auf diese Weise konzentrierte ich mich voll auf die Beobachtung und Erfassung des Lernprozesses der Teilnehmer.

Meine Untersuchung des EG-Führungskräfte-Trainings stützt sich vorrangig auf die Ergebnisse der **Selbstevaluation der Seminarteilnehmer**, die ihre eigenen Lernprozesse und die Transferwirkungen des Trainings auf ihren Berufsalltag selbst beschrieben und bewerteten.

Meine Studie verstehe ich als „**prozessorientierte Transferevaluation**“<sup>234</sup>: Ich wertete jede Präsenzphase des EG-Trainings mit Hilfe des von mir und Prof. Dr. J. Fengler entwickelten Fragebogens aus und evaluierte die Ergebnisse der Transfer- bzw. Selbstlernphasen der Teilnehmer mit Hilfe von leitfadenorientierten Interviews. Auf diese Weise erhielt ich Gelegenheit, sowohl die Lernergebnisse der Teilnehmer in den Präsenzphasen des EG-Führungskräfte-Trainings als auch deren Transferwirkung und somit die Ergebnisse der Maßnahme auszuwerten.<sup>235</sup>

Ich beschreibe meine Vorgehensweise zudem mit dem Begriff „**summative Evaluation**“<sup>236</sup>, da ich alle Ergebnisse meiner Untersuchung nach Abschluss des EG-Führungskräfte-Trainings zusammenstellte und in ihrer Gesamtheit auswertete.

Zugleich legte ich meine Untersuchung als „**zielorientierte Evaluation**“<sup>237</sup> an. Es ging mir in erster Linie um die Beantwortung der Frage, ob und inwiefern die

---

<sup>233</sup> vgl. Götz, K. (1993): Zur Evaluierung berufliche Weiterbildung. Weinheim.

<sup>234</sup> vgl. Götz, K. (1993): Zur Evaluierung berufliche Weiterbildung. Weinheim.

<sup>235</sup> vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung. Stuttgart.

<sup>236</sup> vgl. Götz, K. (1993): Zur Evaluierung berufliche Weiterbildung. Weinheim.

<sup>237</sup> vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung. Stuttgart.

Trainingsziele Förderung der Kommunikations- und Selbstreflexionsfähigkeit sowie des Umgangs mit Unsicherheiten aus Sicht der Teilnehmer erreicht wurden.

Mit der von mir ausgewählten und eingesetzten Methode des Einzel- bzw. Tiefeninterviews überprüfte ich in Form der „**zielfreien Evaluation**“<sup>238</sup> zugleich, ob das Training weitere Folgen für die Teilnehmer zeigte bzw. Wirkungen in ihnen auslöste, die ich bei der Aufstellung meiner Forschungsfragen und –hypothesen noch nicht vermutete. Folgende von mir in den Einzel- und Tiefeninterviews gestellten Fragen dienten der zielfreien Evaluation:

**Angenommen, Sie hätten am Training nicht teilgenommen, was wäre dann heute anders für Sie?**

**Angenommen, Sie hätten am Training nicht teilgenommen, was wäre dann heute für Sie unverändert? Beschreiben Sie verschiedene Situationen!**

**Sind Sie mit Ihrer Seminarteilnahme zufrieden oder haben sie weniger bzw. nicht vom Training profitiert?**

**Haben ihre Mitarbeiter eine Veränderung an Ihnen erkannt?**

**Hat ihr Vorgesetzter oder haben Ihre Familienangehörigen eine Veränderung an Ihnen festgestellt?**

Ich bezeichne meine Studie auch als „**Felduntersuchung**“<sup>239</sup>, da ich mit Hilfe des Fragebogens Daten am Seminarort erhob und bei der Durchführung der Interviews Daten am Wohnort bzw. am Arbeitsplatz der Teilnehmer ermittelte.

#### **5.4 Meine Evaluationsform:**

**„Ein Mix qualitativer und quantitativer Untersuchungsmethoden!“**

Zur Auswertung der EG-Führungskräfte Trainings bediente ich mich einer Methode der qualitativen Sozialforschung: Der „**qualitative Inhaltsanalyse**“<sup>240</sup> von Einzelinterviews.

<sup>238</sup> Froschauer, U. (1998): Qualitative Evaluation von Beratungsprozessen. Wien.

<sup>239</sup> vgl. Mayring, P. (1996): Einführung in qualitative Sozialforschung, 3.überarb. Auflage, München.

---

Meiner Untersuchung lag ein Verständnis von qualitativer Forschung zu Grunde, wie B. Mayer sie formuliert: „Qualitative Evaluation versucht, das Verständnis sozialer Prozesse zu verbessern, um auf diese Weise ein Wissen für Verbesserungen zu generieren. Sie setzt bei der Lebenswelt der Betroffenen an, und die Kontaktaufnahme erfolgt über den persönlichen Zugang. Im Vordergrund steht das Verstehen sozialer Prozesse. Es wird versucht, das Verhalten der zu untersuchenden Personen aus ihrer Perspektive zu beschreiben.“<sup>241</sup>

Ich bin B. Meyer dankbar dafür, dass er bereits vor fünf Jahren das Wagnis einging, Führungskräfte trainings qualitativ zu evaluieren, zu einer Zeit, in der ich die Vorbereitung meiner qualitativen und quantitativen Untersuchungsinstrumente und den Aufbau meines Forschungsdesigns abgeschlossen hatte und Daten erhob.

#### **5.4.1 Zur Stichprobe meiner Studie**

Im Rahmen meiner Evaluationsstudie untersuchte ich 81 Teilnehmer aus 5 verschiedenen EG-Führungskräfte trainings mit Hilfe meines entwickelten Fragebogens und von Tiefeninterviews.

Die Teilnehmer waren zwischen 22 und 65 Jahren alt, 49 von ihnen waren Frauen, 32 Männer. Die Mehrheit der Teilnehmer (72 Führungskräfte) arbeitet im Sozial- und Gesundheitswesen (Schulen, Heime, Internate, freie Praxen, Krankenhäuser,...). Einige leiten kleine und mittlere Unternehmen (Telekommunikations- und Medienbranche sowie Arbeitsagenturen, Banken, Unternehmensberater...). Andere waren Abteilungsleiter in der Automobil- und Druckindustrie sowie in Unternehmen der Telekommunikationsbranche (z.B. Swisscom, Telekom)

Mit diesen 81 Teilnehmern an EG-Führungskräfte trainings stand mir eine begrenzte Stichprobe zur Verfügung. Vertreter des qualitativen Forschungsansatzes wie I. Langer<sup>242</sup>, R. Lisch<sup>243</sup> und P. Mayring<sup>244</sup> halten Interviews und Gespräche in der empirischen Sozialforschung für geeignete Methoden, um Gruppen, die nur in begrenzter Zahl zur Verfügung stehen, zu untersuchen: „Auf die zunehmende Anwendung von Einzelfallanalysen bzw.

---

<sup>240</sup> vgl. Mayring, P. (1996): Einführung in qualitative Sozialforschung, 3. überarb. Auflage, München.

<sup>241</sup> Mayer, B. (2003): Systemische Management trainings. Heidelberg. Seite 148.

<sup>242</sup> Langer, I. (1998): Das persönliche Gespräch als Weg in der psychologischen Forschung, Hamburg, S. 213

<sup>243</sup> Lisch, R.; Kriz, J. (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse, Reinbek

<sup>244</sup> Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim

---

Analysen kleiner Stichproben... in der heutigen Forschungspraxis gründet sich... der Bedarf qualitativer Methodik. Beispiele, wie erfolgreich qualitative Analysen bei Einzelfallstudien eingesetzt werden können, finden sich in klassischen soziologischen Feldforschungsprojekten<sup>245</sup>

#### **5.4.2 Gründe für meinen „Mix“ qualitativer und quantitativer Evaluationsmethoden**

Obwohl in der qualitativen Sozialforschung der Einsatz von quantitativ ausgewerteten Fragebögen bisher selten genutzt wurde, setzte ich in meiner Evaluation zusätzlich zu den Einzelinterviews einen Fragebogen ein, mit dem ich nach jeder Präsenzphase eines EG-Führungskräftetrainings ermittelte, wie sich die Teilnehmer durch das Training in:

- ihrer Kommunikationsfähigkeit
- ihrer Selbstreflexionsfähigkeit
- ihrem Umgang mit Unsicherheiten bzw. ihren Change-Management-Fähigkeiten

gefördert sahen.

Gleichzeitig bewerteten die Teilnehmer durch das Bearbeiten dieses Fragebogens:

- in wieweit sie einen Transfer des im Training Gelernten in ihren Berufsalltag für möglich hielten

und

- wie sie die Fähigkeiten und Qualität der EG-Trainer bewerteten.

Mit dem Einsatz meines qualitativ auswertbaren Fragebogens und der qualitativen Analyse der Einzelinterviews entschied ich mich für einen Methodenmix, d.h. die Kombination von qualitativen und quantitativen Evaluationsmethoden. Mein Ziel war, die Ergebnisse der qualitativen Analyse - die Auswertung der Einzelinterviews - mit den Resultaten der quantitativ gewonnenen Daten aus den Kategorien:

- Kommunikationsfähigkeit
- Selbstreflexionsfähigkeit
- Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheiten oder Management des Wandels
- Transfermöglichkeiten des Gelernten auf die berufliche Praxis
- Beurteilung der Trainerqualitäten

---

<sup>245</sup> Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim, S.21

zu vergleichen, um meine Forschungshypothesen sowohl durch die qualitative als auch durch die quantitative Analyse zu überprüfen. Mit meiner Vorgehensweise orientierte ich mich am Untersuchungsansatz von P. Mayring, der die Verbindung von Elementen qualitativer und quantitativer Forschung befürwortet, da sie miteinander kombinierbar seien und keinen Gegensatz darstellten.<sup>246</sup>

### 5.4.3 Leitfaden gestützte Einzelinterviews

Die von mir durchgeführten Interviews führte ich im Sinne von P. Mayring, U. Froschauer und M. Lueger<sup>247</sup> als Tiefeninterviews durch. Mit B. Mayer vertrete ich die Auffassung, „das Tiefeninterview eignet sich besonders gut, um Alltagswissen, Deutungs- und Wahrnehmungsmuster und Sinnzusammenhänge zu untersuchen.“<sup>248</sup> Die Interviews wurden von mir als Einzelinterviews durchgeführt. Es handelte sich um eine offene, halb strukturierte Befragung.

Die von mir gewählte Interviewform stellt nach Aussage von R. Schell, P. Hill und E. Esser eine Sonderform der Befragung dar.<sup>249</sup> Diese Autoren weisen darauf hin, dass leitfadengestützte Interviews in explorativen Bereichen der qualitativen Sozialforschung Anwendung finden dürfen.<sup>250</sup> Sie empfehlen das leitfadengestützte Interview für Untersuchungen wie die meinige, die:

- eine wissenschaftliche Fragestellung untersucht
- als Stichprobe eine kleine Zahl an Teilnehmern enthält<sup>251</sup>

R. Schell, P. Hill und E. Esser empfehlen für die Durchführung der Interviews im Rahmen der empirischen Sozialforschung einen Gesprächsleitfaden, weil dieser garantiere, dass der Interviewer im Gespräch tatsächlich alle forschungsrelevanten Themen ansprechen könne.<sup>252</sup> Diese Empfehlung der Autoren waren in den von mir durchgeführten Interviews sehr hilfreich. Ein Blick auf meinen Leitfaden

<sup>246</sup> Mayring, P. (1999): Quantitative und qualitative Analysen in der Lehr-Lernforschung: Perspektiven zur Integration. In: Unterrichtswissenschaft – Zeitschrift für Lernforschung, 4/99, Seite 292 – 309.

