

# S.E.I. MANAGEMENTPROGRAMM

## FAKTEN ZUR WISSENSCHAFTLICHEN EVALUATION

PETRA COLBERG | DIETER M. HÖRNER | DIRK SCHWARZER



Ausgezeichnet mit dem internationalen  
deutschen Trainerpreis für das  
„Innovativste Training 2011 und 2012  
Professional Training & Learning“

**Ein herzliches Willkommen von der s.e.i. Seminare GbR,**

mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das

- s.e.i. Managementprogramm,
- dessen wissenschaftliche Evaluation,

vor.

Basis für die wissenschaftliche Evaluation und die Teilnahme am Wettbewerb um den Internationalen Deutschen Trainerpreis 2011/2012 war die Durchführung des hier beschriebenen Programms mit den Führungskräften und Mitarbeitern der VR-Bank Rottal-Inn.

Sie werden sehr schnell erkennen, dass sich das Training – vordergründig – um verschiedene Soft Skills wie Führungs-, Selbst-, emotionale und soziale Kompetenz dreht. Sie könnten im Laufe der Lektüre erkennen, dass wir es nicht bei isolierten Trainings verschiedener Soft Skills belassen wollen.

Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass die Kunden unseres Managementtrainings an einem umfassenden Kulturwandel im Unternehmen interessiert sind. Dass über die Veränderung persönlicher Einstellung und Erfahrung, über einen veränderten Fokus in der Zusammenarbeit ein neues Miteinander entstehen soll. Dieses neue Miteinander führt direkt in eine veränderte Unternehmenskultur, die das Unternehmen eine neue Gegenwart leben lässt und für die Zukunft fit macht.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

  
Petra Colberg

  
Dieter M. Hörner

  
Dirk Schwarzer

# INHALT

<b>1</b>	<b>Ausgangssituation der hier vorgestellten und evaluierten Maßnahme .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Die Trainingsziele</b>	
	2.1 Führungskompetenz (incl. Führungsverhalten) .....	7
	2.2 Soziale Kompetenz der Führungskraft (FK).....	7
<b>3</b>	<b>Ablauf der Maßnahme</b>	
	3.1 Training der Führungskräfte.....	8
	3.2 Training der Mitarbeiter .....	10
	3.3 Transfersicherung und Folgemaßnahmen.....	10
<b>4</b>	<b>Grundsätze des Trainings</b>	
	4.1 Die Trainingswerkzeuge.....	11
	4.2 Der Erlebnischarakter der Trainings.....	12
<b>5</b>	<b>Evaluation der Maßnahme</b>	
	5.1 Die Durchführung der Befragung.....	13
	5.2 Spürbare Veränderungen .....	13
	5.3 Die Evaluationsinstrumente.....	14
<b>6</b>	<b>Die Ergebnisse und deren Bewertung</b>	
	6.1 Ergebnisse der Führungskräfte-Befragung.....	15
	6.2 Ergebnisse der Mitarbeiter-Befragung .....	17
	6.3 Positiv ist zufolge auch zu bewerten .....	17
<b>7</b>	<b>Teilnehmerstimmen .....</b>	<b>18</b>



# ÜBER DIE EMOTIONALE KOMPETENZ ZUR SYSTEMKOMPETENZ

Internationale Studien belegen, dass ca. 80% des Berufserfolges von „emotionalen Kompetenzen“ (Sozialkompetenz und Selbstkompetenz) abhängen! Nur etwa 20% des beruflichen Erfolges, hängen von der Intelligenz (IQ) ab. Diese Ergebnisse belegen den enormen Stellenwert dieser „weichen“ Faktoren im Arbeitsalltag.

In diesem Sinne ist das Schaubild der Systemkompetenz irreführend, da die 4 Felder die gleiche Größe aufweisen, was jedoch nicht Ihrer Wertigkeit entspricht. Da Fach- und Methodenkompetenz vielfach gegeben, vergleichbar bzw. vorausgesetzt wird, ergeben sich als wesentliche Wettbewerbsunterschiede die Sozial- und Selbstkompetenz.

Heute arbeiten in den westlichen Industrieländern ca. 70 Prozent aller Beschäftigten in Dienstleistungs- oder Informationsberufen – Tendenz steigend. Die Vernetzung schreitet immer weiter fort, die Kommunikation und der „richtige“ Umgang zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wird immer mehr zur Schlüsselposition für Erfolg sowohl für den Mitarbeiter selbst, in noch stärkerem Maße jedoch für das Unternehmen.

Oftmals liegt es eben nicht an den fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, dass ein Team oder eine Abteilung nicht gut zusammenarbeitet. Vielmehr liegt es an Störungen auf der persönlichen, der kommunikativen oder der emotionalen Ebene.

Der Druck und die Geschwindigkeit auf dem Markt werden sich in Zukunft noch deutlich erhöhen, und die alten, gewohnten Strukturen werden sich noch weiter und schneller wandeln. Deshalb ist es sehr wichtig, dass innere Schutzfaktoren sowie eine Prävention gegen Burnout aufgebaut werden und geistige Flexibilität geschult wird. Das Ausweichen vor diesen „weichen“ Faktoren kann mittelfristig das Ende des Unternehmens oder zumindest das Ende des Erfolgs des Unternehmens bedeuten.



## AUSGANGSSITUATION DER HIER VORGESTELLTEN UND EVALUIERTEN MASSNAHME

Im Zuge einer Mitarbeiterbefragung offenbarte sich „Verbesserungspotenzial“ im Bereich der Firmen- und Führungskultur der VR-Bank.

