

Herausgegeben vom: Institut Mensch und Arbeit; München
„PERSONAL BILDUNGSREPORT“

Führungstraining SOSCOT-Intensiv

„Gruppendynamisches Führungstraining für risikobereite aber stabile Führungskräfte“ versprach die Seminarleitung, mit dem Ziel, „den bewußten und kontrollierten Einsatz der eigenen Persönlichkeit als Führungsinstrument zu üben und zu erlernen.“ Damit unterscheidet sich dieses Seminar grundsätzlich von jenen Führungsseminaren, die auf einem Führungskonzept mit ausgefeilter Theorie basieren, dadurch, daß es keine Regeln und keine Rezepte gibt. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß es eine wesentliche Voraussetzung zur Führung ist, sich selbst zu kennen, zu wissen, welche persönliche Blockaden und Motive die Kommunikation mit anderen beeinflussen, um von hier aus zu Veränderungen zu mehr Effizienz zu gelangen. PERSONAL-Mitarbeiterin Dipl. Ökonom Christine Rosette hat dieses Seminar besucht und berichtet über ihre Erfahrungen.

Ich war bereits am Sonntagabend angekommen und vom Hotelinhaber am Flughafen Hannover abgeholt worden. Das Hotel, einsam gelegen, bot angenehme Räume und ausgezeichneten Komfort. Es waren schon einige Teilnehmer am Sonntag angekommen; die Hotelleitung sorgte bereits am ersten Abend dafür, daß diese sich schon kennenlernen konnten.

Erster Tag

Um 9.00 Uhr versammelten sich langsam die „Führungskräfte“ im von der Rezeption genannten Raum. Zunächst unsicher, nahmen sie langsam Platz: auf elf Stühlen, kreisförmig aufgestellt, in der Mitte des Raumes, zwei Damen, neun Herren. Punkt 9.00 Uhr stand der in der Mitte sitzende, leger gekleidete Herr auf, stellte sich vor als Attila Oess, der seit 13 Jahren dieses Seminar durchführt, und schreibt als sein Angebot die Zeiten auf, wie er sich den Ablauf des Seminars vorstellt.

Dann nimmt er wieder in der Runde Platz. Erwartungsvoll alle Blicke auf ihn gerichtet. Schweigen. Erwartung. Die Zeit verrinnt – wieviele Minuten? Bis jetzt waren es erst 5 Minuten. Es kommt einem länger vor. Schließlich wagt sich einer vor: was tun wir jetzt? „Ich weiß nicht, was Sie tun wollen“ kommt von Attila Oess. Wieder Schweigen. Ratlosigkeit. Zum Teil Belustigung über die bizarre Situation: „Führungskräfte sitzen in einem Raum, sie sind verblüfft, ratlos, unsicher. Blicke ringsum, taxierend. Langsam wächst die Erkenntnis: hier wird nichts vorgegeben, wird nicht gesteuert. Wir sollen etwas tun. Aber was?

Aktivitäten regen sich. Kurze Beiträge mit Vorschlägen zum Weiterfahren. Die anderen schweigen. Eine Diskussion kommt nicht in Gang. Warum? Bei vielen ist offenbar immer noch die Hoffnung vorhanden, daß Attila Oess viel-

IMT

PRODUKTIVITÄT – QUALITÄT – SOZIALE KOMPETENZ

*„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 SOSCOT“*

leicht sein Schweigen bricht und rettend in die Situation eingreift. Vergeblich. Qualvoll vergeht die Zeit, mühsam kommen immer wieder Vorschläge, bleiben im Raum, verlaufen im Sande. Ein kleiner Erfolg: die Gruppenmitglieder beschließen einstimmig – ein mühsamer Prozeß – sich kurz vorzustellen. Zu einer ersten aktiven Beteiligung kommt es erst am Nachmittag, als einer aus der Gruppe den Zeitplan ändern möchte, um abends Tennis spielen zu können, ein anderer vorschlägt, aufgrund des schönen Wetters doch die Arbeit ins Freie zu verlegen. Inzwischen schaltet sich auch gelegentlich Attila Oess ein, beispielsweise um die Frage in den Raum zu werfen: „Wie fühlen Sie sich? Sind Sie zufrieden mit dem Verlauf?“