<sup>247</sup> Froschauer, U.; Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien

<sup>248</sup> Mayer (2003), Seite 151

<sup>249</sup> vgl. Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenburg-München, Seite 354

<sup>250</sup> vgl. Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenburg-München, Seite 354

<sup>251</sup> vgl. Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenburg-München, Seite 355

<sup>252</sup> vgl. Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenburg-München, Seite 355

---

verschaffte mir schnell den Überblick, welche Fragekomplexe von mir bereits angesprochen und welche Themen noch mit den zu Befragenden zu bearbeiten waren.

Als Leitfaden für die von mir durchgeführten Interviews wählte ich folgende Fragen:

1. Angenommen, Sie hätten am Training nicht teilgenommen, was wäre dann heute anders für Sie?
2. Angenommen, Sie hätten am Training nicht teilgenommen, was wäre dann heute für Sie unverändert? Beschreiben Sie verschiedene Situationen!
3. Förderte das Seminar Ihre Kommunikationskompetenz?  
Können Sie dies in Ihrem Alltag (Beruf und Privatleben) beobachten?
3. Erwarben Sie im EG-Führungskräftetraining Kenntnisse, die Ihnen in Ihrem Umgang mit Ihren Mitarbeitern nützlich waren bzw. sind?
5. Stellten ihre Mitarbeiter Veränderungen an Ihnen fest?
6. Beobachteten ihr Vorgesetzter oder Ihre Familienangehörigen Veränderungen an Ihnen?
7. Wurden Sie durch das Training angeregt, sich selbst zu beobachten und zu reflektieren?
8. Praktizieren Sie Selbstreflexion in Ihrem Alltag? Nennen Sie Beispiele!  
Wann und Wie?
9. Sind Sie mit Ihrer Trainingsteilnahme zufrieden oder profitierten Sie weniger bzw. nicht davon?
10. Denken Sie häufiger über sich, Ihre Arbeit, Ihr Leben nach?
11. Veränderte das EG-Training Ihren Umgang mit unklaren und unsicheren Situationen? Wenn ja, wie? Nennen Sie Beispiele.
12. Glauben Sie, zukünftig auf Sie zukommende Veränderungen bewältigen zu können? Was macht Sie optimistisch/ pessimistisch?
13. Was tun Sie, wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen?
14. Wie gestalten Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen im EG-Führungskräftetraining zukünftig Veränderungsprozesse in Ihrem Betrieb?
15. Besaßen die Inhalte des letzten Trainings einen Bezug zu Ihrer aktuellen Berufspraxis? Wenn ja, welche?
16. Setzten Sie die im Seminar gelernten Inhalte und Methoden im Berufsalltag ein? Nennen Sie Beispiele!

17. Erwiesen sich die erlernten Methoden als praktikabel und effektiv?

Erlebten Sie die erlernten Methoden in Ihrem Berufsalltag als gewinnbringend?

18. Lernten Sie etwas, das Ihnen in Ihrer unmittelbaren Berufspraxis weiter hilft?

Bei den Fragen meines Leitfadens handelte es sich um sogenannte offene Fragen, welche die Teilnehmer nicht mit „Ja!“ oder „Nein!“ beantworten konnten, sondern die ihnen eine ausführliche Stellungnahme ermöglichten. Den Antworten der Teilnehmer hörte ich im Sinne F. Schulz von Thun<sup>253</sup> aktiv zu. Aus den Antworten entwickelte ich neue Fragen. Zugleich brachte ich dem Interviewten meine große Neugier und mein hohes Interesse an seiner Person und seinen Aussagen entgegen und praktizierte die Einstellung: „Die interviewte Person hat immer recht.“<sup>254</sup>

#### **5.4.4 Kategoriebildung**

Das sprachliche Ausgangsmaterial für meine qualitative Inhaltsanalyse gewann ich, indem ich die Teilnehmer der EG-Führungskräftetrainings während ihrer Selbstlern- bzw. Transferphasen mit Hilfe meines vorgestellten Gesprächsleitfadens interviewte. 162 Protokolle dieser Interviews analysierte ich auf dem Hintergrund meiner unter Punkt 5.4.2 aufgeführten Forschungsfragen und Hypothesen. Dabei ordnete ich die Antworten der Teilnehmer systematisch fünf Kategorien zu, die den von mir aufgestellten fünf Forschungshypothesen entsprachen:

##### **1. Kategorie: Kommunikationsfähigkeit**

Förderte das Training Ihre Kommunikationskompetenz?

Können Sie dies in Ihrem Alltag (Beruf und Privatleben) beobachten?

Erwarben Sie im EG-Führungskräftetraining Kenntnisse, die Ihnen in Ihrem Umgang mit Ihren Mitarbeitern nützlich sind?

##### **2. Kategorie: Selbstreflexionsfähigkeit**

<sup>253</sup> Schulz von Thun, Friedemann (1999): Miteinander Reden, Band I und II, Reinbeck.

<sup>254</sup> Froschauer und Lueger (1992), Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, Wien, Seite 36.

Wurden Sie durch das Training angeregt, sich selbst zu beobachten und zu reflektieren?

Praktizieren Sie Selbstreflexion in Ihrem Alltag? Nennen Sie Beispiele!

Wann und Wie?

Denken Sie jetzt häufiger über sich, Ihre Arbeit, Ihr Leben nach?

### **3. Kategorie: Umgang mit Unsicherheit bzw.**

#### **Management des Wandels**

Veränderte das Training Ihren Umgang mit unklaren und unsicheren Situationen?

Wenn ja, wie? Nennen Sie Beispiele.

Glauben Sie, zukünftig auf Sie zukommende Veränderungen bewältigen zu können? Was macht Sie optimistisch/ pessimistisch?

Was tun Sie, wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen?

Wie gestalten Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen im EG-Führungskräftetraining zukünftig Veränderungsprozesse in Ihrem Betrieb?

### **4. Kategorie: Transfer des Gelernten in die Berufspraxis**

Besaßen die Inhalte des letzten Trainings einen Bezug zu Ihrer aktuellen Berufspraxis? Wenn ja, welche?

Setzten Sie die im Training gelernten Inhalte und Methoden im Berufsalltag ein?

Nennen Sie Beispiele!

Erwiesen sich die erlernten Methoden als praktikabel und effektiv?

Erlebten Sie die erlernten Methoden in Ihrem Berufsalltag als gewinnbringend?

Lernten Sie etwas, das Ihnen in Ihrer unmittelbaren Berufspraxis weiterhilft?

### **5. Kategorie: Zufriedenheit**

Sind Sie mit Ihrer Trainingsteilnahme zufrieden oder profitierten Sie weniger bzw. nicht vom Training?

Nachdem ich im zurückliegenden Abschnitt meine Kategoriebildung bzgl. der Auswertung der Einzelinterviews ausführte, beschreibe ich im Folgenden die von mir eingesetzte Methode der quantitativen Evaluation, den standardisierten Fragebogen.

### 5.4.5 Fragebögen

Die Teilnehmer an den von mir ausgewerteten EG-Führungskräfte Trainings erhielten im Anschluss an die Trainings-Präsenzphasen folgenden Fragebogen.<sup>255</sup>

#### Auswertungsbogen zu den Trainingsseminaren

**Name:**

**Datum:**

#### Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Dieser Auswertungsbogen dient der Evaluation Ihres Trainingsseminars!

Kreuzen Sie bitte zu jeder Aussage das Antwortfeld an, welches Ihrer eigenen Meinung am meisten entspricht!

Vielen Dank!

Christoph Schürmann

1. Die Trainingsinhalte hatten einen Bezug zu meinem Berufsalltag.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

2. Ich weiß jetzt besser, wie ich mich in unklaren Situationen verhalte.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

3. Ich erlebte den Trainer als fachkompetent.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

4. Ich bin optimistisch, dass ich Veränderungen im Berufsleben bewältigen werde.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

5. Die im Training eingesetzten Methoden erwiesen sich an meinem Arbeitsplatz als praktikabel.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

---

<sup>255</sup> Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. J. Fengler (Universität zu Köln), der mich bei der Erstellung dieses Fragebogens supervidierte.

---

6. Meine Fähigkeit zu Metakommunikation hat sich durch meine Teilnahme am Training verbessert.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

7. Der Trainer regte mich an, eigene Ideen zu entwickeln.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

8. Ich kann die Trainingsinhalte in meinem Berufsalltag anwenden.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

9. Ich benutze Reflexion inzwischen als Steuerungsinstrument in meinem Betrieb/  
Unternehmen.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

10. Ich habe im Training Methoden gelernt, die mir in meiner unmittelbaren Berufspraxis  
konkret weiterhelfen.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

11. Während des Trainings wurde der Lern- und Gruppenprozess regelmäßig reflektiert.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

12. Der Trainer hat die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe berücksichtigt.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

13. Das Training hat mich dazu angeregt, mein eigenes Verhalten zu beobachten.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

14. Das Training hat meine Kommunikationskompetenz gefördert.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

---

15. Situationen, in denen ich unsicher bin, kann ich jetzt meistern.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

16. Das Training hat mich zum Nachdenken über meine Person angeregt.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

17. In Gesprächen gelingt es mir zunehmend, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Ja, vollständig

18. Durch das Training wurde ich dazu angeregt, meinen Mitarbeitern häufiger ein Feedback zu geben.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

19. Der Trainer hat mich während der Trainingsphase wirksam begleitet.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

20. Der Umgang mit unklaren Situationen fällt mir jetzt leichter.

Ja, vollständig      0 1 2 3 4 5 6 7 8 Nein, gar nicht

---

Die Fragen des Fragebogens ordnete ich in folgender Weise meinen Hypothesen zu:

**1. Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer.**

Frage 6:

Meine Fähigkeit zu Metakommunikation hat sich durch meine Teilnahme am Training verbessert.

Frage 14:

Das Training hat meine Kommunikationskompetenz gefördert.

Frage 17:

In Gesprächen gelingt es mir zunehmend, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.

Frage 18:

Durch das Training wurde ich dazu angeregt, meinen Mitarbeitern häufiger ein Feedback zu geben.

**2. Im Rahmen des EG-Führungskräftetrainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer intensiver.**

Frage 9:

Ich benutze Reflexion inzwischen als Steuerungsinstrument in meinem Betrieb/ Unternehmen.

Frage 11:

Während des Trainings wurde der Lern- und Gruppenprozess regelmäßig reflektiert.

Frage 13:

Das Training hat mich dazu angeregt, mein eigenes Verhalten zu beobachten.

Frage 16:

Das Training hat mich zum Nachdenken über meine Person angeregt.

---

### **3. Durch die Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings werden die Teilnehmer sicherer im Umgang mit Unsicherheiten.**

Frage 2:

Ich weiß jetzt besser, wie ich mich in unklaren Situationen verhalte.

Frage 4:

Ich bin optimistisch, dass ich Veränderungen im Berufsleben bewältigen werde.

Frage 15:

Situationen, in denen ich unsicher bin, kann ich jetzt meistern.

Frage 20:

Der Umgang mit unklaren Situationen fällt mir jetzt leichter.

### **4. Die Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings wenden die im Führungskräftetraining vermittelten Kompetenzen in ihrer beruflichen Praxis an.**

Frage 1:

Die Trainingsinhalte hatten einen Bezug zu meinem Berufsalltag.

Frage 5:

Die im Training eingesetzten Methoden erwiesen sich an meinem Arbeitsplatz als praktikabel.

Frage 8:

Ich kann die Trainingsinhalte in meinem Berufsalltag anwenden.

Frage 10:

Ich habe im Training Methoden gelernt, die mir in meiner unmittelbaren Berufspraxis konkret weiterhelfen.

### **5. Die Teilnehmer des EG-Führungskräftetrainings erleben die EG-Trainer zunehmend als wirksame und fördernde LernBEGLEITER.**

Frage 3:

Ich erlebte den Trainer als fachkompetent.

Frage 7:

Der Trainer regte mich an, eigene Ideen zu entwickeln.

---

Frage 12:

Der Trainer hat die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe berücksichtigt.

Frage 19:

Der Trainer hat mich während der Trainingsphase wirksam begleitet.

