

E. Kuhlmann, A. Oess*

Ergebnisse einer Umfrage bei Trainings- teilnehmern des „Instituts für Manage- menttraining“

Vorbemerkungen

Bei den Teilnehmern der Befragung handelte es sich um Führungskräfte aus Deutschland und den Niederlanden, die an einem oder mehreren gruppen-
dynamischen Trainings, Typ SOSCOT (social skill and competence training),
des „Instituts für Managementtraining“ (IMT) in Pulheim/Köln teilgenom-
men hatten.

Die Datensammlung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung mit-
hilfe eines Fragebogens. Der nach einem Vortest in seine endgültige Form
gebrachte Fragebogen wurde an 60 Führungskräfte verschickt, wovon
immerhin 44 ihre Bogen zurücksandten (davon 42 = 70 % auswertbar)^{1}.

Angesichts einer Rücklaufquote von 70 % können die Ergebnisse dieser
Untersuchung durchaus als repräsentativ für die Seminare des IMT an-
gesehen werden, keineswegs jedoch für das gruppendynamische Training
allgemein, weil einfach die Unterschiede zwischen den einzelnen Varianten
zu groß sind.

Die wichtigsten Elemente des IMT-Trainings bestehen in der:

- Selbsterfahrung der Wirkungen des eigenen Verhaltens in den
Beziehungen zu anderen Menschen, z. B. Mitarbeitern und der
- Vermittlung von Einsichten in den Ablauf und die Struktur von
Gruppenprozessen.

Das Training zielt damit auf die Weiterentwicklung der gesamten
Persönlichkeit und auf den Erwerb von Führungseigenschaften.

Zentrale Methode ist die T (Trainings)-Gruppe, die in der Regel aus 6-10
Teilnehmern und je nach Bedarf- 1 bis 2 Trainern besteht. Weitere häufig
angewandte Methoden sind das Rollenspiel und die Anwendungsgruppen,
in denen das Gelernte unter Berücksichtigung der im Seminar gemachten
Erfahrungen auf betriebliche Erfahrungen anzuwenden versucht wird.

* Grundlage dieser Darstellung ist eine von E. Kuhlmann an der Universität Köln vorgelegte
Diplomarbeit zum Thema: „Möglichkeiten und Grenzen des gruppendynamischen Trainings
in der Weiterbildung von Führungskräften“.



Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Ziele der Untersuchung

Ziel der Erhebung war es, die Einstellungen und Meinungen der Führungskräfte zum gruppendynamischen Training, insbesondere bezüglich folgender Fragekomplexe zu erfassen:

- Ziele und Methoden des Trainings,
- Veränderungen im Anschluss an das Training,
- Stellenwert der Laboratoriumsmethode (Gruppendynamik) in der betrieblichen Weiterbildung.

2. Herkunft, betriebliche Position und Alter der Teilnehmer

Über die branchenmäßige Herkunft der Teilnehmer gibt die folgende Übersicht Aufschluss:

Tabelle 1: Branchenmäßige Herkunft der Führungskräfte

Branche	Anzahl	%
Banken	2	5
Beratung /Verbandsw.	3	7
Chemie /Kunststoffverarbeitung	9	20
Elektrotechnik	6	14
Forschung	4	10
Nahrungsmittelherstellung	5	12
Metallver. Industrie	2	5
Rundf. /Ferns. /Zeitung	4	10
Werbung	2	5
Sonstige	4	10
Keine Angaben	1	2
Summe:	42	100

Die befragten Führungskräfte entstammten überwiegend Mittel- und Großunternehmen. Kleinbetriebe waren kaum repräsentiert.

Tabelle 2: Häufigkeit der vertretenen Betriebsgrößen

Beschäftigte	Zahl der Betriebe	%
1 - 100	4	10
100 - 1 000	18	43
1000 - 5 000	10	24
5 000 -10 000	1	2
über 10000	6	14
Keine Angaben	3	7
Summe:	42	100

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSCOT“*

Bezüglich der Betriebshierarchie waren alle Ebenen vertreten. Ein Schwerpunkt war jedoch bei den mittleren Führungskräften, den Abteilungsleitern und bei den Geschäftsführern festzustellen.