Langsam wächst die Sensibilität der Gruppe für ihr Verhalten, warum die einzelnen Vorgehensweisen so verlaufen. Vorschläge, die auf den richtigen Weg führen könnten, werden ignoriert. Es kristallisieren sich langsam zwei Gruppen heraus: die einen, die sich öffnen und bereit sind, persönlich zu diskutieren, die anderen, die auf einer abstrakten Ebene diskutieren möchten. Vielleicht, um ihre Person in Sicherheit zu bringen, zu verdecken? Kleine Fortschritte, wieder im Kreis. Persönliche Ziele offenlegen oder nicht? Am Abend verläßt ein Teilnehmer demonstrativ mit den Worten „ich gehe ein Bier trinken“ den Raum. Der Abgang verschafft den übrigen wieder Diskussionsstoff. Schließlich, ein Wunder geschieht: die Gruppe beschließt einstimmig, am nächsten Morgen damit zu beginnen, daß jeder seine eigenen Probleme darstellt. Zufriedenheit breitet sich aus.

Zweiter Tag

Optimistisch versammeln sich alle wieder in ihrer Runde; schließlich hatte man ja den Raum am Abend vorher mit einem einstimmigen Beschluß verlassen. Jedoch: genauso schleppend wie jeder neue Beginn. Zunächst wurde schließlich der Abgang des einen Teilnehmers am Abend vorher diskutiert, was jeder einzelne – einschließlich des Betroffenen – dabei empfunden hatte. Zum Unterschied zum Tag vorher verblieb die Initiative zwar nach wie vor bei der Gruppe, Attila Oess griff aber gelegentlich steuernd ein, indem er beispielsweise behauptete, es sei noch ein Problem offen. Schließlich wurde analysiert, wieso beim Tagesplan eine Aktivität aller entstehen konnte, während es ansonsten stets frustrierend und ergebnislos verlief. Feststellung: die Gruppe führerlos, fühlte sich offensichtlich nicht in der Lage, ohne eine Zielbestimmung voran zu kommen.

Am Nachmittag schob Attila Oess einen angekündigten Theorieteil ein: dazu wurden zwei Gruppen gebildet, deren Auftrag war:

- I. die Anfangsphase darzustellen
- II. die Gefühle der einzelnen zu beschreiben
- III. die aufgetretenen Verhaltensmuster aufzuzeigen.

Diese Analyse des vorangegangenen Tages machte die Problemstellung deutlich: als Ziel wurde beispielsweise die Notwendigkeit erkannt, eine Gruppe zu bilden. Wie? Teilnehmer formulierten schließlich ihre eigenen Ziele, was sie für sich selbst von dem Seminar erwarten. Erstmals fielen Masken, ehrliche Ansätze wurden erkennbar.

Durch die Zielsetzung, die deutlich machte, daß die meisten Teilnehmer trotz unterschiedlicher Formulierungen doch ein gemeinsames Ziel hatten: ihr Verhalten, das heißt ihre Wirkung im positiven und negativen Sinn, kennenzulernen, zu erfahren, wie sie auf andere wirken, wodurch sie eventuell Abwehrreaktionen oder Aggressionen hervorrufen, um durch diesen Spiegel ihr Verhalten und damit letztlich ihre Führungsfähigkeit zu verbessern. Gemeinsamer Beschluß: jeder beurteilte jeden, wie er ihn sah. Zum größten Teil Übereinstimmung, aber auch überraschende Momente. Aber schließlich: große Zufriedenheit, denn immerhin war dies die erste Aktion, die gemeinsam durchgeführt wurde, mit der sich jeder auf dem richtigen, ihn weiter bringenden Weg fühlte.