Bei der Formulierung meiner Fragen in Aussageform orientierte ich mich an der Vorgehensweise, die J. Fengler empfiehlt.<sup>256</sup> Die von J. Fengler vorgestellten Fragelisten überzeugten mich, weil sie Fragen in Aussageform formulieren und bei der Beantwortung der Grad der Zustimmung des Befragten zur Aussage gemessen wird. Mein großes Interesse war es, zu untersuchen, in welchem Grad die von mir Befragten den Aussagen im Fragebogen zustimmten und ob bzw. wie sich dieser Grad der Zustimmung oder Ablehnung im Verlauf des EG-Führungskräftetrainings veränderte.

Mit der folgenden Abbildung veranschauliche ich Ihnen den Aufbau meiner Untersuchung graphisch.

---

<sup>256</sup> Fengler, J. (1998): Helfen macht müde. München, Seite 85ff.

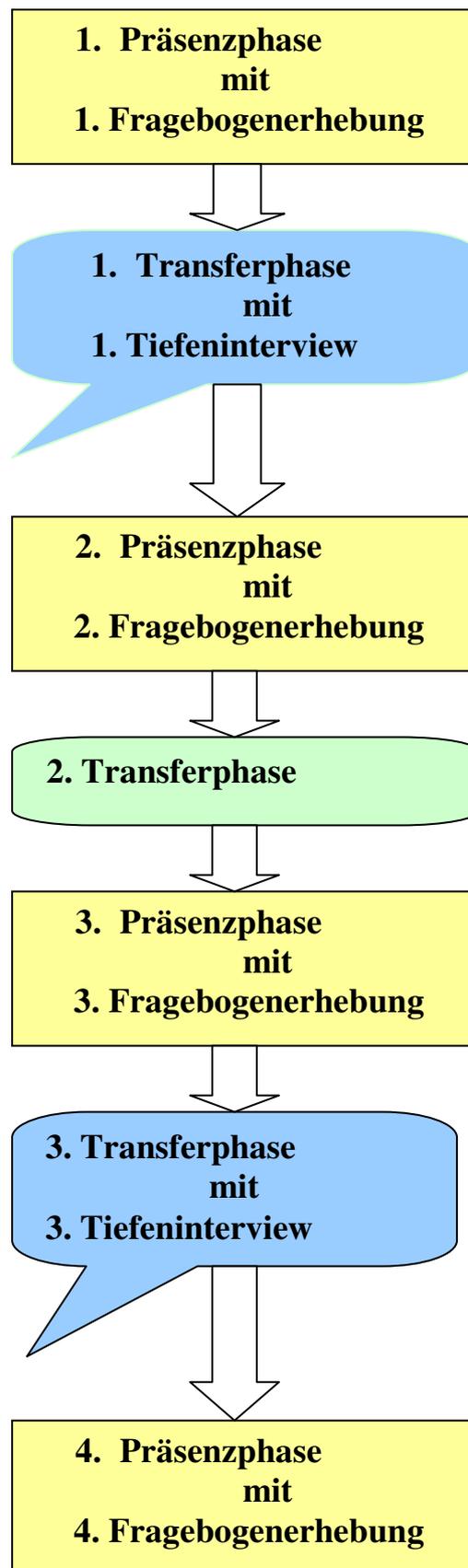
**Forschungsdesign graphisch**

Abbildung 32: Untersuchungsaufbau

---

## 5.5 Untersuchungsverlauf

Meine Evaluation der EG-Führungskräfte trainings verlief überwiegend jedoch nicht durchgängig planmäßig:

Die Fragebögen wurden von den Teilnehmern am Ende jeder Trainingsphase bereitwillig und geduldig ausgefüllt. Die quantitative Untersuchung verlief somit planmäßig.

Meine Hoffnung, einen Großteil der Teilnehmer während der Transferphasen in Form eines Interviews persönlich befragen zu können, ließ sich nicht realisieren. Die Teilnehmer wohnten teilweise über 200 km von meinem Wohnort entfernt, so dass ein persönliches Aufsuchen aller Teilnehmer mit immens hohen Kosten verbunden gewesen wäre. Ich löste das Problem der persönlichen Befragung während der Transferphasen folgendermaßen:

1. Ein Teil der Teilnehmer erklärte sich bereit, mir für ein Interview kurz vor Beginn der nächsten Präsenzphase zur Verfügung zu stehen.
2. Andere Teilnehmer erlaubten mir, Sie während der Transferphase am Telefon zu befragen (Telefoninterview). Ich konnte die hierbei entstehenden Kosten durch das Einrichten einer „Flatrate“ bei meiner Telefongesellschaft kalkulierbar gestalten.
3. Eine dritte Gruppe von Teilnehmern bot sich an, die Interviewfragen ausführlich schriftlich zu beantworten. Ihnen teilte ich einen Interviewfragebogen aus, den sie mir in der folgenden Präsenzphase ausgefüllt zurück gaben.

## 5.6 Auswertung und Ergebnisse meiner qualitativen Evaluationsmethoden

### 5.6.1 Zum Ablauf der Auswertung meines sprachlichen Materials

Ziel der Auswertung meiner qualitativen Evaluationsmethoden (leitfadengestützte Einzelinterviews, Telefonbefragungen, schriftlich zu beantwortende Fragebögen) ist, die Antworten der Teilnehmer zunächst den von mir entwickelten und unter 5.4.4 dargestellten Kategorien zuzuordnen:

- Kommunikationsfähigkeit
- Selbstreflexionsfähigkeit

- 
- Umgang mit Unsicherheiten bzw. Management des Wandels
  - Transfer des Gelernten in die Berufspraxis
  - Zufriedenheit mit Seminar und Trainern

Über die Zuordnung des von mir erhobenen sprachlichen Materials zu den genannten Kategorien gewinne ich Erkenntnisse, mit Hilfe derer ich meine Forschungshypothesen verifiziere bzw. falsifiziere und anschließend die von mir formulierten Forschungsfragen beantworte:

1. Erwerben die Teilnehmer der von mir evaluierten Führungskräfte Trainings diejenigen Fähigkeiten, welche von Führungskräften heute verlangt werden?

Lernen sie:

- Kommunikation
- Selbstreflexion
- Umgang mit Unsicherheiten bzw. Management des Wandels
- Zufriedenheit mit Seminar und Trainern

2. Gelingt in den Führungskräfte Trainings der Transfer der vermittelten Fähigkeiten von den Präsenzphasen des Trainings in die Arbeitsrealität der Teilnehmer?

Mit dieser Vorgehensweise orientierte ich mich an dem von P. Mayring vorgeschlagenen Ablaufmodell<sup>257</sup>:

- inhaltliche Strukturierung des sprachlichen Materials
- Zuordnung zu aufgestellten Kategorien und Subkategorien
- Notieren der Aussagen in Kurzform in einer Tabelle
- Überprüfung der Kurzformen auf häufige und typische Aussagen

### **5.6.2 Die Ergebnisse meiner qualitativen Evaluationsmethoden**

Bereits in den zurückliegenden Abschnitten meiner Studie zitierte ich an vielen Stellen die positiven Rückmeldungen und Kommentare der Teilnehmer am EG-Führungskräfte Training.

---

<sup>257</sup> vgl. Mayring, P. (1977): Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Weinheim, Seite 42 ff.

Mich überraschte das Ausmaß an positiven Rückmeldungen, **weil ich während der Präsenzphasen durchaus Widerstände** „Ich weiß wirklich nicht, welchen Gewinn mir diese Methoden in meinem Arbeitsalltag bringen sollen!“ **und sehr schmerzhaftes Lernerfahrungen bei einzelnen Teilnehmern beobachtete bzw. von denen hörte:** „Das Training hat mir zumindest meine Kommunikationsdefizite sichtbar gemacht. Ich kann aber schon besser vor Gruppen sprechen und achte inzwischen mehr auf meine Sprache“ oder: „Die Einsicht in meine Schwächen zeigt mir, wo ich Verbesserungsbedarf habe.“

Eine Reihe von Äußerungen in den Interviews machten mir deutlich, dass **die Teilnehmer einen Kompetenzzuwachs in den Kategorien Kommunikation, Selbstreflexion, Umgang mit Unsicherheit und Umsetzung des Gelernten in die Praxis erst mit zunehmender Dauer des EG-Führungskräftetrainings an sich wahrnahmen.** In den Interviews während der ersten Transferphase hörte ich häufig Äußerungen wie: „Bis jetzt haben meine Mitarbeiter noch keine Veränderungen an mir bemerkt. Jedenfalls hat sich noch niemand in diese Richtung geäußert.“ Oder: „Ob das Training meinen Umgang mit unklaren Situationen verändert hat? Weiß ich nicht! Kann ich noch nichts zu sagen.“ „Konnte ich noch nicht überprüfen, ich denke aber schon, dass das Training meine Kommunikationskompetenz gefördert hat.“ „Bis jetzt konnte ich die Trainingsinhalte noch nicht anwenden.“

In den Interviews während der dritten Transferphase wurden die Rückmeldungen hingegen immer eindeutiger: „Ja, die erlernten Methoden sind gewinnbringend, viele Situationen im Betrieb, die mir vorher große Probleme bereiteten, werden jetzt eindeutiger und einfacher.“ Oder: „Sowohl meine Angehörigen als auch mein Vorgesetzter äußern sich positiv über meine Veränderungen. Ich erscheine ihnen reifer, vitaler, selbstbewusster und risikofreudiger. – Ja, ich gehe auch häufiger in Konflikte!“

Im Folgenden veranschauliche ich häufig geäußerte Rückmeldungen in Kurzform anhand von typischen Aussagen in Form von Zitaten.

### **Kategorie Kommunikationsfähigkeit**

„Ich bin sicherer in meiner Führungsrolle, trete selbstbewusster und überzeugter auf. Ich führe Einzel- und Coachinggespräche entweder mit

Terminvereinbarungen oder Kurz-Coachings `zwischen durch`. Ich setzt die gelernten Kommunikationstechniken ein und übe mich im genauen Hinsehen und Zuhören.“

„Beim Kommunizieren bin ich viel sicherer geworden – ich fühle mich jetzt auch im Hinblick auf meine neu erworbenen kommunikativen Fähigkeiten bestätigt.“

„Feedback geben und Rückfragen stellen – zwei ganz entscheidende Methoden, die ich hier gelernt habe und die meine Kommunikationsfähigkeit eindeutig verbessert haben.“

### **Kategorie Selbstreflexionsfähigkeit**

„Ich tue das, was ich tue, jetzt bewusster und bin aufgrund dessen als Chef erfolgreicher.“

„Bisher praktizierte ich Selbstreflexion im Alltag selten. Ab jetzt wieder, indem ich ruhiger, bewusster und vor allem vor- und nachbereitet in Gespräche gehe und aus Besprechungen komme!“

„Ich praktiziere ständig Selbstreflexion und halte das für ganz ganz wichtig: Ich bin selbstbewusst genug, um auch mein Wissen und meine Überzeugungen immer wieder zu hinterfragen, ich reflektiere mein Verhalten in Gesprächen und im Hinblick auf die Beziehungen zu meinen Mitarbeitern. Ich betreibe Ursachenforschung in jede Richtung: bei Erfolgen wie bei Misserfolgen!“

„Die Bedeutung der Selbstreflexion ist mir wirklich erst im Laufe des Trainings bewusst geworden. Durch das Nachdenken über meine Grundhaltungen und meine Person sind mir auch meine Stärken klar: Geduld und Flexibilität – in unserer Firma zwei wichtige Erfolgsfaktoren.“

### **Kategorie Umgang mit Unsicherheit bzw. Management des Wandels**

„Ich gehe Veränderungsprozesse viel bewusster an und entwickle gleichzeitig mehr und mehr Gelassenheit in Situationen, in denen Veränderung anstehen. Früher habe ich Veränderungen eigentlich so lange vermieden oder herausgezögert, bis es gar nicht mehr anders ging.“