Tabelle 3: Positionen der Führungskräfte im Unternehmen

Führungsposition	Anzahl	%
Unternehmer	1	2
Geschäftsführer	5	12
Bereichsleiter	1	2
Direktor	3	7
Hauptabteilungsleiter	2	5
Assistenten	3	7
Abteilungsleiter	18	44
Gruppenleiter	1	2
leitende Mitarbeiter	4	10
Sonstige	3	7
Keine Angaben	1	2
Summe:	42	100

Der größte Teil der befragten Führungskräfte ist zwischen 30 (55 %) und 40 Jahren (33 %) alt.

3. Gründe für die Teilnahme

Die Auswertung zeigte, dass ein großes Interesse seitens der Führungskräfte für das gruppenspezifische Training vorhanden ist. Als Motive für die Teilnahme wurden von den Befragten genannt:

Tabelle 4: Teilnahmemotivation der Führungskräfte ⁽²⁾

Motiv	Anzahl	%
berufl. Fortkommen im Unternehmen üblich	16	38
Vorschlag des Vorgesetzten	8	19
pers. Interessen	28	67
„Mode geworden“, Neugierde	1	2
berufl. Interesse ^{3}	4	10

Wichtig erscheint hierbei die Tatsache, dass die meisten Führungskräfte aus eigenem Antrieb am Seminar teilgenommen haben. Nur 19 % kamen u. a. auf Vorschlag ihres Vorgesetzten. Hauptmotive für die Teilnahme waren bei 67 % persönliches Interesse und bei 38 % Vorteile für die berufliche Karriere.

Offensichtlich haben die Teilnehmer den Eindruck, dass gruppenspezifische

sche Trainings nicht nur für den persönlichen Bereich, sondern auch für die berufliche Karriere nützlich sein könnten. Dies kommt auch in der von ihnen häufig vertretenen Auffassung zum Ausdruck, dass das Training von Führungsverhalten ein sehr wichtiges Weiterbildungsziel im Hinblick auf die Bewältigung von Führungsaufgaben darstellt.

4. Beurteilung der Methoden

Auch die spezifische Vorgehensweise der IMT-Seminare beurteilten die Befragten überwiegend positiv. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die Einschätzung der verschiedenen im SOSCOT-Training verwendeten Methoden. Insbesondere die T-Group mit ihrer Betonung der „Hier-und-jetzt“-Situation, der Rolle und Bedeutung von Gefühlen für das Verhalten, des Feedbacks, der Selbstbestimmung etc. wurde als ein geeignetes Verfahren angesehen, die Trainingsziele zu erreichen.

Ebenfalls sehr hoch eingestuft wurden die Anwendungsgruppen, die zur Beleuchtung spezieller Probleme dienen.

Tabelle 5: Beurteilung der Methoden in % (N = 41, keine Angaben: 1)

Eignung/ Methode	sehr geeignet	geeignet	halbwegs geeignet	ungeeignet	völlig ungeeignet	Summe	Rang
T-Gruppe	64	34	2	–	–	100	1
Rollenspiel	15	48	35	2	–	100	2
Anwendungsgruppen	26	54	20	–	–	100	3
Theoriesitzungen	12	39	32	15	2	100	4

Allerdings zeigte sich, dass die Führungskräfte dem emotionalen Engagement, das von ihnen während des Seminars erwartet wurde, mit einer gewissen Skepsis gegenüberstanden und es ihnen ungewohnt, teilweise auch unangenehm war, Gefühle zu äußern und damit sich selbst in die Gruppe einzubringen.

Tabelle 6: Empfinden der Gruppensituation

Empfinden der Situation	%
sehr unangenehm	2
unangenehm	7
eher unangenehm als angenehm	24
eher angenehm als unangenehm	38
angenehm	17
sehr angenehm	10

Diese Schwierigkeit drückt sich auch darin aus, dass fast die Hälfte der Befragten (45 %) angaben, dass das Seminar sehr anstrengend sei (29 %: manchmal). Diese Äußerungen weisen eindeutig darauf hin, dass für einige Teilnehmer das SOSCOT-Training eine nicht unerhebliche Belastung darstelle.