In der Erhebung zeigten sich unter anderem folgende Schwachpunkte:

- relativ schwache Werte in den Bereichen Führungsverhalten, Führungskompetenz, emotionale Kompetenz, soziale Kompetenz und in den Selbstkompetenzen der Führungskräfte.
- ein auffällig großes Frustrationspotenzial durch schlechtes Führungsverhalten in mehreren Abteilungen.
- einen auffällig hohen Anteil „Innerer Kündiger“ bei den Führungskräften und dem Personal.
- ein Anstieg der „Burnout-Problematik“ bei Mitarbeitern und Führungskräften.
- Spannungen und Dynamiken im Führungskreis (vermehrte Kritiker) und ein insgesamt geringes Energieniveau in der Belegschaft, was zu einer geringen Motivation der Mitarbeiter führte.



## DIE TRAININGSZIELE

Vorrangig sollten Verbesserungen bei den Führungskräften in folgenden Bereichen erzielt werden, die für die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sind, weil sie sich nachweislich auf die Leistung, die Arbeitszufriedenheit, das Commitment sowie auf Aspekte des Wohlbefindens von Mitarbeitern auswirken bzw. zur Leistung, zum beruflichen Erfolg und zum Wohlbefinden der Führungskräfte beitragen.

### 2.1 FÜHRUNGSKOMPETENZ (INCL. FÜHRUNGSVERHALTEN)

- Transformationale Führung: Visionen aufzeigen, Vorbild sein, Gruppenziele fördern, hohe Leistungserwartung, individuelle Unterstützung, geistige Anregung.
- Transaktionale Führung: Diese beinhaltet die bedingte Belohnung, d.h. die Anerkennung des Mitarbeiters in Abhängigkeit von dessen Leistung.
- Selbstwirksamkeitserwartung als Führungskraft: Also das Vertrauen in die eigene Kompetenz, schwierige Führungssituationen zu meistern. Selbstkompetenz der Führungskraft (FK).
- Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung: Dies ist das Vertrauen in die eigene Kompetenz, schwierige Situationen zu meistern.
- Proaktive Einstellung: Das ist der Wunsch und die Überzeugung, gestalten, Probleme lösen und Chancen ergreifen zu können.
- Positiver Affekt: Inwieweit beschreibt die FK ihre allgemeine Stimmung als positiv. Emotionale Kompetenz der Führungskraft (FK).
- Wahrnehmung eigener Gefühle: Inwieweit kann die FK ihre eigenen Gefühle wahrnehmen, erkennen. (Emotionale Selbstaufmerksamkeit, Klarheit über eigene Gefühle) Ein wichtiger Schutz zur Burnout-Prävention.
- Wahrnehmung fremder Gefühle: Bedeutet Wahrnehmung der Stimmungen und Gefühle anderer Mitarbeiter und diese auch benennen können. Eine wichtige Kompetenz, um das Teamklima zu stabilisieren und Mitarbeiter aufzubauen und zu führen.
- Emotionale Unterstützung anderer Personen: Die Fähigkeit, anderen Mitarbeitern bei persönlichen Problemen beizustehen, Hilfestellung zu leisten und Anteilnahme zu zeigen.

### 2.2 SOZIALE KOMPETENZ DER FÜHRUNGSKRAFT (FK)

- Initiierung von Interaktionen und Beziehungen: Die Fähigkeit, auf andere zuzugehen und Kontakte aufzubauen.
- Durchsetzung und Kritik: Eigene Rechte durchsetzen und an anderen Kritik üben können.
- Preisgabe persönlicher Informationen: Die Fähigkeit, anderen Einblick in das eigene Innere zu gewähren.

## ABLAUF DER MASSNAHME

Um das Lernen und den Erwerb der genannten Kompetenzen zu fördern, wurden im Training vor allem Elemente betont, welche zum Kompetenzerleben der Teilnehmer beitragen und für sie wichtige Quellen der Selbstwirksamkeitserfahrung darstellen, da der nachhaltige Erfolg von Trainingsmaßnahmen in hohem Maße von der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Teilnehmer abhängt.

Zu den bekannten und im Training genutzten Quellen der Selbstwirksamkeitsüberzeugung gehört vor allem das eigene Leistungserleben – in diesem Fall das Erleben der eigenen Führungs-, emotionalen, sozialen und Selbstkompetenz. Das Erleben dieser Kompetenzen bei den Trainern und den anderen Trainingsteilnehmern führt zu einem, den Veränderungsprozess unterstützenden Modelllernen. Eine weitere sehr wichtige Quelle der Selbstüberzeugung ist die soziale Überzeugung, z.B. das gute Zureden anderer bei Herausforderungen: „Das schaffst Du!“ sowie eine positive Erregung z.B. beim Tanzen oder beim Feuerlauf.

Die Wirksamkeit verschiedener, hier genutzter Trainingselemente wurde bereits kurz nach ihrer Entwicklung im Jahre 2004 durch eine Diplomarbeit im Fachbereich Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München evaluiert und nachgewiesen<sup>1</sup>. Das damalige hervorragende Ergebnis ermutigte zur Weiterentwicklung der Trainings bis hin zu ihrer heutigen Form.



### 3.1 TRAINING DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Aufgeteilt in vier Trainingsgruppen von je 15 Personen durchliefen die 60 Top-Führungskräfte der Bank innerhalb von ca. 15 Monaten ein insgesamt 12-tägiges Trainingsprogramm. Diese 12 Tage waren in 3 Blöcke aufgeteilt mit einer durchschnittlichen täglichen Seminarzeit von 9:00 Uhr bis ca. 21:30 Uhr.