„Wenn mein Chef mir Informationen vorenthält, grübele ich nicht mehr lange warum und wieso. Ich Sorge für mich, nehme ihn in die Verantwortung bzw. erinnere ihn an seine. Die Selbstsicherheit hierzu habe ich hier gelernt.“

„Mir ist hier klar geworden, dass Veränderungen notwendig und normal sind. Ich muss den notwendigen Wandel nicht mehr zwingend als Bedrohung erleben.“

„Ich bin sehr optimistisch, die anstehenden Veränderungen bewältigen zu können. Mit der Qualität meiner Arbeit, mit meinen Werten und mit den hier gelernten Methoden bin ich bestens aufgestellt.“

„Was ich tue, wenn ich nicht weiß, was ich tun soll? Ich suche gezielt nach Hilfe, frage auch meine Angestellten um Rat, reflektiere mein Tun, greife auf positive Erfahrungen der Vergangenheit zurück, improvisiere und besinne mich auf meine Grundsätze. Ich habe also für jedes Problem eine Fülle von Lösungsansätzen. Bange machen gibt's nicht – das lehrt das EG-Training doch in jeder Phase!“

### **Kategorie Zufriedenheit**

„Vor dem letzten Assessment-Wochenende war ich auf jeden Fall gereizter und unruhig...“

„Weiterhin ermöglicht mir die `Community` hier immer wieder aufs Neue, andere Meinungen und Denkweisen kennen zu lernen. Der persönliche Kontakt zu anderen Führungskräften motiviert mich. Es ist entlastend zu erfahren, dass es noch andere gibt, die ähnliche Situationen erleben wie ich.“

„Ich bin sehr zufrieden: ich erlebe, was ich lernen und leisten kann und habe kompetente Trainer zur Seite.“

„Ich bin wie immer sehr zufrieden!“

### **Kategorie Transfer des Gelernten in die Berufspraxis**

„Ich freue mich auf die täglichen, zahlreichen Herausforderungen und gehe geduldiger, bewusster und ausgeglichener in die verschiedenen Berufssituationen.“

„Ich fühle mich seltener zerfahren, bleibe mir häufiger `treu`.“

„Meine Mitarbeiter erkennen, dass ich bemüht bin, immer wieder neue Impulse ins Team zu bringen.“

„Ich arbeite an den Ressourcen meiner Mitarbeiter. Sie erleben meinen Führungsstil inzwischen als eindeutig ermutigend.“

„Ich wirke auf Arbeitgeber und Mitarbeiter ausgeglichener und fachkompetenter!“

„Jeder konstruiert sich seine Wirklichkeit. Ja, ich weiß: nicht alles, was der Mitarbeiter sagt, ist richtig und hat Bedeutung.“

„Ja, die gelernten Methoden erlebte ich als äußerst praktikabel und effektiv.“

„Anhand der Videoanalyse habe ich wertvolle Anregungen erhalten, um in Besprechungen Impulse zu setzen und die Zeit effektiver einzuteilen.“

„In Teamsitzungen höre ich so glaube ich besser zu. Ein Mitarbeiter sagte mir letztens, er sei beeindruckt, wie ich das Wesentliche erfasse bzw. die Sachen auf den Punkt bringe!“

„Ich kann inzwischen klarer mit meinen verschiedenen Rollen umgehen, ohne verletzend i.S.v. abwertend gegenüber Mitarbeitern zu sein. – Also, ich bin jedenfalls dabei, dies zu trainieren.“

„Meine Mitarbeiter verspüren eine deutliche Änderung bei mir. Ich vermittele ihnen Sicherheit, weil ich die Zuständigkeiten glasklar festlege.“

### **Ergebnisse meiner qualitativen Untersuchung**

Die Teilnehmer am EG-Führungstraining sagen in den von mir in bzw. am Ende der ersten und dritten Transferphase des EG-Führungstrainings durchgeführten persönlichen Interviews, Telefoninterviews und schriftlich zu beantwortenden Interviewfragebögen aus, dass ...

**... sich ihre Kommunikationskompetenz im Zuge der Teilnahme am EG-Führungstraining verbesserte**

**... ihre Selbstreflexion im Rahmen des EG-Führungstrainings intensiver wurde**

**... sie durch ihre Teilnahme am EG-Führungstraining sicherer im Umgang mit Unsicherheiten wurden**

**... sie die im Führungstraining vermittelten Kompetenzen in ihrer beruflichen Praxis anwandten**

**... sie zufrieden mit dem EG-Führungstraining und den EG-Trainern waren**

Bei der Vorstellung meiner Evaluationsformen in Kapitel 5.3 erklärte ich, dass ich mit der von mir ausgewählten und eingesetzten Forschungsmethode Einzel- bzw. Tiefeninterview nicht nur meine Forschungshypothesen überprüfe, sondern zudem in Form einer „**zielfreien Evaluation**“<sup>258</sup> ermittele, ob das Training weitere Folgen für die Teilnehmer zeigte bzw. Wirkungen in ihnen auslöste, die ich bei der Aufstellung meiner Forschungsfragen und –hypothesen noch nicht vermutete.

Eine Reihe von Aussagen der Teilnehmer in den persönlichen Interviews, Telefoninterviews sowie im schriftlichen Fragebogen gingen in die Richtung, dass sie durch ihre Teilnahme am EG-Führungskräftetraining **Veränderungen in ihrer Persönlichkeit als Führungskraft und/ oder Privatperson** beobachteten:

„Meine Abteilung merkt, glaube ich, unbewusst, dass ich mich verändere, aber die wissen gar nicht, dass meine Veränderungen etwas mit dem EG-Training zu tun haben.“

„Besonders meine Chefin spricht die Veränderung, die sie an mir beobachtet, positiv an. Das motiviert mich natürlich ungemein, hier hart weiter zu arbeiten.“

Einige Teilnehmer am EG-Führungskräftetraining wiesen in den Tiefeninterviews auch auf **die negative Bewertung ihrer persönlichen Veränderung im Zuge des EG-Trainings durch Mitarbeiter oder Vorgesetzte** hin:

„Ja, meine Mitarbeiter haben eine Veränderung bei mir gespürt, aber sie sind nicht begeistert darüber.“

„Mein Vorgesetzter erlebt meine Veränderung eindeutig als Bedrohung!“

Bei einer Reihe von Teilnehmern am EG-Führungskräftetraining **entwickelte sich im Verlauf des Trainings der Wunsch nach beruflicher Veränderung**:

„Ich trage mich mit dem Gedanken, die Firma zu verlassen. Wenn ich das hier Gelernte wirklich umsetzen und anwenden will, muss ich den Arbeitsplatz wechseln.“

---

<sup>258</sup> Froschauer, U. (1998): Qualitative Evaluation von Beratungsprozessen. Wien.

Nach der Auswertung meines sprachlichen Materials, die ich im zurückliegenden Abschnitt darstellte, war ich sehr neugierig auf die Auswertung der von mir nach jeder Präsenzphase eingesetzten Fragebögen. Ich war gespannt darauf, ob die Fragebögen die Ergebnisse meiner quantitativen Untersuchung bestätigten, dass sich die Kommunikationskompetenz, Selbstreflexionsfähigkeit, der Umgang mit Unsicherheit und die Zufriedenheit der Teilnehmer im Verlauf ihrer Teilnahme am EG-Training ihrer eigenen Einschätzung nach zunehmend erhöhten und sie die erworbenen Kompetenzen in ihrer beruflichen Praxis zunehmend einsetzten.

### 5.7 Die Ergebnisse meiner quantitativen Evaluationsmethode: Fragebogen

Den von mir unter 5.4.4 dargestellten Fragebogen, den ich den Teilnehmern nach jeder der vier Präsenzphasen (**Zeitpunkt= t = 1 bis 4**) des EG-Führungskräftetrainings austeilte, wertete ich computergestützt mit Hilfe des Datenanalyseprogramms SPSS aus.<sup>259</sup> Die ermittelten Mittelwerte verglich ich und testete sie im Hinblick auf signifikante Unterschiede bzw. Entwicklungen von Zeitpunkt zu Zeitpunkt (z.B. von t = 1 zu t = 2) hin mit den Wilcoxon-Test für verbundene Stichproben mit einer Version von A. Bühl und P. Zöfel.<sup>260</sup>

Die errechneten Signifikanzen bewerte ich einheitlich wie folgt:

0,000 -	0,001	entspricht einem <b>hochsignifikanten</b> Ergebnis
0,002 -	0,01	entspricht einem <b>sehr signifikanten</b> Ergebnis
0,02 -	0,05	entspricht einem <b>signifikanten</b> Ergebnis
kleiner als	0,05	entspricht einem <b>nicht signifikanten</b> Ergebnis

Das Datenverarbeitungsprogramm SPSS weist darauf hin, dass bei der Auswertung der ermittelten Zahlenwerte ein Standardfehler von 0,2 zu berücksichtigen ist.

Beispiel:

Einem ermittelten Zahlenwert von 6,7 entsprechen in der Realität Werte zwischen 6,5 und 6,9.

<sup>259</sup> Vgl. Martens, J. (1999): Deutsche Beschreibung der statistischen Datenanalyse mit SPSS.

<sup>260</sup> Bühl, A.; Zöfel, P. (2000): SPSS Version 10, Addison Wesley. München.

## 6,7 (errechneter Wert) = 6,5 – 6,9 (Bandbreite in der Realität)

Die Teilnehmer am EG-Führungskräfte-Training beantworteten jede Frage auf einer Skala von 0 bis 8:

Beispiel:

Die Trainingsinhalte hatten einen Bezug zu meinem Berufsalltag.

Nein, gar nicht      0 1 2 3 4 5 6 7 8      Ja, vollständig

Bereits vor der computergestützten Auswertung der Fragebögen legte ich mich auf folgende Interpretation der zu erreichenden Werte hinsichtlich der Überprüfung meiner Forschungshypothesen fest:

Angekreuzte Werte	Interpretation	Beispiel
0 bis 2	„schwach“	Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräfte-Trainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer „nur“ schwach.
3 bis 4	„eher schwach als stark“	Im Rahmen des EG-Führungskräfte-Trainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer „eher wenig“ intensiver.
5 bis 6	„eher stark als schwach“	Durch die Teilnehmer an EG-Führungskräfte-Trainings werden die Teilnehmer „eher sicherer“ im Umgang mit Unsicherheiten.
7 bis 8	„stark“	Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte-Trainings wenden die im Führungskräfte-Training vermittelten Kompetenzen in ihrer beruflichen Praxis an.

Im Anschluss an diese einleitenden Vorbemerkungen zur quantitativen Auswertung meines Fragebogens stelle ich ihnen nun die konkreten Ergebnisse im Einzelnen vor.