„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSCOT“

5. Bedingungen der Anwendung in der Realität (Transfer)

Ungefähr 3/4 der Befragten waren der Meinung, die Seminar-Erfahrungen auf an deren Situationen übertragen zu können, während der Rest dies verneinte. Eine wesentliche Ursache für den Erfolg der Übertragung sahen sie darin, dass die Inhalte der Gruppensitzungen stark an ihren individuellen Lernbedürfnissen ausgerichtet waren.

Tabelle 7: Berücksichtigung individueller Lernbedürfnisse und Gelingen des Lerntransfers (Angaben in %)

Berücks. die Lernbed. / Lerntransfer	oft	manchmal	selten	Summe
ja	31	53	16	100
nein	11	33	56	100

Die Tabelle kann dahin gehend interpretiert werden, dass 84 % derjenigen Führungskräfte, die ihr Anliegen in der Gruppe durchsetzen konnten, später auch mehr Möglichkeiten sahen, das Gelernte anzuwenden, d. h. vom Seminar zu profitieren, während 56 % der Befragten, denen dies nicht gelang, das Gelernte auch nicht transferieren konnten.

Ein ähnlicher Zusammenhang konnte auch zwischen Lerntransfer und Erreichung der Seminar-Ziele nachgewiesen werden.

Tabelle 8: Beziehung zwischen Zielerreichung und Lerntransfer in %

Zielerreichung / Lerntransfer	ja	nein	Summe
ja	84	16	100
nein	33	67	100

Als Ursachen, die den Lerntransfer behinderten, wurden vor allem genannt:

- Widerstand der Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter, die die veränderten Verhaltensweisen nicht akzeptierten bzw. die allgemeine Atmosphäre im Unternehmen;
- nicht tief genug gehende und daher auch nicht ausreichend stabile Veränderung.

6. Auswirkungen des Trainings

Die untersuchten Veränderungen beziehen sich auf folgende vorgegebenen Dimensionen:

a) Bezüglich der Einstellungen zur eigenen Person wurden folgende Veränderungen genannt:

- realistischere Selbsteinschätzung (29 %);
- größere Selbstkritik (22 %);
- mehr Selbsteinsicht (20 %);
- größeres Selbstvertrauen (12 %);
- größere Offenheit zu sich selbst;
- Akzeptieren von eigenen Gefühlen;
- größere Sensibilität gegenüber eigenen Verhaltensweisen, sowie gegenüber der Reaktion anderer auf dieses Verhalten;
- weniger Ichbezogenheit;
- Bewusst werden der eigenen Rolle als Gruppenmitglied;
- stärkere Selbstkontrolle.

Die intensive Beschäftigung mit der eigenen Person in der T-Gruppe scheint das bewusste Erleben der eigenen Person sowie die kritische Reflexion über eigene Einstellungen und Verhaltensweisen der Teilnehmer gefördert zu haben.

b) Interpersonale Beziehungen: Aus den Nennungen wurde deutlich, dass die veränderte Wahrnehmung der eigenen Person sich auch auf das Verhalten zu Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten ausgewirkt hat. Als Veränderungen wurden insbesondere genannt:

- verbesserte Wahrnehmung von Gruppenstrukturen (29 %);
- effizienteres Führungsverhalten (17 %);
- gesteigertes Einfühlungsvermögen (17 %);
- verbesserte Kommunikationsfähigkeit (14 %);
- Verständnis für das Verhalten anderer (10 %);
- verbesserte Kontaktfähigkeit;
- größere Toleranz;
- verbesserte Wahrnehmung von Persönlichkeitsstrukturen;
- bessere Einschätzungsfähigkeit;
- bessere Kritikfähigkeit;

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSCOT“*

- mehr Kenntnisse über Gruppenstrukturen und -prozesse;
- mehr Möglichkeiten der Einflussnahme auf Gruppen;
- bessere Kooperationsfähigkeit;
- bessere Wahrnehmung von Intergruppen-Beziehungen.