Dritter Tag

Ansatzpunkt war die Erkenntnis, daß wir auf dem richtigen Weg waren. Das Verhalten sollte verbessert werden. Den ganzen Tag lang Diskussion über das Wie, war das Wie festgelegt, über die Prozedur. Hatten sich gerade alle geeinigt und wollten beginnen, Hinweis Attila Oess' auf offene Probleme. Erneute Aufwicklung, das Erkennen neuer Probleme. Sensibilisierungsprozesse der Gruppenmitglieder. Ein „Wir-Gefühl“ innerhalb der Gruppe entsteht. Schließlich wurde ein eindeutiges Verfahren festgelegt: ein Teilnehmer wird bestimmt, dem alle anderen sagen, wie sie ihn sehen, wie er auf ihn (positiv und negativ) wirkt. Er muß die Möglichkeit haben, nachzufassen, nachzufragen und eine persönliche Erklärung abzugeben. Wenn gewünscht, wird dann durch gezielte Fragen versucht, Ursachen für das Verhalten, das als das Grundproblem definiert und erkannt wurde, herauszuarbeiten. Schließlich sollten Lösungsmöglichkeiten, Hilfestellung von der Gruppe gegeben werden, und zwar nicht als Rat à la Frau Irene, sondern jedes Gruppenmitglied sollte sagen: „ich würde ... tun ...“. Der exakte Ablauf sollte die folgenden Punkte umfassen:

I. Kritik

Jeder Teilnehmer wird von jedem offen beurteilt, Schwächen wie Stärken, Äußeres sowie Verdecktes, aber auch die persönliche Beziehung sollte nicht zu kurz kommen.

Wir waren uns einig, daß die Kritik zunächst einen subjektiven Eindruck eines jeden einzelnen darstellt; entsteht ein gleicher subjektiver Eindruck allerdings bei zehn verschiedenen Personen, so gewinnt er Substanz und muß – im Gespräch – geklärt werden.

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

II. Persönliche Stellungnahme

Jeder Beurteilte hat die Möglichkeit beziehungsweise das Recht, nachzufragen, nachzuhaken, Erklärungen zu fordern. Sodann sollte er seine persönliche Erklärung dazu abgeben, was konkret bedeutet, daß er ein bestimmtes Verhalten oder Wesensmerkmal, das ihn in seiner Effizienz als Führungskraft blockiert, als Problem erkennt und bereit ist, an einer Änderung zu arbeiten – mit Hilfe der Gruppe.

III. Ursachenforschung

Durch gezielte Fragen aller Gruppenmitglieder und des Seminarleiters wird versucht, die Ursache für dieses Verhalten zu erfahren.

IV. Lösungsmöglichkeiten

Jedes Gruppenmitglied sagt, was es an Stelle des gerade Beurteilten tun würde, um zu einer positiven Veränderung zu gelangen.

Das letzte Problem, das zu lösen war, war die Reihenfolge. Durch die unterschiedliche Einsatzbereitschaft bzw. das Hervorpreschen einzelner sah es ja so aus, daß man zu manchen schon sehr viel Kritik äußern konnte (was ja auch schon geschehen war), während andere aufgrund ihrer Zurückhaltung eher bedeckt blieben. Die Gruppe scheute den jeweiligen Entscheidungsprozeß, einstimmig – trotz Einwand von Attila Oess – wählten wir ein Losverfahren.