Die 15 Personen jeder Gruppe begleiteten sich in jeder Trainingseinheit über den Trainingszeitraum von ca. 5 Monaten. Es bildete sich durch das intensive Training eine sehr vertrauensvolle Grundlage zwischen den Teilnehmern, wodurch ein sehr starkes „Wir-Gefühl“ und großer „Teamgeist“ entwickelt wurden. Dies war ein weiteres wichtiges von der Bank vorgegebenes Trainingsziel. Während des Trainings wuchsen die Gruppen so stark zusammen, dass sich die entstandenen, tiefen emotionalen Verbindungen sehr positiv auf die Struktur und die alltägliche Arbeit in der Bank auswirkten.

Flankierendes Einzelcoaching ermöglichte eine „maßgeschneiderte“ Vertiefung des Erlernten bzw. des Erlebten und die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie. Diese wurde individuell mit der jeweiligen Führungskraft auf deren persönliche Bedürfnisse und Anforderungen entwickelt.

Das Besondere an diesem Training war, dass für jede Führungskraft ein qualifizierter und ausgebildeter Trainer bereitstand. Das Betreuungsverhältnis betrug im Verhältnis 1:1! Diese Trainer begleiteten die Trainingsgruppe das gesamte Training über und waren feste Ansprechpartner und Coaches. Dadurch entstanden tiefe Vertrauensverhältnisse zwischen Trainern und den Führungskräften, was eine wichtige Grundlage für das optional angebotene Einzelcoaching darstellte.

## ABLAUF DER MASSNAHME

### 3.1.1 ZIELE UND THEMEN DES ERSTEN SEMINAR-BLOCKES (S.E.I. BOXENSTOP)

Ziele und Themen des ersten Blockes tragen dazu bei, die vier Quellen der Selbstwirksamkeitsüberzeugung zu erschließen – das eigene Leistungserleben, das Modelllernen, soziale Überzeugung sowie positive Erregung. Somit wird nach einem intensiven Beginn eine positive und anhaltende Wirkung des Trainings gewährleistet.

- Persönliche Bewältigungsstrategien und individuelle Kommunikationsmustern zu gestellten Herausforderungen erleben.
- Persönliches Auftreten, Authentizität und Wirkungen auf die Gruppe erkennen.
- Entstehen von Denk- und Verhaltensmustern und deren (Aus)Wirkung erkennen.
- Verstehen und erfahren, welche Wirkung Visionen auf Motivation und Leistung haben.
- Emotionale Vertiefung und Erzeugung einer sehr starken und emotionalen Vision, die weit in den beruflichen und privaten Alltag hineinreicht.
- Vertiefung des Vertrauens in sich selbst, in die Gruppe und in das Trainerteam.
- Steigerung der persönlichen Wirkung, Authentizität und Ausstrahlung, um eine vertrauensvolle Basis zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und Kunden im Bankalltag zu gewährleisten.
- Erlernen von Coachingelementen mit dem Ziel einer offenen und für beide Seiten gewinnbringenden Kommunikation.
- Erkennen der Bedeutung der persönlichen Wirkung und inneren Einstellung im Umgang mit Menschen.

### 3.1.2 ZIELE UND THEMEN DES ZWEITEN SEMINAR-BLOCKES (S.E.I. MASTERTRAINING)

Der zweite Seminarblock ist thematisch, methodisch und didaktisch auf die individuellen Bedürfnisse (beruflich wie privat) der Teilnehmer ausgerichtet. Die vermittelten Fähigkeiten sind ein bedeutender und wichtiger Zugewinn für jede Führungskraft im Berufsalltag. Denn letztendlich muss eine Führungskraft innerlich klar, ausgeglichen, motiviert und zielorientiert sein und ein breites Repertoire an kommunikativen Werkzeugen besitzen.

#### 3.1.2.1 ZIELE UND THEMEN DES DRITTEN SEMINAR-BLOCKES (S.E.I. NATURE: MASTER IM ALLTAG)

- Herbeiführen von Entscheidungssicherheit und das Erlernen von gezieltem Umgang mit innerem und äußerem Druck (Erwartungshaltung und persönliche Grenzen).
- Erweiterung der persönlichen Selbst- und emotionalen Kompetenz und der inneren Wahrnehmung. Steigerung der inneren Gelassenheit und Ruhe bei anspruchsvollen Situationen im Businessalltag.
- Verbesserung der Authentizität und des kongruenten Auftretens gegenüber den Mitarbeitern und Kunden.
- Vorbereitung und Aufbau entsprechender erlebnisorientierter „Lernfelder“ im Seminarraum, Sensibilisierung der Teilnehmer auf die zu erwartenden Situationen im Bankalltag und eine entsprechende äquivalente Umsetzung in der Natur und im Hochseilgarten.

## ABLAUF DER MASSNAHME

### 3.2 TRAINING DER MITARBEITER

Parallel zu den 3 Blöcken mit den Führungskräften wurden 6 „Vernetzungstrainings“ (Vernetzende Transfermaßnahme) initiiert. Das heißt, dass alle 360 Mitarbeiter die Gelegenheit hatten, an einem 2-tägigen Training teilzunehmen, in dem grundlegende Inhalte (Philosophie) der 12 Tage mit den Führungskräften als „Co-Trainer“ vermittelt wurden.

