

## **Zusammenfassung**

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat immer mehr die Überzeugung an Bedeutung gewonnen, dass die wichtigste Quelle unternehmerischen Erfolgs in der Qualität der Führungskräfte auf allen Ebenen liegt. Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe der Unternehmen durch Weiterbildungsmaßnahmen die Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Führungskräfte stetig zu verbessern und so deren Qualität zu erhöhen. Diese Qualität bzw. Güte der Führungskräfte ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor der Unternehmen. Dementsprechend fehlt es nicht an Bildungsanstrengungen und Trainingsgelegenheiten für Führungskräfte der vielfältigsten Art. Insofern werden auch beträchtliche Summen für Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen für die Führungskräfteentwicklung aufgewendet. Jedoch findet in den wenigsten Fällen eine wissenschaftlich-empirische Überprüfung dieser durchgeführten Trainingsmaßnahmen in den Unternehmen statt und es werden nur wenige Erfolgskontrollen durchgeführt.

Um diesem Misstand entgegenzuwirken, wurde von einem deutschen Großunternehmen die Evaluation des Seminars „Führung – aktiv erlebt und trainiert“ (von Dr. Detlev Jurkuhn) als Diplomarbeit am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg in Auftrag gegeben. Teilnehmer des Seminars hatten im Vorhinein besonders enthusiastisch über ihre Erlebnisse und Erfahrungen während des Seminars berichtet. Daraufhin beschloss man zu untersuchen, welche Effekte das Seminar auf die teilnehmenden Führungskräfte hat und ob eventuell Veränderungen im Führungsverhalten initiiert werden. Die Besonderheit des Seminars besteht darin, dass es sich um ein Führungsplanspiel handelt. Dieses Planspiel hat zum Ziel, die teilnehmenden Führungskräfte in möglichst realitätsnahe betriebliche Führungssituationen zu bringen, so dass sie in diesen Situationen und in der nachfolgenden Auswertung Rückmeldung über ihre gezeigten Stärken und Schwächen im Führungsverhalten erhalten. Aufgrund dieser Rückmeldung können Verbesserungen in dem Verhalten und in der Zusammenarbeit mit ihren unterstellten Mitarbeitern eingeleitet werden.

Das Untersuchungsdesign der Studie besteht aus zwei Gruppen (einer Gruppe der Seminarteilnehmer und einer Kontrollgruppe) und zwei Messzeitpunkten (einem Prätest und einem Posttest im Abstand von 8 Wochen). Über eine Erhebung quantitativer Daten mittels Fragebogen wird geprüft, ob durch das Planspiel Veränderungen in dem Führungsverhalten bei den Seminarteilnehmern initiiert werden. Als Messinstrument für das Führungsverhalten dient der FührungsStilFragebogen, der unabhängig von den Studien von Dr. Niclas Schaper und Dr. Walter Lieberlei zur Erfassung des Führungsstils bzw. des Führungsverhaltens entwickelt wurde. Mit Hilfe dieses empirisch fundierten und erprobten Fragebogen soll untersucht werden, in welchen selbsteingeschätzten Merkmalen Führungskräfte, die an dem Führungsplanspiel teilgenommen haben, Veränderungen im Vergleich zu nicht-teilnehmenden Führungskräften aufweisen. Qualitative Daten stellen die Abschlussgespräche und halbstrukturierte Interviews mit den Seminarteilnehmern 8 Wochen nach dem Seminar. Die Stichprobe besteht aus 65 Führungskräften in den unterschiedlichsten Positionen, von Meistern bis zu stellvertretenden Betriebsleitern.

Die vorläufigen Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass durch die Rückmeldungen und Erfahrungen während des Planspiels Veränderungen im Führungsverhalten eingeleitet werden. Diese verstärken die Aussagen der Führungskräfte in den Interviews. Dabei nennen sie häufig, dass sie nach dem Planspiel genauer und kritischer ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern beobachten, sich häufiger hinterfragen und die Sichtweise der Mitarbeiter stärker berücksichtigen. Die Führungskräfte äußern, dass sie nun mehr den Dialog mit den Mitarbeiter suchen, mehr Wert auf eine regelmäßige Kommunikation legen und sich mehr Zeit für die Belange und Fragen der Mitarbeiter nehmen. Zusätzlich haben sie durch das Planspiel erfahren, wie wichtig es ist, trotz Zeitdruck den Mitarbeitern klar die aufgetragenen Aufgaben und deren Bedeutung zu erklären.