Vierter, fünfter und sechster Tag

Nach dem Losverfahren wurde das Gruppenmitglied bestimmt, das sich „erfahren“ sollte. Wie vorher festgelegt, sagte jeder diesem „Opfer“ wie er ihn sieht, welchen Eindruck er auf ihn macht, und zwar sowohl die positiven wie auch die negativen Seiten wurden aufgezeigt. Langsam wurde mir klar, wie die Einladung „... für risikobereite aber stabile Führungskräfte“ zu interpretieren war: manche mußten seelisch schon ganz schön stabil sein, um die „Hammer“, die ihnen um die Ohren schlugen, zu verkraften. So etwa „verschlagener Gesichtsausdruck“, „rücksichtsloser Machtmensch“, „Absolutes Desinteresse für andere“ usw. Das „Opfer“ mußte zu allen Feststellungen Stellung nehmen: „Was hat Sie am meisten gefreut?“ beziehungsweise „Was hat Sie am stärksten getroffen?“ Aufgrund dieser Stellungnahmen begann die Runde erneut, wurde drängender, Unzufriedenheit mit den Reaktionen bestimmte nunmehr das Bild. Das eigentlich Überraschende aber war, daß gerade bei denjenigen, die während der ganzen Tage die meisten Aggressionen auf sich gezogen hatten, deren „Macken“ irgendwie sehr früh deutlich wurden, diese Sitzungen schließlich äußerst erfolgreich verliefen: durch immer gezieltere Fragen und Antworten wurden sie transparent, es wurde deutlich, daß ihre Art, ihr Verhalten, die Reaktion auf bestimmtes Erleben bereits in ihrer Kindheit, auf eine besondere Vater-Mutterbeziehung, darstellte.

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

Ihnen wurde klar, daß sie – ohne daß es ihnen bewußt wurde – diese unbewältigten Konflikte ins Berufsleben, in ihre Beziehungen zu anderen mit einbrachten. Bei diesem Erkennen war es, als fiel ein Knoten von ihnen ab. Den Abschluß der Runde bildeten schließlich die Ratschläge der Gruppe „Ich würde ... tun, sagen etc.“

Bei manchen Teilnehmern gelang es nicht, so weit vorzudringen. Unmut der Gruppe kam dabei auf, die das Gefühl hatte, daß die „Mitarbeit“ verweigert wurde. „Panzer“, an denen alles abprallt, wurden konstatiert. Diese Fälle waren allerdings in der Minderheit: bei vier von 10 Teilnehmern gelang es nicht, an die „Person“ heranzukommen, darunter die beiden Frauen.

Diese Sitzungen gingen oft ohne Rücksicht auf Pausen bis in die späte Nacht hinein. Positiv hervorzuheben ist, daß trotz – oder gerade deswegen? – dieser intensiven Auseinandersetzungen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entstanden war. So wäre keiner auf die Idee gekommen, sich unmittelbar nach einer derartigen Sitzung zurückzuziehen, man entspannte sich im lockeren Gespräch.

Beurteilung

Die Stimmung der Teilnehmer schwankte ganz besonders am ersten Tag, da eigentlich alle angesichts der völlig ungewohnten Situation Gefühle der Frustration, Spannung, Ratlosigkeit, Lustlosigkeit, Langeweile, Angst oder Verdruß empfanden. Aus diesen Gefühlen heraus entstanden zunächst Reaktionen wie „ich habe besseres zu tun“ oder „wenn das so weitergeht, reise ich ab!“ Von Bedeutung war wohl auch, daß der Inhalt des Seminars für viele nicht klar war, das waren diejenigen, die Video-Recorder, Tageslichtprojektor und Flip-chart vermißt hatten.

In dieser Situation, die aus den vorgenannten Gefühlen zu Abwehrverhalten führte, schälte sich das Charakteristische der einzelnen heraus: es entstanden zunächst Wortführer, die viel redeten, und Schweiger, die beobachteten. Diejenigen, die sich hervorwagten, mußten die härtesten Kritiken einstecken. Ergebnis dieses Prozesses war die Erkenntnis, daß eine Gruppe nur gemeinsam arbeiten kann, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgt. Ebenfalls wurde deutlich, daß ein Ziel nur dann das gemeinsame Ziel für alle ist, wenn alle dazu Stellung genommen haben. Übertragen in das Berufsleben: wenn in einer Gruppe einige ein Ziel festgelegt haben und einige nichts dazu sagen, bedeutet das, daß das Ziel nicht erreicht ist, denn diejenigen, die sich nicht geäußert haben, werden es in irgendeiner Form sabotieren. Wichtig ist aber auch die persönliche Risikobereitschaft des einzelnen, sich vorzuwagen auf die Gefahr hin, kritisiert zu werden – beruflich und persönlich. Wer beispielsweise nur auf einer rationalen, sachlichen Ebene diskutiert und seine Gefühle nicht einbringt, wird Schwierigkeiten haben, seine Ziele zu erreichen, da er seine Mitarbeiter nicht motivieren kann.