Die Mitarbeiter wurden immer pro Filiale mit den dazugehörigen Führungskräften eingeladen. Die Trainingsaufgabe der Führungskräfte (also die Teilnehmer des 12-Tage-Programms) in diesen 6 Vernetzungstrainings war, ihr eigenes Team zu motivieren und ihre Mitarbeiter auf einer tiefen emotionalen und menschlichen Ebene kennenzulernen. Weiterhin konnten die Führungskräfte ihre im 12-tägigen Training erworbene Selbstkompetenz anwenden und trainieren, was wiederum zu einem Modelllernen bei den Mitarbeitern führt. Dadurch war wiederum ein starker Trainingseffekt gegeben, die eigene Herangehens- und Wirkungsweise auf ihre Mitarbeiter zu erfahren.

### 3.3 TRANSFERSICHERUNG UND FOLGEMASSNAHMEN

Alle teilnehmenden Führungskräfte bekamen zum ersten Training einen MP3 Player geschenkt, der viele persönliche Anleitungen, Übungen und „musikalische Anker“ enthielt, um die Trainingserfahrungen nach dem Training erneut abrufen zu können. Weiterhin enthalten sind geführte Meditationen, Teamübungen, konkrete Arbeitsanleitungen für den Transfer in die Gruppenarbeit im Team, Hintergrundwissen über Wirkungsweisen des Trainings und Handlungsempfehlungen, wie mit den neuen Verhaltensweisen im betrieblichen- und persönlichen Alltag umgegangen werden sollte.

Für alle anderen 360 Mitarbeiter, die nur das 2-tägige Training besuchten, wurde extra ein Downloadbereich im Unternehmensserver eingerichtet. Ein Verzeichnis mit einer Fülle an Übungen, Hörbüchern, Wissenstexten, wissenschaftlichen Hintergründen über die Wirkungsweisen der Trainings, Umsetzungsempfehlungen und möglichen Reaktionen auf das Training wird seither häufig von den Teilnehmern in Anspruch genommen.

Inzwischen haben 3 Vertriebscoaches der Bank eine 14-monatige Ausbildung durchlaufen und sorgen für weiteren internen Transfer. Sie unterstützen andere Gruppenleiter in der Umsetzung der Trainingsinhalte in ihren jeweiligen Gruppen.

Als weitere Maßnahmen sind beabsichtigt bzw. bereits terminiert

- Gesamtvernetzung aller Bankmitarbeiter.
- Die Führungskräfte bekommen ein weiteres 5-tägiges Training, an dem nochmals gezielt Werkzeuge für den Umsetzungstransfer vermittelt werden.
- Ein externer Management -Trainer unseres Institutes begleitet die Vertriebscoaches bei ihrer Arbeit in der Bank.
- Alle neuen Bankmitarbeiter durchlaufen ein 2-tägiges Training, um mit der neuen Führungskultur vertraut zu werden. So kann bereits der Nachwuchs die neuen Strukturen erfahren, hineinwachsen und diese stabilisieren.
- Alle Mitarbeiter der Bank können zu sehr stark subventionierten Preisen an freien Trainings des Anbieters teilnehmen. Diese Trainings sind thematisch und methodisch sehr stark an die Firmentrainings angelehnt.
- Alle Lebenspartner der Mitarbeiter der Bank bekommen vergünstigte Preise auf die freien Trainings des Anbieters. So können die Familienmitglieder Veränderungen der Führungskräfte auch im Alltag begleiten und stabilisieren! Diese Angebote werden häufig in Anspruch genommen und erfreuen sich großer Beliebtheit.

## GRUNDSÄTZE DES TRAININGS

Methodisch beruhen die Trainings auf dem Prinzip, erlebnisfördernde und emotional erlebbare Situationen zu schaffen und diese mit neuem Wissen zu verknüpfen. Diese „neuen Erlebnisse“ sollen, nach Reiners<sup>2</sup>, unter dem Aspekt der Transfersicherheit weitgehend mit der Arbeitsrealität und der Lebensrealität der Teilnehmer übereinstimmen.

Der Teilnehmer unserer Trainingsmaßnahme befindet sich nach dem Modell von Bacon<sup>3</sup> im Idealfall zeitgleich in „zwei Realitäten“, da sich Lernen dadurch vollzieht, indem eine Beziehung zwischen früheren und gegenwärtigen Erfahrungen hergestellt wird: Im Seminar ist nun zum einen die aktuelle Trainingssituation gegeben und zum anderen die isomorphe Arbeitssituation. Das ist in unserem Fall das persönliche Führungsverhalten im Unternehmen und die persönliche Alltags- und Lebenssituation des Teilnehmers. Es wird davon ausgegangen, dass bei solchen strukturähnlichen Situationen zuerst ein Transfer der alten Verhaltensmuster in die Kurssituation hinein und nach neuerlicher Lösung der Situation im Rahmen des Kurses ein Rücktransfer des neuen Verhaltensmusters in die Arbeitssituation bzw. in die persönliche Lebenssituation hinein stattfindet.

### 4.1 DIE TRAININGSWERKZEUGE

Unsere im Training verwendeten Werkzeuge reichen von klassischen Instrumenten im Seminarraum bis zu Outdoormethoden, z.B. das Überqueren einer 18 Meter tiefen Schlucht, Abseilen an einer 50 Meter hohen Felswand oder barfuß über glühende Kohlen laufen (Feuerlauf). Weitere wichtige Elemente sind gezielte Tanzübungen zu unterschiedlich wechselnder Musik, viele Kommunikationsübungen, in denen die Teilnehmer sich teilweise sehr intensiv und länger anhaltend in die Augen sehen sollen.