Auch hinsichtlich ihrer privaten Beziehungen hat sich das Verhalten der Führungskräfte verbessert, allerdings nicht im gleichen Ausmaß wie in den arbeitsrelevanten Beziehungen, jedoch in: den gleichen Dimensionen.

Die häufigsten Nennungen entfielen hier auf verstärktes Einfühlungsvermögen, Verständnis für das Verhalten anderer sowie eine verbesserte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Die Analyse der Daten zeigt, dass das Ausmaß des Transfers im wesentlichen mit der Häufigkeit der Teilnahme zusammenhängt.

Tabelle 9: Einfluss der Teilnahmehäufigkeit auf Verhaltensänderungen im privaten Bereich in %

Veränd. / Gruppe	ja	nein	Summe
Gruppe I	46	54	100
Gruppe II	78	22	100

Gruppe I = Erstteilnehmer (N = 24)

Gruppe II = Mehrfachteilnehmer (N = 18)

Die Fragen nach den Einstellungs- und Verhaltensänderungen beinhalten sowohl positive als auch negative Veränderungen. Nur 5 % der Befragten jedoch führen auch negative Konsequenzen des Trainings an. So meint eine Führungskraft, durch das Training zwar sensibler geworden zu sein, doch gleichzeitig habe diese gestiegene Sensibilität zu zusätzlich inneren Belastungen geführt, die vorher in dem Ausmaß nicht vorhanden, zumindest jedoch nicht bewusst waren. Ein anderer Teilnehmer erwähnt, dass seine im Training erlernten Verhaltensweisen insbesondere von seinen Vorgesetzten heftig kritisiert würden. Für den weitaus größten Teil der Befragten scheint sich das Training jedoch zumindest nicht nachteilig ausgewirkt zu haben bzw. es werden keine Probleme gesehen.

Alle bisher genannten Veränderungen beruhen fast ausschließlich auf der Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte. Für ungefähr 1/3 der Befragten konnten diese selbst wahrgenommenen Veränderungen jedoch auch von der Außenwelt, d. h. von den mit ihnen in Kontakt stehenden Personen wie Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten etc. bestätigt werden. Die häufigsten Nennungen entfallen auch hier auf verstärktes Einfühlungsvermögen und Verständnis für das Verhalten anderer sowie eine verbesserte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Darüber hinaus wurden genannt:

- größere Toleranz;
- mehr Gelassenheit, Besonnenheit, gelöster, lockerer;
- mehr Aktivitäten und eigenes Engagement;
- sichereres Auftreten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
- stärkere Selbstkontrolle.

c) Verbesserung der Leistungsfähigkeit. Hier wurden von den Befragten folgende Veränderungen angeführt:

- stärkeres Durchsetzungsvermögen (20 %);
- bessere Einteilung der Arbeit und Planung eigener Aktionen (14 %);
- bessere Motivierung der Mitarbeiter;
- mehr Aktivitäten und eigenes Engagement;
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit;
- Eigenständigkeit und Initiative;
- verbesserte Planung des Arbeitslaufs;
- mehr Kreativität, Realisierung eigener Ideen.

Die Ursachen für die Steigerung der Leistungsfähigkeit liegen nach den Angaben der befragten Führungskräfte in erster Linie darin, dass die Einschätzung der eigenen Stärken und Fähigkeiten, aber gleichzeitig der Schwächen und Grenzen durch das SOSCOT-Training verbessert wurde.

d) Zusammenarbeit in der Gruppe:

Positiv hat sich das Training auch auf die Zusammenarbeit in der Gruppe bzw. der Abteilung ausgewirkt. 67 % der Befragten geben an, dass das Arbeits-Klima sich in ihrem Team seit dem Training erheblich verbessert habe. Daraus lässt sich schließen, dass das veränderte Verhalten der Führungskräfte auch von ihren Mitarbeitern als positiv erlebt wird. Insgesamt vermitteln diese Ergebnisse den Eindruck, dass sich für den überwiegenden Teil der Befragten positive Veränderungen ergeben haben und ihre Teilnahme einen persönlichen Gewinn für sie bedeutete, denn 88 % der Befragten gaben an, sich zumindest auf einer der genannten Dimensionen verändert zu haben. Auch die Tatsache, sich durch das Training nicht verändert zu haben, beeinträchtigt diese positive Einstellung zum gruppenspezifischen SOSCOT-Training nicht. Bis auf eine Ausnahme beurteilen alle Teilnehmer das Training positiv und messen ihm mittlere oder große Bedeutung zu.

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSCOT“*

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSOCOT“*

7. Andauern der Veränderungen und Dauer des Trainings

Die durch das gruppensdynamische SOSOCOT-Training erzielten Veränderungen hielt der überwiegende Teil der Führungskräfte für langfristig (62 %). Gleich zeitig wurde aber auch erkannt, dass ein zeitlich längeres Training noch tiefer gehendere Wirkungen haben könne. Weiterhin waren sie der Meinung, dass die Dauer der IMT-Seminare bei einer Woche liegen sollte. 16 % wollten sogar 2 Wochen oder länger für das Training erübrigen.

8. Der Stellenwert des gruppensdynamischen Trainings in der beruflichen Weiterbildung

Die Auswertung zeigte, dass von den Führungskräften dem gruppensdynamischen SOSOCOT-Seminar im Management-Training eine große Bedeutung zugemessen wird: Ungefähr 2/3 der Befragten sprachen sich für einen höheren Anteil in der Weiterbildung aus; das ist angesichts der Tatsache, dass nur 19 % der Befragten innerbetriebliche gruppensdynamische Trainings (Organisationsentwicklung) aus eigener Erfahrung kannten (dies entspricht auch in etwa IMT-Erfahrungen über die Verbreitung gruppensdynamischer Seminare in deutschen Unternehmungen), ein nur zu verständlicher Wunsch. Nur 7 % sind der Ansicht, dass das gruppensdynamische Seminar im Vergleich zu anderen Maßnahmen von untergeordneter Bedeutung sei.

Tabelle 10: Gewünschter Anteil des gruppensdynamischen Trainings in der Weiterbildung von Führungskräften

Anteil	Anzahl	%
weit höher	15	36
etwas höher	12	29
gleich	11	26
etwas niedriger	2	5
viel niedriger	1	2
keine Angaben	1	2
Summe:	42	100

83 % der Befragten waren bereit, nochmals an einem SOSOCOT-Seminar teilzunehmen, darunter sogar diejenigen, die angaben, dass das Training für sie keine Auswirkungen gehabt habe.

Fast alle Befragten (98 %) hielten ein derartiges Training auch für ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten für erforderlich, wie ihrer Ansicht nach wirkliche Veränderungen in der „back-home“-Situation nur erzielt und realisiert werden können, wenn sich die Einstellungen und Verhaltensweisen aller Gruppenmitglieder verändern.

*„Weltklasse Leistungen in Produktivität,
Qualität und sozialer Kompetenz
durch KAIZEN-Methoden:
Lean Production (JIT), TQM,
TPM und SOSCOT“*

- {1} Eine der wenigen amerikanischen Untersuchungen dieses Typs erzielte im Vergleich dazu nur eine Rücklaufquote von 56 %. Sie konnte nur 34 Fragebogen zur Auswertung, heranziehen; vgl. Valiquet, Michael J. (1968): Individual change in a management development program. JABS, Heft 3, S. 318.
- {2} Mehrfachnennungen waren möglich.
- {3} In dem Sinne, dass geprüft werden sollte, inwieweit ein solches Training für die Weiterbildung geeignet ist.

Zu den Autoren:

Erika Kuhlmann, Dipl.-Handelslehrerin,

Attila Oess, Dipl. sc. pol., MBA INSEAD, Leiter des Instituts für Managementtraining (IMT), Pulheim/Köln.