### Kategorie: Kommunikationskompetenz

Tabelle 1: Kommunikationskompetenz (x = Mittelwert zum Zeitpunkt n (1 bis 4))

	x1	x2	x3	x4
<i>Das Training hat meine Kommunikationskompetenz gefördert.</i>	6,23	7,14**	7,38	7,52
<i>In Gesprächen gelingt es mir zunehmend, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.</i>	5,92	6,74**	7,12**	7,42**
<i>Durch das Training wurde ich dazu angeregt, meinen Mitarbeitern häufiger ein Feedback zu geben.</i>	5,70	6,60**	6,92*	7,22
<i>Meine Fähigkeit zu Metakommunikation hat sich durch meine Teilnahme am Training verbessert.</i>	5,25	6,35**	6,71*	7,21**

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Folgende Ergebnisse werden von der Tabelle abgebildet und durch die Säulendiagramme visualisiert:

- die Teilnehmer erleben eine Verbesserung ihrer Kommunikationskompetenz durch das EG-Training
- die erlebte Kommunikationsförderung steigt im Verlauf des Trainings von Messpunkt zu Messpunkt an

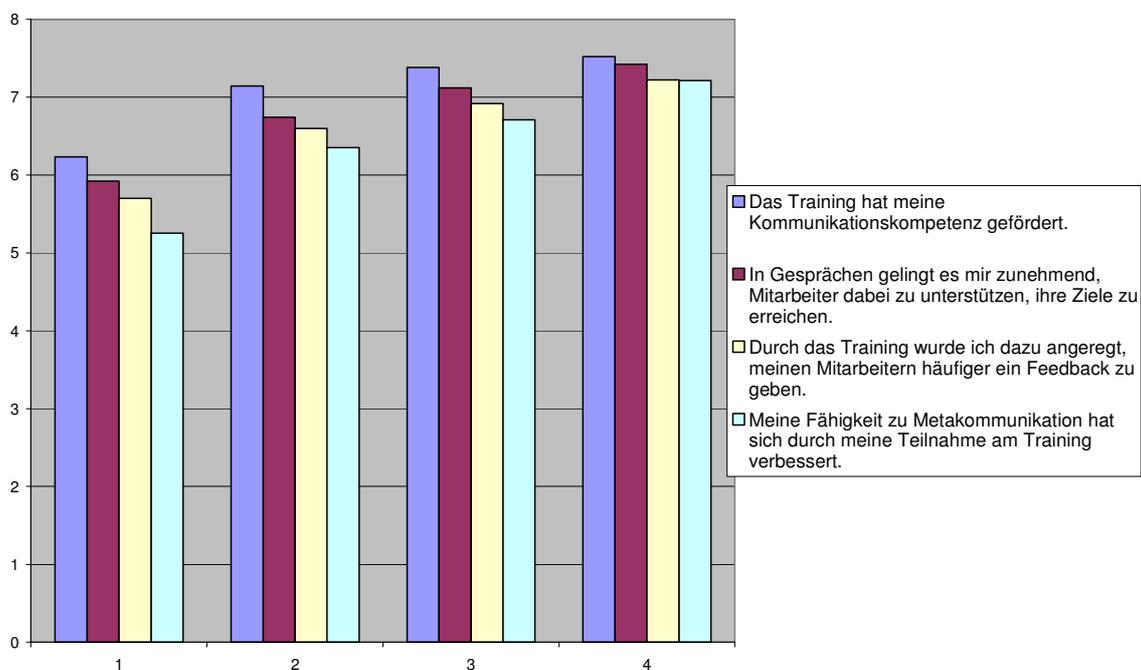


Abbildung 33: Säulendiagramm: Kommunikationskompetenz

**Kategorie: Selbstreflexion**

Tabelle 2: Selbstreflexion (x = Mittelwert zum Zeitpunkt n (1bis 4))

	x1	x2	x3	x4
<i>Das Training hat mich dazu angeregt, mein eigenes Verhalten zu beobachten.</i>	7,01	7,23	7,51**	7,71**
<i>Während des Trainings wurde der Lern- und Gruppenprozess regelmäßig reflektiert.</i>	6,77	7,32**	7,36	7,74**
<i>Das Training hat mich zum Nachdenken über meine Person angeregt.</i>	6,23	6,71	7,01	7,39**
<i>Ich benutze Reflexion inzwischen als Steuerungsinstrument in meinem Betrieb/ Unternehmen.</i>	5,90	6,57**	6,94*	7,31**

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Folgende Ergebnisse werden von der Tabelle abgebildet und durch die Säulendiagramme visualisiert:

- die Teilnehmer geben an, dass sich ihre Selbstreflexion durch die Teilnahme am EG-Training intensiviert
- ihre Selbstreflexion wird im Verlauf des Trainings von Messpunkt zu Messpunkt intensiver

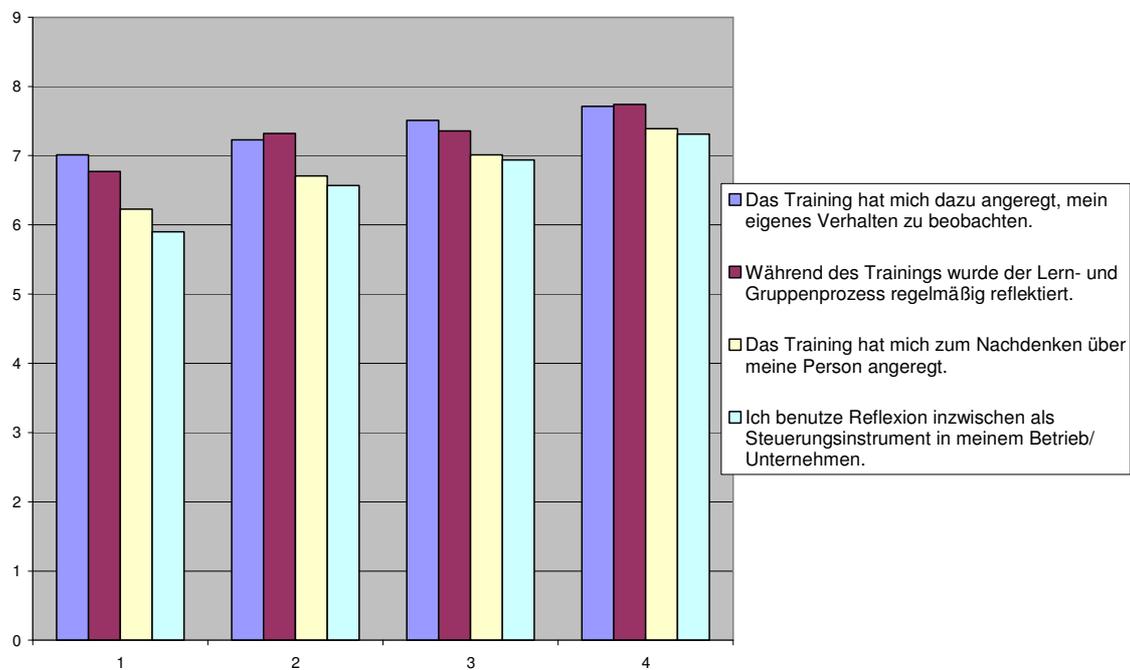


Abbildung 34: Säulendiagramm: Selbstreflexion

### Kategorie: Umgang mit Unsicherheit

Tabelle 3: Umgang mit Unsicherheit (x = Mittelwert zum Zeitpunkt n (1bis 4))

	x1	x2	x3	x4
<i>Ich bin optimistisch, dass ich Veränderungen im Berufsleben bewältigen werde.</i>	6,27	6,58	6,95	7,18**
<i>Situationen, in denen ich unsicher bin, kann ich jetzt meistern.</i>	6,22	6,82**	7,10**	7,30
<i>Ich weiß jetzt besser, wie ich mich in unklaren Situationen verhalte.</i>	5,3	6,26**	6,71**	7,08*
<i>Der Umgang mit unklaren Situationen fällt mir jetzt leichter.</i>	5,18	6,53**	6,87*	7,22**

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Folgende Ergebnisse werden von der Tabelle abgebildet und durch die Säulendiagramme visualisiert:

- die Teilnehmer fühlen sich durch das EG-Training im Umgang mit Unsicherheiten immer sicherer
- die vermittelte Sicherheit steigt im Verlauf des Trainings von Messpunkt zu Messpunkt an

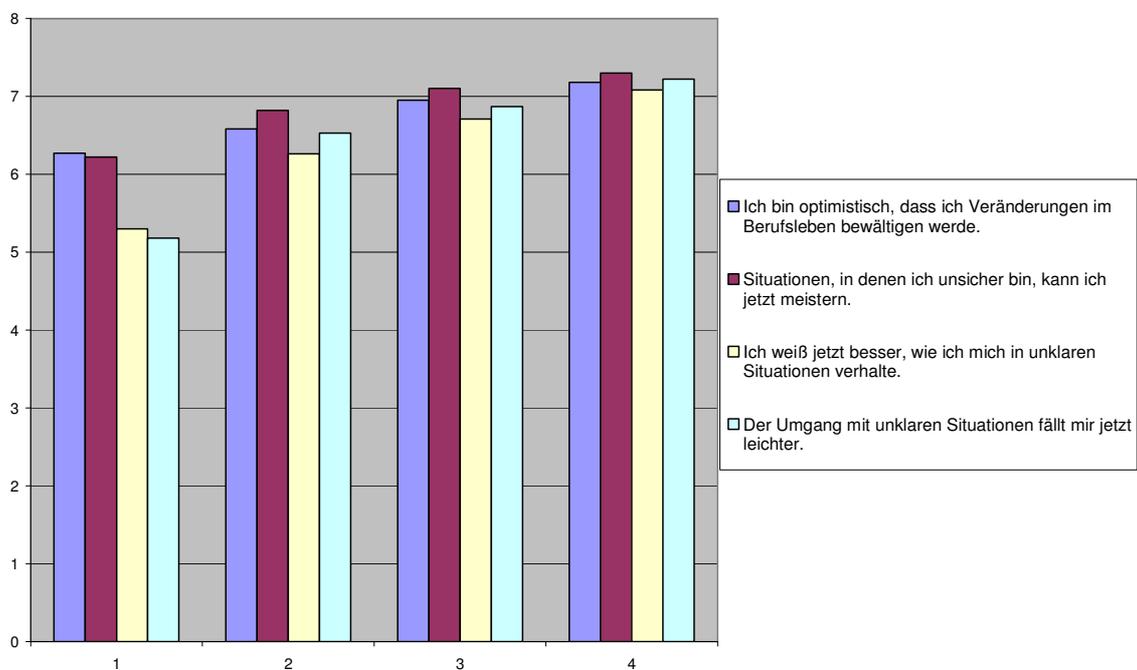


Abbildung 35: Säulendiagramm: Umgang mit Unsicherheit

### Kategorie: Anwendung der im Training vermittelten Kompetenzen in der beruflichen Praxis

Tabelle 4: Anwendung der im Training vermittelten Kompetenzen in der betrieblichen Praxis (x = Mittelwert zum Zeitpunkt n (1bis 4))

	x1	x2	x3	x4
<i>Die Trainingsinhalte hatten einen Bezug zu meinem Berufsalltag.</i>	6,39	7,09**	7,39**	7,69**
<i>Ich kann die Trainingsinhalte in meinem Berufsalltag anwenden.</i>	6,31	6,94**	7,16**	7,53**
<i>Ich habe im Training Methoden gelernt, die mir in meiner unmittelbaren Berufspraxis konkret weiterhelfen.</i>	6,13	6,90**	7,25*	7,58**
<i>Die im Training eingesetzten Methoden erwiesen sich an meinem Arbeitsplatz als praktikabel.</i>	6,05	6,90**	7,30**	7,48*

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Folgende Ergebnisse werden von der Tabelle abgebildet und durch die Säulendiagramme visualisiert:

- die Teilnehmer wenden die im EG-Training vermittelten Kompetenzen in ihrer beruflichen Praxis zunehmend an
- die Anwendung der Trainingsinhalte im beruflichen Umfeld wird im Verlauf des Trainings von Messpunkt zu Messpunkt intensiver