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

Die Teilnehmer, ganz besonders diejenigen, die anfangs skeptisch waren, waren am letzten Tag, beim gemeinsamen Essen, der Meinung, daß dieses Seminar ihnen von allen, die sie bisher besucht hatten, am meisten gebracht habe. „Wenn mir jemand einen Vortrag über gruppendynamische Prozesse und Führungsstil hält, finde ich das sicherlich äußerst interessant. Was ich aber hier erlebt habe, hat eine ganz andere Wirkung: ich konnte es erleben, es ist unter die Haut gegangen!“

Selbst ein Teilnehmer, der sich einer Persönlichkeitsanalyse verweigert hatte, meinte: „Wenn ich jetzt dran wäre, ich glaube, jetzt würde ich mich anders verhalten.“ Was ganz besonders auffiel: es begann Wirkung zu zeigen. Diejenigen, die in den ersten Tagen die übrigen durch langatmiges Dozieren genervt hatten, konnten nunmehr sachlich und konkret diskutieren; der dominante Wortführer dosierte seine Beiträge so, daß sie nunmehr, ohne Aggression zu wecken, allgemein akzeptiert wurden.

Ob diese positive Wirkung bei allen Teilnehmern anzutreffen ist beziehungsweise von Dauer ist, läßt sich allerdings schwer beurteilen.

IMT

PRODUKTIVITÄT – QUALITÄT – SOZIALE KOMPETENZ

*„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“*

Seminarbezeichnung: SOSOCOT-Intensiv

Veranstalter: IMT – Institut für Management Training

Dauer: 13.05. – 18.05. / 6 Tage

Seminarort: Ostenholz-Berenbostel

Seminarleitung: Attila Oess

Seminarziel: Bewusster und kontrollierter Einsatz der eigenen Persönlichkeit als Führungsinstrument

Seminarinhalt

<ul style="list-style-type: none">• Gliederung• Struktur• Schwerpunkte• Koordination• Programm	Das „Erleben“ sozialer Prozesse in Gruppen, das „Erfahren“ innerer und äußerer Hindernisse, Feedback in der Gruppe.
--	---

Referent

<ul style="list-style-type: none">• Sicherheit• Präsentation• Zielorientierung• Didaktik• Rhetorik	Entsprechend der Theorie des „Hier und jetzt“ insbesondere in der Anfangsphase starke Zurückhaltung, jedoch sehr geschickte, unauffällige Steuerung des Ablaufs.
--	--

Organisation

<ul style="list-style-type: none">• Ablauf/Tagesplanung• Medieneinsatz• Seminarform• Teilnehmerunterlagen	Optimal auf Teilnehmer zugeschnittener, ungestörter Seminarraum.
--	--

Atmosphäre

<ul style="list-style-type: none">• Seminarort• Räumlichkeiten• Unterbringung• Verpflegung	Die abgeschiedene Lage des Hotels führt quasi zu einer „geschlossenen Gesellschaft“. Die komfortable Hotelatmosphäre ermöglichte das zwanglose Zusammensein nach den oft anstrengenden Sitzungen und führt zu einem positiven Gruppengefühl.
---	--

Gesamtbeurteilung

Dieses Seminar geht „unter die Haut“ und führt so zu einem sehr hohen Lerneffekt.