Durch einen synergetischen Aufbau und bestimmte Kombinationen der oben aufgeführten Elemente wird schon nach sehr kurzer Zeit eine große emotionale Öffnung der Teilnehmer erreicht. Diese emotionale Öffnung wird auch durch die große Trainerpräsenz unterstützt. Da der Männeranteil bei Führungskräften oft sehr hoch ist, werden bewusst verhältnismäßig viele Trainerinnen eingesetzt. Durch die gleichmäßige Durchmischung der männlichen und weiblichen „Energie“ ist es wesentlich einfacher, an sehr emotionalen Themen zu arbeiten. Außerdem wird gezielt eine „Grüppchenbildung/Klüngelbildung“ gerade zu Beginn der Trainings unter den Führungskräften aktiv verhindert. Jede Führungskraft hat die Möglichkeit, sehr persönliche Themen mit einem Trainer/Coach anzugehen. Denn zu groß ist oft die Angst, persönliche Gespräche mit einem Kollegen zu führen, der nach dem Training wieder „Vorgesetzter“ oder „Untergebener“ ist.



<sup>2</sup> Reiners, Anette: Erlebnis und Pädagogik, München, 1995.

<sup>3</sup> Bacon, S.: The Evolution of the Outward Bound Process, Greenwich 1987; The Conscious Use of Metaphor in Outward Bound, Denver 1983.

## GRUNDSÄTZE DES TRAININGS

### 4.2 DER ERLEBNISCHARAKTER DER TRAININGS

Menschen haben ein natürliches Bedürfnis nach Erregung. Forscher gehen davon aus, dass jeder bestrebt ist, diese Erregung auf einem für sich mittleren Niveau aufrechtzuerhalten<sup>4</sup>. Steigt sie über dieses Mittelmaß der üblichen, persönlichen Komfortzone, zum Beispiel ausgelöst durch Situationen im Training, reagiert der Körper mit erhöhter Wachsamkeit. Alle kognitiven Funktionen, die für die Wahrnehmung verantwortlich sind, zum Beispiel Lernen, Denken, Problemlösen, Gedächtnis, Erinnerung oder Vorstellungsvermögen, werden aktiviert, was bedeutet, dass wichtige Informationen sehr viel besser aufgenommen werden.

Die Steigerung der mentalen Erregung ist jedoch nur bis zu einem gewissen Grad sinnvoll. Ist die Erregung zu hoch (Stress), wirkt das blockierend<sup>5</sup>. Deshalb bringen wir die Teilnehmer in unseren Trainings in einen Zustand des „Flow-Erlebens“: Durch das erfolgreiche Bestehen von angemessenen körperlichen und geistigen Herausforderungen erlebt der Teilnehmer eine Art Hochgefühl (Flow), was wiederum die bereits genannten Quellen der Selbstwirksamkeitsüberzeugungen erschließt.

Die, in diesem besonderen Zustand, gemachten Erfahrungen, erlebten Emotionen und gesammelten Informationen werden mit besonderer Intensität aufgenommen. Das bedeutet, dass diese Erinnerungen über einen sehr langen Zeitraum präsent bleiben<sup>6</sup>. Deshalb ist das Trainingsprogramm darauf ausgerichtet, erlebnisfördernde Situationen zu schaffen, in denen die Trainingsinhalte vermittelt werden, um damit die Selbstwirksamkeitserwartung allgemein und als Führungskraft zu steigern.



<sup>4</sup> Angermeier, Wilhelm F.: Psychologie des Lernens Kurseinheit 1: Kognitive Lerntheorien, Fern Universität Hagen (1978), S. 70 ff. Dörner, Dietrich.: Verhalten, Denken und Emotionen, in: Emotion und Reflexivität, (Hrsg.): Lutz H. Eckensberger / Ernst – D. Lantermann, München / Wien / Baltimore, 1985, S.179 – 180.

<sup>5</sup> Mandl, Heinz / Huber Günter L. (Hrsg.): Emotion und Kognition, München / Wien / Baltimore (1983), S. 10 – 16. Izard, Carrol E.: Die Emotionen des Menschen, Weinheim / Basel (1981), S. 70. Heckmair, Bernd / Werner Michl: Erleben und Lernen, Neuwied / Kriftl / Berlin (1993), S.60 -61 u.S. 65.

<sup>6</sup> Csikszentmihalyi, M. u. a. (1993), S. 210 ff. Csikszentmihalyi, Mihaly / und Isabella S.: Die Psychologie des Flow – Erlebnisses, Stuttgart (1991), S. 43 u. 46.

## EVALUATION DER MASSNAHME

Der Trainingserfolg und die Wirksamkeit des Trainings wurden von einem unabhängigen Institut<sup>7</sup> wissenschaftlich untersucht. Die Evaluation erfolgte im Sinne Kirkpatrick's<sup>8</sup> auf vier Ebenen.

Den Ebenen  
der Reaktion,  
des Lernens,  
des Verhaltens,  
der Resultate.

Dabei wurden u.a. vor allem die Steigerung der führungsrelevanten Kompetenzen (emotionale, soziale, Führungs- und Selbstkompetenz) erhoben, die durch das Training gesteigert werden sollten entsprechend der Trainingszielsetzung.