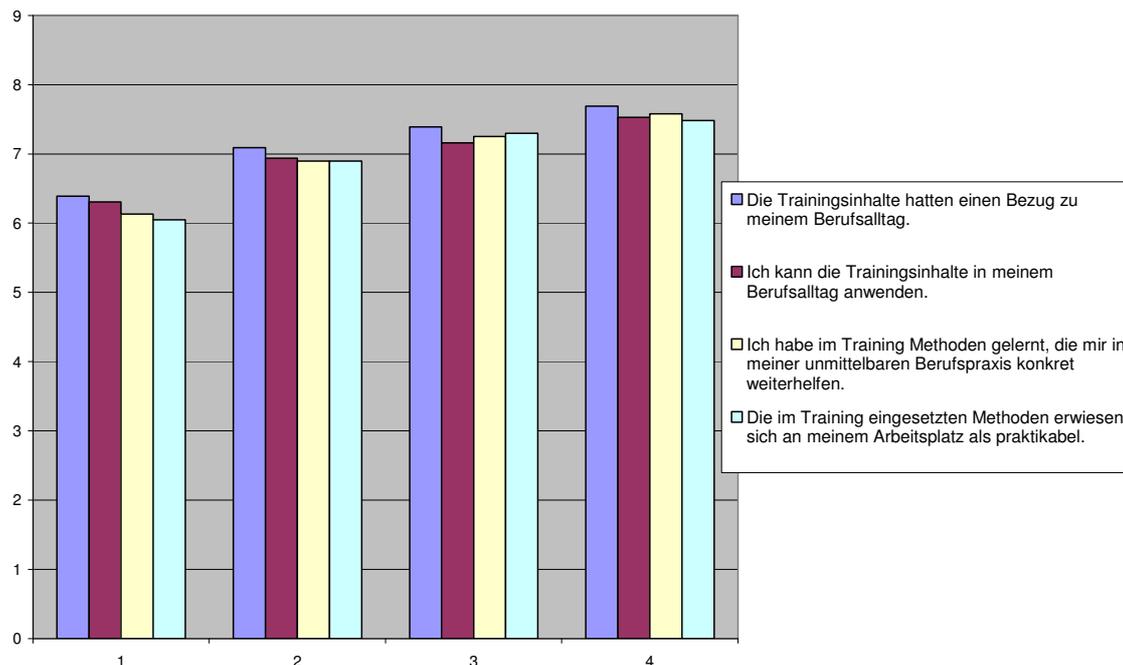


Abbildung 36: Säulendiagramm: Transfer in den Berufsalltag

### Kategorie: Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder Lernbegleiter

Tabelle 5: Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder Lernbegleiter  
(x = Mittelwert zum Zeitpunkt n (1bis 4))

	x1	x2	x3	x4
Ich erlebte den Trainer als fachkompetent.	7,22	7,42	7,52	7,81**
Der Trainer hat die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe berücksichtigt.	6,77	7,13	7,47**	7,78**
Der Trainer regte mich an, eigene Ideen zu entwickeln.	6,14	6,74**	7,04*	7,40**
Der Trainer hat mich während der Trainingsphase wirksam begleitet.	5,88	6,60**	7,18**	7,49**

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Folgende Ergebnisse werden von der Tabelle abgebildet und durch die Säulendiagramme visualisiert:

- die Teilnehmer nehmen ihre EG-Trainer zunehmend als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wahr
- ihre Wahrnehmung der EG-Trainer als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wird im Verlauf des Trainings von Messpunkt zu Messpunkt intensiver

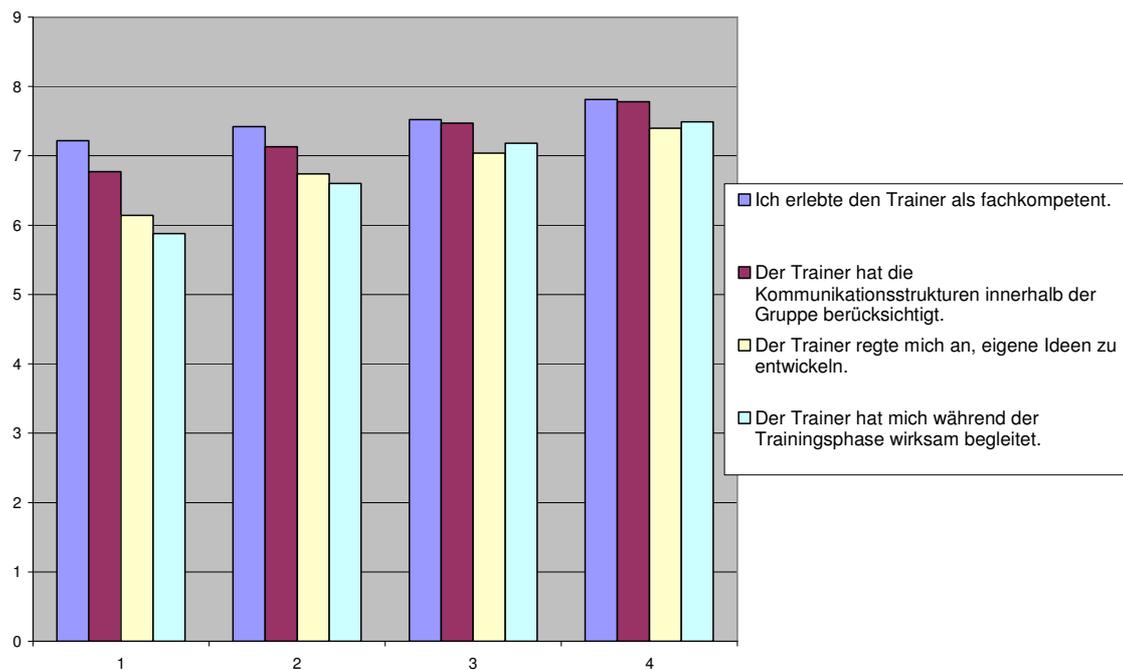


Abbildung 37: Säulendiagramm: Trainerkompetenz

## Gesamtauswertung und Interpretation im Hinblick auf die Hypothesen

Die hier abschließend dargestellte Tabelle und gezeigten Säulendiagramme zeigen die aus jeder Kategorie zusammengefassten Mittelwerte.

Beispiel:

Die Antwortwerte auf alle Fragen zur Kategorie Kommunikationskompetenz zum Zeitpunkt der ersten Messung = x1 werden zu einem Mittelwert = 5,78 zusammengefasst.

Tabelle 6: Gesamtauswertung (**Mittelwerte der Konstrukte** x zum Zeitpunkt t = 1 bis 4)

	x1	x2	x3	x4
Kommunikationskompetenz	5,78	6,71**	7,03**	7,34**
Selbstreflexion	6,48	6,97**	7,20**	7,54**
Umgang mit Unsicherheiten	5,74	6,55**	6,91**	7,19**
Anwendung der im Training vermittelten Kompetenzen in der beruflichen Praxis	6,22	6,96**	7,27**	7,57**
Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder „LernBEGLEITER“	6,50	6,97**	7,30**	7,62**

Wilcoxon: \* signifikant, \*\* sehr signifikant

Die in Tabelle 6 dargestellten Werte, die von den folgenden Säulendiagrammen visualisiert werden, interpretiere ich als Bestätigung der von mir aufgestellten Forschungshypothesen:

1. Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer.
2. Im Rahmen des EG-Führungskräftetrainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer intensiver.
3. Durch die Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings werden die Teilnehmer sicherer im Umgang mit Unsicherheiten.
4. Die Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings wenden die im Führungskräftetraining vermittelten Kompetenzen zunehmend in ihrer beruflichen Praxis an.
5. Die Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings nehmen ihre Trainer zunehmend als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wahr.

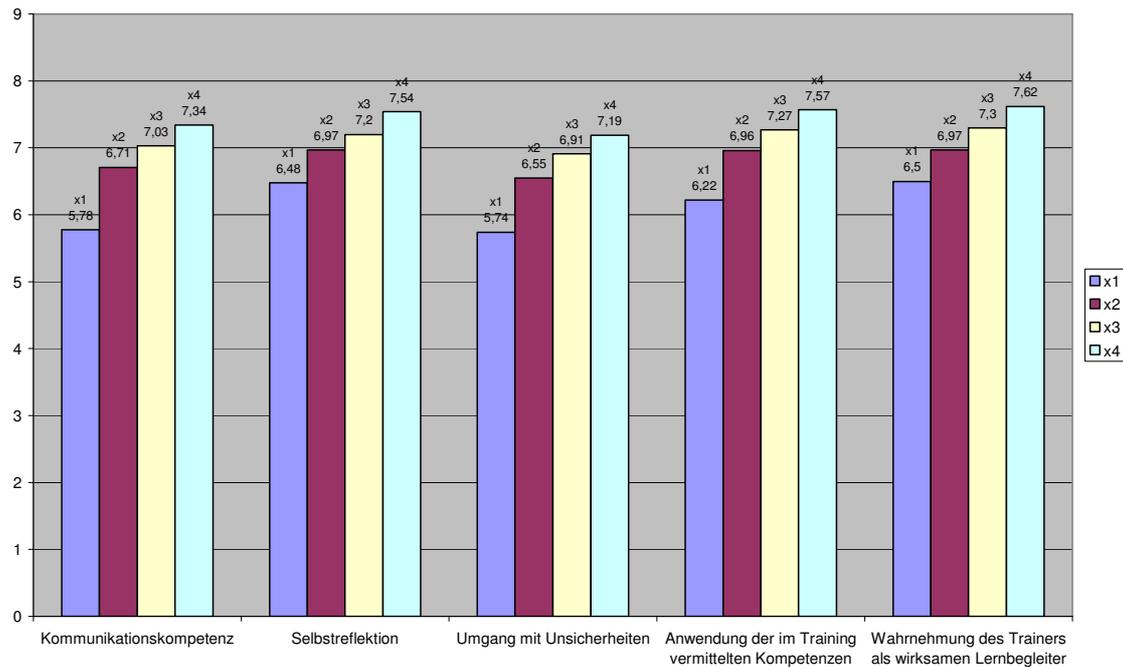


Abbildung 38: Säulendiagramm: Gesamtauswertung

### Vom niedrigsten ermittelten Wert:

Selbst der kleinste in der Auswertung ermittelte Wert: Umgang mit Unsicherheit zum Messpunkt x1 = 5,74, der bei einem Standardfehler von 0,2 im „worst case oder schlimmsten Fall“ 5,54 beträgt, bedeutet nach dem Bewertungsschema, welches ich vor Beginn meiner Untersuchung festlegte:

**Durch die Teilnehmer an EG-Führungstraining bewerten sich die Teilnehmer als „eher sicherer“ im Umgang mit Unsicherheiten.**

### Über den höchsten ermittelten Wert:

Der höchste Mittelwert ist der in der Kategorie Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder „LernBEGLEITER“ am letzten Messpunkt x4 ermittelte Wert von 7,62. Bei einem Standardfehler von 0,2 kann dieser im „best case oder besten Fall“ einen Wert von 7,82 bedeuten. Dieser Wert liegt lediglich um 1,8 unter dem höchst möglichen Wert von 8, der im Fragebogen angekreuzt werden konnte:

**Die Teilnehmer am EG-Führungstraining bewerten ihre Trainer durchgehend als „voll und ganz“ wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“**

### Zum Ranking

Ordne ich die Mittelwerte in einer Rangliste, so ergibt sich bzgl. meiner Forschungshypothesen folgendes Ranking:

**Die Teilnehmer gaben die höchsten Punktwerte in ihrer Bewertung der EG-Trainern als wirksame und fördernde LernBEGLEITER. Die zweithöchsten Werte erhielt die Förderung ihrer Selbstreflexion durch das Training, gefolgt von der Anwendbarkeit der im Training vermittelten Kompetenzen in der beruflichen Praxis, der Förderung der Kommunikationskompetenz sowie des Umgangs mit Unsicherheit = Management des Wandels.**

Tabelle 7: Ranking (geordnet (x = Mittelwert))

	x1	x2	x3	x4
Wahrnehmung des Trainers als wirksamer und fördernder „LernBEGLEITER“	6,50	6,97	7,30	7,62
Selbstreflexion	6,48	6,97	7,20	7,54
Anwendung der im Training vermittelten Kompetenzen in der beruflichen Praxis	6,22	6,96	7,27	7,57
Kommunikationskompetenz	5,78	6,71	7,03	7,34
Umgang mit Unsicherheiten	5,74	6,55	6,91	7,19

## 5.8 Überprüfung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfragen

In den zurückliegenden Kapiteln meiner Studie wies ich nach, dass die Ergebnisse meiner qualitativen und quantitativen Untersuchung der EG-Führungskräftetrainings, die von mir aufgestellten Forschungshypothesen bestätigen:

1. Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer.
2. Im Rahmen des EG-Führungskräftetrainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer intensiver.
3. Durch die Teilnahme an EG-Führungskräftetrainings werden die Teilnehmer sicherer im Umgang mit Unsicherheiten.
4. Die Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings wenden die im Führungskräftetraining vermittelten Kompetenzen zunehmend in ihrer beruflichen Praxis an.
5. Die Teilnehmer an EG-Führungskräftetrainings nehmen ihre Trainer zunehmend als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wahr.

Aufgrund der Bestätigung meiner Forschungshypothesen durch die Ergebnisse meiner qualitativen und quantitativen Untersuchung, bin ich in der Lage, meine Forschungsfragen wie folgt zu beantworten:

---

**1. Die Teilnehmer der von mir evaluierten EG-Führungskrafttrainings erwerben diejenigen Fähigkeiten, welche von Führungskräften heute verlangt werden!**

**Sie lernen:**

- Kommunikation**
- Selbstreflexion**
- Umgang mit Unsicherheiten bzw. Management des Wandels**

**2. Im Zuge des EG-Führungskrafttrainings gelingt der Transfer der vermittelten Fähigkeiten von den Präsenzphasen des Trainings in die Arbeitsrealität der Teilnehmer!**

---

## 6 Gesamtzusammenfassung

In vielen Unternehmen arbeiten heute Menschen in Führungspositionen, die über kaum eine bzw. keinerlei Ausbildung im Bereich Management und Personalführung verfügen. Viele Führungskräfte erbrachten innerhalb ihrer Unternehmen zunächst als Mitarbeiter herausragende Leistungen und wurden aufgrund ihrer fachlichen Qualitäten z.B. als Ingenieure oder Handwerksmeister zu Abteilungsleitern ernannt. Sie stiegen in die Unternehmensleitung auf, ohne auf ihre Aufgaben als Führungskraft explizit vorbereitet worden zu sein.

Eine große Anzahl von Arbeitnehmern in Deutschland klagt massiv über Probleme mit Vorgesetzten. Hauptursachen für das „schlechte Abschneiden“ vieler Chefs in der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter liegt nach Ansicht von Fachwissenschaftlern und Unternehmensberatern wie F. Malik, R. Sprenger und K.J. Kluge an der fehlenden oder mangelhaften Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte. Manager, die an Fachhochschulen und Universitäten auf Leitungsfunktionen vorbereitet wurden, beklagen, hier nicht die Eigenschaften und Fähigkeiten erlernt bzw. trainiert zu haben, die im Unternehmensalltag heute von ihnen verlangt werden.

Die Persönlichkeit und Kompetenz eines Chefs sowie sein Umgang mit den Mitarbeitern gelten heute als entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, denn die „richtige“ Auswahl und der „richtige“ Einsatz von Mitarbeitern stellt in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland eine der wichtigsten Ressourcen jedes Unternehmens dar. Wenig qualifizierte Führungskräfte und unzufriedene Arbeitnehmer hingegen bedeuten einen Wettbewerbsnachteil. Die Realität in vielen (nicht nur den deutschen) Unternehmen mit nicht oder schlecht ausgebildeten Chefs lässt die Forderung nach nachhaltig wirksamen Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten im Managementbereich laut werden.

Angebotene Führungskräfte trainings stehen jedoch im Verdacht, teuer und wenig effektiv zu sein. Managementtrainern wird vorgeworfen, sie „unterhielten“ zwar die Teilnehmer ihrer Seminare, erzielten jedoch keine nachhaltigen Lerneffekte

oder Verhaltensänderungen. Die Preise ihrer Veranstaltungen seien zwar hoch, die Transfereffekte der Seminarinhalte auf den Unternehmensalltag aber sehr niedrig.

Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Kritik an bestehenden Führungskräftetrainings motivierten mich, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Führungstrainingskonzepts der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Klienting und Supervision (EG) zu untersuchen.

In einem ersten Forschungsschritt recherchierte ich in der aktuellen Fachliteratur die Fragestellung:

### **Welche Kompetenzen werden von Führungskräften heute verlangt?**

Wissenschaftler und Führungskräftetrainer wie B. Mayer, K.-J. Kluge und Schulz von Thun et. al gaben mir zur Antwort, dass die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit, die Selbstbeobachtung und Ergebnisreflexion sowie die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern zu den Kernfeldern des General Management gehören, die exzellente Führungskräfte beherrschen und einbringen müssen. Kurz und prägnant formuliert lautet die Aussage der Wissenschaftler:

Von Führungskräften wird heute erwartet, dass sie:

1. Exzellent kommunizieren! = **Kommunikationsfähigkeit**
2. Ihr eigenes Tun und das ihrer Mitarbeiter kritisch reflektieren! =  
**Selbstreflexionsfähigkeit**
3. Erkennen, dass das Wirtschaftsleben einem permanenten Veränderungsprozess unterliegt und dieser Wandel gestaltet werden muss! = **Management des Wandels**

In einem zweiten Schritt untersuchte ich Führungskräftetrainings der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Klienting und Supervision (EG) im Hinblick auf die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

**1. Erwerben die Teilnehmer der EG-Führungskräfte Trainings diejenigen Fähigkeiten, welche von Führungskräften heute verlangt werden? Lernen sie:**

- **Kommunikation**
- **Selbstreflexion**
- **Umgang mit Unsicherheiten bzw. Management des Wandels**

**2. Gelingt in den EG-Führungskräfte Trainings der Transfer der vermittelten Fähigkeiten von den Präsenzphasen des Trainings in die Arbeitsrealität der Teilnehmer?**

Mit einem „Methoden-Mix“ aus qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden (teilnehmende Beobachtung, Datenanalyse, Tiefeninterviews **und** Fragebogen) konnte ich die von mir aufgestellten Forschungshypothesen in folgender Weise beantworten:

- 6. Im Zuge der Teilnahme an EG-Führungskräfte Trainings verbessert sich die Kommunikationskompetenz der Seminarteilnehmer.**
- 7. Im Rahmen des EG-Führungskräfte Trainings wird die Selbstreflexion der Teilnehmer intensiver.**
- 8. Durch die Teilnahme an EG-Führungskräfte Trainings werden die Teilnehmer sicherer im Umgang mit Unsicherheiten.**
- 9. Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte Trainings wenden die im Führungskräfte Training vermittelten Kompetenzen zunehmend in ihrer beruflichen Praxis an.**
- 10. Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte Trainings nehmen ihre Trainer zunehmend als wirksame und fördernde „LernBEGLEITER“ wahr.**

Die Teilnehmer an EG-Führungskräfte Trainings werden – so die Ergebnisse meiner Untersuchung – in ihrer Kommunikationskompetenz und Selbstreflexionsfähigkeit gefördert und sicherer im Umgang mit Unsicherheit (Management des Wandels = Change Management). Sie wenden die vermittelten Kompetenzen und Werte in ihrem Berufsalltag an und bewerten ihre Trainer als wirksame sowie fördernde „LernBEGLEITER“.

Das Konzept, mit dem die EG-Trainer die Teilnehmer ihrer Führungskräftetrainings nachhaltig fordern und fördern, nennen sie:

**blended and experience learning = b:e-learning®**

Mit Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten, Kurzvorträgen und Präsentationen, Videotraining, Erforschungsaufgaben, Literaturrecherche, Portfolio, ... setzen die EG-Trainer in ihren Trainingsseminaren unterschiedlichste Lernkonzepte ein. Dieses Lernen auf der Basis verschiedener Ansätze und Methoden nennen die Trainer: „**blended learning**“. Unter „**experience learning**“ verstehen sie das Lernen auf Grund eigener Erfahrungen, das Lernen mit Unterstützung und Wahrnehmung der eigenen Emotionen. Im **b:e-learning®** wechseln sich Präsenz- und Selbstlernphasen ergänzend ab.

**Empowerment statt Powerpoint**

Die EG-Trainer begleiten Führungskräfte auf ihrem individuellen Lernweg. Sie trainieren Kommunikation, Selbstreflexion und Change Management wieder und wieder mit den Teilnehmern anstatt über diese Themen zu dozieren. Lernen und Trainieren setzt eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Trainer und Trainingsteilnehmer voraus. Aus diesem Grund leben die EG-Trainer Vertrauen, Akzeptanz, Achtung und Wertschätzung vor und investieren in die Beziehung zu ihren Teilnehmern sowie in die Beziehung der Teilnehmer untereinander, so dass sich im Führungstraining zunehmend eine Atmosphäre von Transparenz, Offenheit, LearningWill, Leistungsbereitschaft, Beharrlichkeit und Erfolg entwickelt. Anstatt die Teilnehmer ihrer Trainings mit Fakten zu füttern, coachen die EG-Trainer sie dahingehend, ihren eigenen Weg zum Erfolg zu finden, immer der Devise folgend:

**1 „The person first!“**

**„Reflecion on action!“**

**Begegnung statt Belehrung!**

**„Trainieren statt Referieren!“**

**Empowerment statt Power-Point!**

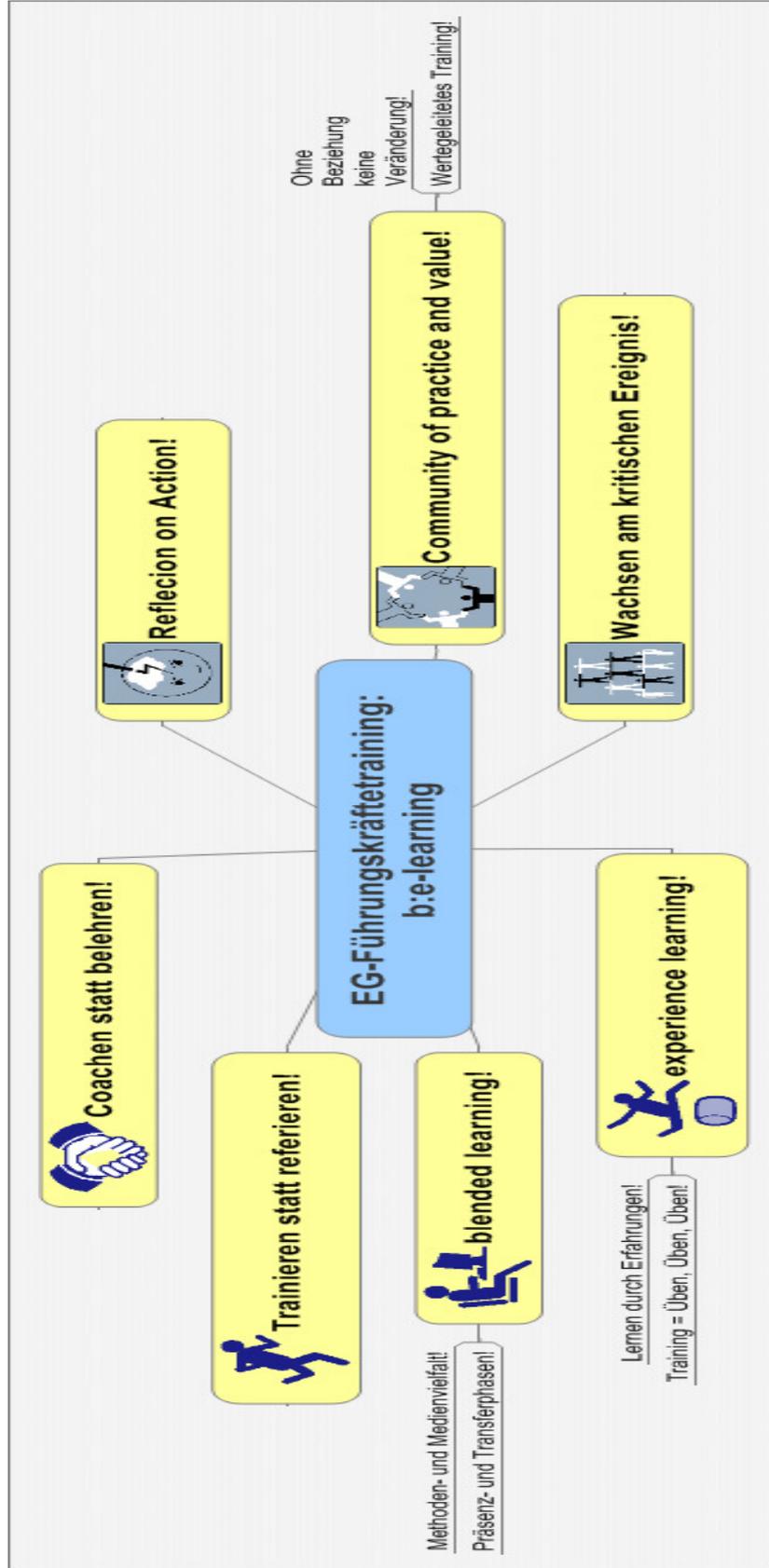
**„Lernen am kritischen Ereignis!“ (K.-J. Kluge)**