### 5.1 DIE DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG

Die Evaluation bezieht sich vor allem auf die Ergebnisse der Messzeitpunkte T1 und T7, da der Ausgangszustand sowie der längerfristige Trainingserfolg die Wirksamkeit des Trainings am besten darstellen; die berichteten Effekte waren zu T6 (unmittelbar nach dem letzten Trainings-Block) noch wesentlich stärker, doch da für die Praxis der nachhaltige Trainingserfolg von Bedeutung ist, beschränken wir uns hier auf die Darstellung der Veränderungen ca. ½ Jahr nach dem Training (T7).

- Die Führungskräfte (N = 48) durch Selbsteinschätzung zu sieben Messzeitpunkten, jeweils unmittelbar vor und nach den 3 Trainings-Blöcken, sowie ca. ½ Jahr nach Trainingsende (T7).
- Die Mitarbeiter der Führungskräfte (N = 41 Teams mit 177 Mitarbeitern).

Die zur Evaluation verwendeten Daten basieren auf der Befragung eines 360-Grad-Feedbacks (Mitarbeiter und Führungskräfte). Neben den 48 Führungskräften haben auch die 177 Mitarbeiter der Führungskräfte ihre Vorgesetzten nach dem Training bewertet. Die oben genannten Trainingsziele sind nur ein Teil der erhobenen Daten.

Weitere Erhebungen, die die Gesamtbank betreffen, dauern zurzeit noch an. Diese Daten werden im Längsschnitt erhoben und erstrecken sich über das Jahr 2011 hinaus. Die Erhebungsbögen sind standardisierte und sehr valide Instrumente aus der Forschung, die individuell auf die Fragestellung des Trainings zusammengestellt wurden.

### 5.2 SPÜRBARE VERÄNDERUNGEN

Neben der Studie selbst wurden von dem bankunabhängigen GIP Institut Testkäufe durchgeführt. Die „Testkauf-ergebnisse“ bescheinigten den Beratern der Bank eine „sehr hohe Sozial- und Beratungskompetenz“.

Die positiven Veränderungen der Führungskräfte wurden, neben unseren Studienergebnissen, zusätzlich 2x von externer Seite bestätigt! Dabei wurden u.a. vor allem die Steigerung der führungsrelevanten Kompetenzen (emotionale, soziale, Führungs- und Selbstkompetenz) erhoben, die durch das Training gesteigert werden sollten.

Eine sehr positive Veränderung trat bei den, von der Bank intern durchgeführten, „Mitarbeiter- und Vorgesetzten-beurteilungen“ im Vergleich zu den Vorjahren auf!

<sup>7</sup> Institut für Organisationspsychologie Dipl.-Psych. Monika Wastian (2011), Evaluation des Führungskräfte-Trainings s.e.i. Managementprogramm, München

<sup>8</sup> Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. Human Resource Development Review, 3(4), 385-416. Kirkpatrick, D. L. (1960). Techniques for evaluating training programs. Journal of the American Society of Training Directors, 14, 13-18, 28-32.

## EVALUATION DER MASSNAHME

### 5.3 DIE EVALUATIONSTRUMENTE<sup>9</sup>

Bei den Fragebögen kamen folgende Instrumente zum Einsatz:

#### 5.3.1 FÜHRUNGSKOMPETENZ DER FÜHRUNGSKRAFT

- Erhebung der transformationalen und der transaktionalen Führung mit dem TLI, Transformational Leadership Inventory (Heinitz & Rowold, 2007). Der TLI beinhaltet folgende Skalen: Visionen aufzeigen, Vorbild sein, Gruppenziele fördern, hohe Leistungserwartung, individuelle Unterstützung, geistige Anregung sowie die transaktionale Führungsskala Bedingte Belohnung.
- Erhebung der führungsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung bei den Mitarbeitern (adaptiert nach Schyns & von Collani, 2007, von Wastian, 2009a).

#### 5.3.2 EMOTIONALE KOMPETENZ DER FÜHRUNGSKRAFT

- Erhebung der Wahrnehmung fremder Gefühle sowohl bei den Mitarbeitern (Fremdbild) als auch bei den Führungskräften (Selbstbild) von Lischetzke und Kollegen (2001).
- Erhebung der Wahrnehmung eigener Gefühle (Lischetzke et al., 2001).
- Erhebung der emotionalen Unterstützung anderer Personen (Riemann & Allgöwer, 1993), sowohl aus Sicht der Mitarbeiter (Fremdbild) als auch in der Selbsteinschätzung durch die Führungskraft.

#### 5.3.3 SOZIALE KOMPETENZ DER FÜHRUNGSKRAFT

- ICQ, Interpersonal Competence Questionnaire, von Riemann und Allgöwer (1993).
- Einschätzung der Fähigkeit zur Regelung interpersoneller Konflikte durch die Führungskraft selbst (Selbstbild) bzw. durch die Mitarbeiter (Fremdbild).
- Selbsteinschätzung der Fähigkeiten zur Initiierung von Interaktionen und Beziehungen durch die Führungskraft.
- Selbsteinschätzung der Durchsetzungs- und Kritikfähigkeit durch die Führungskraft.
- Selbsteinschätzung der Bereitschaft und Fähigkeit zur Preisgabe persönlicher Informationen.

#### 5.3.4 SELBSTKOMPETENZ DER FÜHRUNGSKRAFT

**Die Selbstkompetenz kann nur von den Führungskräften selbst eingeschätzt werden. Sie erfolgte anhand der Skalen:**

- Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung (Jerusalem & Schwarzer, 1999).
- Proaktive Einstellung (Schwarzer & Schmitz, 1999).
- PANAS, Positive and Negative Affect Schedule (Krohne, Egloff, Kohlmann & Tausch, 1996).