**„Mit LearningWill zum nachhaltiger Lernerfolg!“**

**„Mit harter Trainingsarbeit zum Trainingserfolg!“**

**„Die Zukunft des Trainings liegt im Führungskräfte-Coaching!“**

# EG-Führungskräftetraining: b:e-learning



---

## Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1993): Evaluationsforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Bungard, W.; Herrmann, T. (Hg.), Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung. Bern, Seite 309-338.
- Bartz, A.; Buchen, H. (2003): Leitungsmitglieder in Schule und Studienseminar in NRW, Management des Wandels, B4. Soest.
- Bateson, G.; Haley, J.; Jackson, D.D.; Weakland, J.H. (1957): Ökologie des Geistes, Frankfurt a.M. .
- Beavin, J. H.; Jackson, D. D.; Watzlawick, P. (1967): Menschliche Kommunikation, Bern.
- Besch, Marianne (2004): Sprache und Wirksamkeit. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 3-4.
- Bleicher, M. et.al (1999): Einfluss emotionaler Faktoren auf das Lernen, Forschungsstelle der Päd. Hochschule Ludwigsburg.
- Bruns, G. (Hrsg.), (2004): Schlechte Führung treibt Mitarbeiter in die innere Kündigung. In: gevamagazin (6/ 2004), Seite 6 – 7.
- Bühl, A.; Zöpfel, P. (2000): SPSS Version 10, Addison Wesley. München.
- Bußmann, N. (2005): Reden, schweigen, reflektieren. In: Manager Seminare, 2/2005, Bonn, Seite 1.
- Cap Gemini, Ernst & Young (2003): Change Management 2003/2008, Veränderungen erfolgreich gestalten, Berlin.
- Csikszentmihalyi, M. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 124.
- Dehner, U. (2005): Was halten Sie eigentlich davon, dass die Eventorientierung in Trainings zunimmt? In: managerSeminare, 7/2005, Seite 18.
- Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2002): Handbook of self-determination research. Rochester: University of Rochester Press.
- Drucker, P.; Dyson, E., Handy, C.; Saffo, P.; Senge, P.M. (1997): Looking ahead: Implication of the present. In: Harvard Business Review, 75 Jg. 5/97, S. 18-32.
- Enzensberger, M. (1999): Gegebenenfalls. In: Leichter als Luft. Moralische

---

Gedichte. Frankfurt.

- Feigk, C. (2004): Größere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St.Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.
- Friedrichs, P. (2004): Welche Note verdient ihr Chef? Info-Magazin – Job & Karriere. In: Brigitte 4/2004, Seite 169-174.
- Froschauer, U.; Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien.
- Gerbert, F. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 117-124.
- Gillies, Judith-Maria (2004): Trainer sollten individuelle Suchprozesse anregen. In: wirtschaft & weiterbildung, 3/2004.
- Götz, K. (1993): Zur Evaluierung berufliche Weiterbildung. Weinheim.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2003): Emotionale Führung, Ulm.
- Hasse, M. (2007): Ein Lotze hilft an Bord. Onboarding-Berater unterstützen Führungskräfte beim Wechsel auf eine neue Stelle. Die Zeit, Chancen Beruf, Nr. 27, Juni 2007, Seite 66
- Hascher T.; Lobsang K. (2004): Das Wohlbefinden von SchülerInnen – Faktoren, die es stärken und solche, die es schwächen. In: Tascher, T. (Hrsg.): Schule positiv erleben. Bern.
- Hoffmann, D. (2004): Größere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004, Seite 10.
- Jerusalem, M.; Mittag, W. (1999): Selbstwirksamkeit, Bezugsnormen, Leistung und Wohlbefinden in der Schule. In: Jerusalem, M.; Pekrun, R. (Hrsg.): Emotion, Motivation und Leistung. Göttingen.
- Jumpertz, S. (2005): Glänzende Zukunftsaussichten. Change Management. In: Manager Seminare 7/2005, Seite 9.
- Jumpertz, S. (2005): Reden will gelernt sein – und zwar gründlich. In: Manager Seminare (7/2005), Bonn, Seite 14.
- Kaiser, S. (2001): Entwicklung von Humanressourcen. Deutscher Universitätsverlag.
- Kammertöns, H.-J.; Lebert, St. (2005): Geiz eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 18.ist
- Kluge, K.J.; Laux, A.K. (2002): Anne-Katrins und Carls Leitfaden zur Idee, zum Erstellen und Anwenden des Potential-Enrichment-Plans (PEP) für Kollegiaten/Lern-Unternehmer der erew-Akademie. Viersen:

---

Unveröffentlichtes Dokument.

Kluge, K.-J. (2004): 31/2 Minuten Coach, Münster.

Kluge, E.; Kluge, K.-J. (2005): Personal Empowerment! Wir fördern Potenziale.  
Köln und Viersen.

Kluge, K.-J.; Kehr, R.; Kluge, E. (2006): b:e-learning, Führungskräfte trainieren  
TUN-Kompetenz, Münster.

Kotzschmar, J. (2004): Hochschulseminare im Vergleich, Frankfurt a.M..

Krapp, A. (2005): Das Konzept der grundlegenden psychologischen Bedürfnisse.  
In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober  
2005

Kullmann, H.-M.; Seidel, E. (2000). Lernen und Gedächtnis im Erwachsenenalter.  
Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Lewalter, D. (2005): Der Einfluss emotionaler Erlebensqualitäten auf die Entwicklung der Lernmotivation in universitären Lehrveranstaltungen. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 651.

Liever, K. (1996): Sanftes Lernen oder: Suggestopädie und Lernen in neuen Dimensionen (L.i.N.D.<sup>®</sup>-Ansatz). Viersen: Verlag Humanes Lernen. Seite 347.

Lösch, H. (2004): Grössere Sicherheit und Kompetenz. In: Malik Management Zentrum St.Gallen, Seminar aktuell, 1/2004.

Malik, F. (1999): Management-Perspektiven: Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung. 2. korrigierte Auflage, Bern, Seite 383.

Malik, F. (2004): Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell, 1/2004

Martens, A. (2005): Vertrauen spornt an. Mitarbeiterführung. In: Manager Seminare (7/2005), Seite 13.

Martens, J. (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. München.

Malik, F. (2005): Die Gehirnverschmutzer. In: Die Welt, Samstag, 23.7.2005.

Malik, F. (2005), [www.zeit.de/text/2005/49/Manager-Verantwortung](http://www.zeit.de/text/2005/49/Manager-Verantwortung).

Mayer, B. M. (2003): Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg.

Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Auflage, München.

- Mayring, P. (1977): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim.
- Müller, Ch. (2003): Klare Vorstellungen. Klare Aussagen. Klares Profil. In: Tikart, J.: Führung beginnt beim Ich. Unternehmenserfolg durch Wertebindung.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. Auflage, Stuttgart.
- Nachrichten Agentur AP (2006): Mitarbeiter verschwenden 32,5 Arbeitstage pro Jahr. In: General-Anzeiger-Bonn, Wirtschaft, Ausgabe vom 22. 7. 2006, Seite 21.
- Oser, F., Sychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim und Basel.
- Renkl, A. et al. (1994): Hilft Wissen bei der Identifikation und Kontrolle eines komplexen ökonomischen Systems? Unterrichtswissenschaft, 22, S. 195-202.
- Rickens, Ch. (2005): Star der Stagnation, Fredemund Malik. In: Manager Magazin, 4/2005, Seite 96.
- Robertson-Kidd, K. A. (2003): [www.zdnet.de/itmanager](http://www.zdnet.de/itmanager): Top 10 Führungsqualitäten erfolgreicher CIOs
- Rogers, C. (1984): Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität. München.
- Schelten, A. (2000): Konstruktivistische Lernauffassung und Hochschullehre. Pädagogische Rundschau (6/2000), S. 731-736.
- Schulz von Thun, Friedemann (1999): Miteinander Reden, Band I und II, Reinbeck.
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2005): Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbeck bei Hamburg.
- Schwuchow, K. (2005): Die Zukunft ruft – führt der Weg zurück? In: Manager Seminare, 7/2005, Seite 17.
- Seifried, J.; Sembill, D. (2005), Emotionale Befindlichkeit in Lehr-Lern-Prozessen in der beruflichen Bildung, In: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 51, Heft 5 September/Oktober 2005, Seite 670.
- Spitzer, M. (2002): Lehren und Lernen für die Zukunft, Heidelberg.
- Sprenger, R. (2002): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt.
- Sprenger, R. (2003): 40% aller Top-Manager sind fehl am Platz. In: FAZ am Sonntag, Wirtschaft, vom 14.12.2003, Seite 37.

- Stadelmann, P. (2004): Management-Ausbildung: Wen wofür? In: Malik Management Zentrum St. Gallen, Seminar aktuell 1/2004, Seite 5.
- Tikart, J. (2003): Führung beginnt beim Ich. Unternehmenserfolg durch Wertebindung, Stuttgart.
- Wiedeking, W. (2005): Geiz ist eine Todsünde. In: Die Zeit, Nr. 18 vom 28.4.2005, Seite 17-19.
- Wilke, H. (1996): Führung in systemischer Sicht, Stuttgart.
- Wimmer, R. (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. In: K. Sandner (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmungen. Berlin, Seite 131-156.
- Wimmer, R. (1989): Ist Führen erlernbar? Oder warum investieren Führungskräfte in die Entwicklung ihrer Führungskräfte? In: Zeitschrift für Gruppendynamik, Wien.
- Wimmer, R. (1997): Das Team als besonderer Leistungsträger in Komplexen Organisationen. In: Ahlemeyer, H.W.; Königswieser, R. (Hrsg.), Komplexität managen. Wiesbaden.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden.
- Wimmer, Rudolf (2003): Geleitwort zur Dissertation von Bernd Michael Meyer. In: Systemische Managementtrainings, Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich, Heidelberg.
- Wood, G. (2004): Wege zur Glücks AG. In : Glücklich im Job, Betriebsanleitung für mehr Freude am Arbeitsplatz, Focus 7/2004, Seite 120.

## **Internetrecherche**

[www.business-wissen.de/de/aktuell/akt194.html](http://www.business-wissen.de/de/aktuell/akt194.html)

[www.med.uni-](http://www.med.uni-)

[giessen.de/physiol/lehre/praktikumsanleitung/Aufgabe%2012%20ZNS2.pdf](http://giessen.de/physiol/lehre/praktikumsanleitung/Aufgabe%2012%20ZNS2.pdf)

[www.gwa-netz.ch/tagung03/Theorie-Praxis-gr.gif](http://www.gwa-netz.ch/tagung03/Theorie-Praxis-gr.gif)

## **Anhang**

**Den Anhang erhalten Sie als CD beim Verfasser:**

**[christoph.schuermann@t-online.de](mailto:christoph.schuermann@t-online.de)**

Studien- bzw. Coachingbriefe

Leiffäden

Referenzen

Entsende-Unternehmen

---

## ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich der selbständige Verfasser der Arbeit bin, andere als die von mir angeführten Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die aus anderen Schriftwerken wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

**Bonn, den**

---

**Christoph Schürmann**