<sup>9</sup> Wastian, M. (2009). Trainings-Nutzen, -Motivation und -Zufriedenheit: Skalen zur Evaluation von Führungskräfte-Trainings. Unveröffentlichtes Manuskript. Das ausführliche Literaturverzeichnis zu diesem Abschnitt können wir Ihnen auf Anfrage zusenden.

## DIE ERGEBNISSE UND DEREN BEWERTUNG<sup>10</sup>

Anhand von T-Tests wurde geprüft, ob die Veränderung der Kompetenzen zwischen

- Zeitpunkt T1 (vor dem Training) und
- Zeitpunkt T7 (1/2 Jahr nach dem Training)

statistisch signifikant sind.

Die Ergebnisse belegen die Wirksamkeit der Trainings in Bezug auf die Ebene des Verhaltens am Arbeitsplatz.<sup>11</sup>

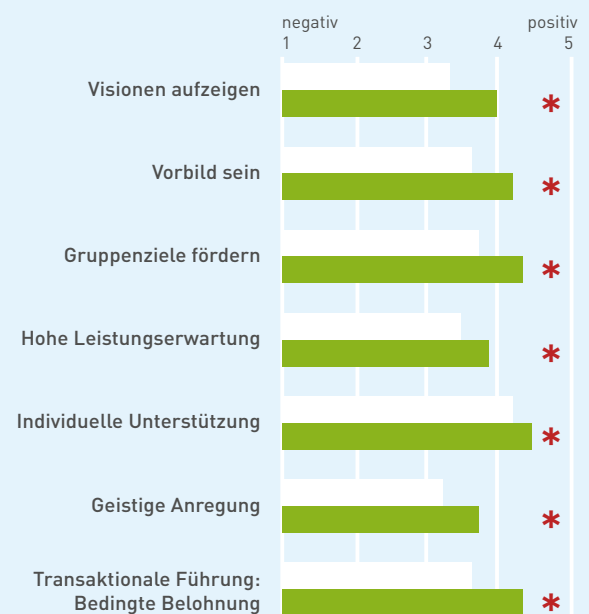
In den folgenden Grafiken stellen die blauen Balken die Skalenmittelwerte vor den Trainings dar (T1), die schwarzen Balken zeigen die Skalenmittelwerte ca. ½ Jahr nach den Trainings (T7).

Die mit „\*“ markierten Parameter weisen eine statistisch signifikante Veränderung auf.

### 6.1 ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTE-BEFRAGUNG

In allen 20 erhobenen Kompetenzen schätzten sich die Führungskräfte nach dem Training besser ein.

#### Führungskompetenz



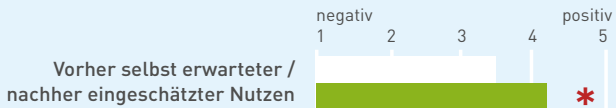
Ausgewählte Parameter aus dem Bereich Führungskompetenz.

<sup>10</sup> Evaluation des Führungskräfte Trainings „s.e.i. Managementprogramm“ der s.e.i. Seminare GbR, durch das Institut für Organisationspsychologie Dipl.-Psych. Monika Wastian, München, 2011, Verwendung der Grafiken mit freundlicher Genehmigung von Frau Wastian.

<sup>11</sup> Siehe Kirkpatrick, D.L., 1960

# DIE ERGEBNISSE UND DEREN BEWERTUNG

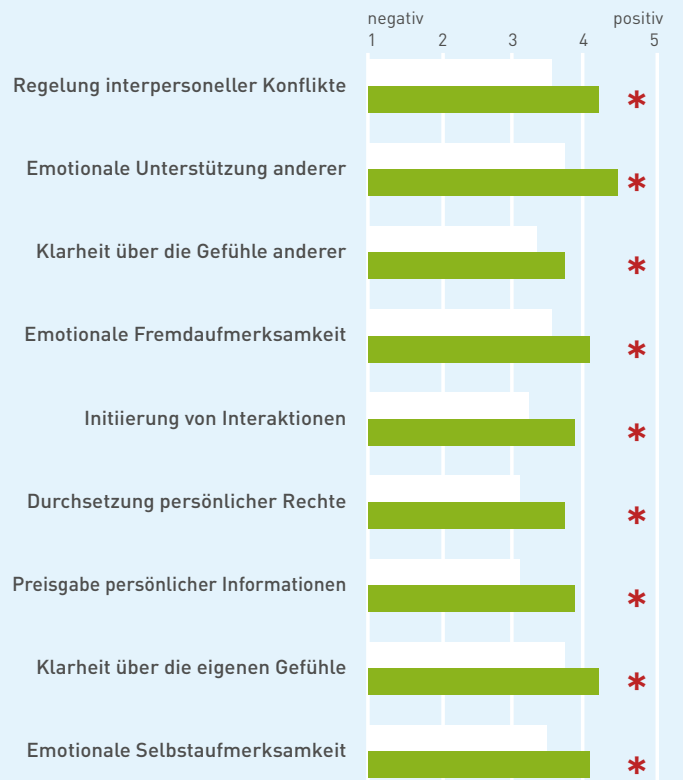
## Nutzen des Trainings (Führungskräfte)



Den Nutzen der Trainings bewerteten die Führungskräfte sehr hoch und höher als erwartet. Der Unterschied zwischen Erwartung und Bewertung ist ebenfalls hoch signifikant und effektstark. Er belegt die Wirksamkeit des Trainings auf der Ebene des Lernens.<sup>12</sup>

Erwarteter/eingeschätzter Nutzen des Trainings.

## Soziale und emotionale Kompetenz



Ausgewählte Parameter aus dem Bereich soziale und emotionale Kompetenz.

<sup>12</sup> Siehe Kirkpatrick, D.L., 1960

## DIE ERGEBNISSE UND DEREN BEWERTUNG

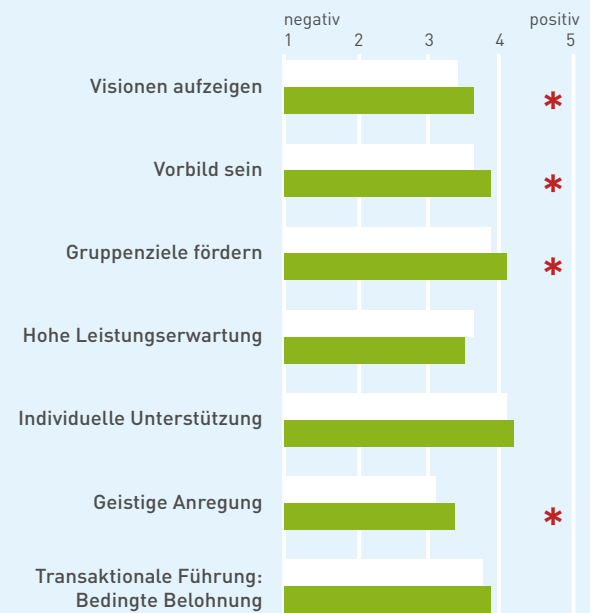
### 6.2 ERGEBNISSE DER MITARBEITER-BEFragung

Trotz der kurzen Zeit (ca. ½ Jahr) zwischen dem letzten Führungskräfte-Training und der Befragung der Mitarbeiter zeigten sich bereits kleine Effekte.

In 7 von 13 erhobenen Kompetenzen schätzten die Mitarbeiter ihre Führungskräfte signifikant höher ein.

Eine weitere Mitarbeiterbefragung ist in 2011 vorgesehen, da davon auszugehen ist, dass die Auswirkungen des geänderten Führungskräfte-Verhaltens nur zeitverzögert von den Mitarbeitern wahrgenommen werden (die Führungskräfte müssen ausreichend Gelegenheit zur Interaktion mit den Mitarbeitern haben, und die Mitarbeiter müssen wahrnehmen, dass sich das Verhalten der Führungskraft nachhaltig geändert hat). Vor diesem Hintergrund ist es besonders positiv zu bemerken, dass die Mitarbeiter bereits ½ Jahr nach den Trainings positive Veränderungen konstatieren.

### Führungskompetenz



Ausgewählte Parameter aus dem Bereich Führungskompetenz, Einschätzung durch die Mitarbeiter.

### 6.3 POSITIV IST DEN EVALUATOREN ZUFOLGE AUCH ZU BEWERTEN

- Dass bei den Führungskräften selbst nicht nur unmittelbar nach den Trainings Effekte feststellbar sind, sondern dass auch ½ Jahr nach den Trainings noch starke Effekte nachgewiesen werden konnten; dies spricht für eine nachhaltige Wirkung der Trainings.
- Dass selbst bei solchen erhobenen Kompetenzfacetten starke Effekte erkennbar sind, welche nach dem Stand der Forschung als kaum oder nur langfristig veränderbar gelten, etwa die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung.
- Dass wir uns als Trainingsanbieter einer „harten“ Evaluation der Trainings unterzogen, wie sie selten durchgeführt wird; d.h. die Trainings sollten nicht nur auf der Ebene der Reaktion der Teilnehmer – typisch sind Zufriedenheitsabfragen anhand so genannter „Happy Sheets“; das Training wurde zu T6 von den Teilnehmern diesbezüglich ebenfalls sehr hoch bewertet (M = 4,80 bei einem Wertebereich von 1 bis 5, wobei 97,9% der Teilnehmer angaben, dass sie das Training weiterempfehlen werden) – evaluiert werden, sondern auch auf den anderen der vier Ebenen der Evaluation im Sinne Kirkpatrick's (1960): Auf den Ebenen des Lernens, des Verhaltens am Arbeitsplatz und der Resultate, wie hier berichtet.

## TEILNEHMERSTIMMEN



... schon bei Eurer ersten Präsentation bei uns in der Bank habt Ihr mich davon überzeugt, dass Euer Konzept einer Persönlichkeitsentwicklung ein ganz besonderes ist. Diese Beurteilung sei gestattet, nachdem wir im Vorfeld mehrere namhafte PE-Unternehmen in unser Haus eingeladen haben und letztlich die Wahl „eindeutig“ auf Euch gefallen ist; wenngleich ich mir zu Beginn nur schwer die Verbindung „Outdoor-Training“ zur „Bankpraxis“ vorstellen konnte.

Umso mehr kann ich heute eindeutig und klar attestieren, dass dieser Bezug voll und ganz aufgegangen ist und erste positive Ergebnisse erkennbar sind. Besonders hervorheben möchte ich – und das ist mir ein Bedürfnis – dass Ihr euch selbst mit sehr, sehr hohem, persönlichen Engagement eingebracht habt. Aus meiner Sicht ein wesentlicher Teil Eures Erfolgsrezepts. Nur so wirken die Maßnahmen authentisch.

Damit möchte ich auch den Kreis meines Resümees mit einer Wertung in punkto Praxisrelevanz schließen, die wir Banker ja allzu gerne in Zahlen und Ergebnissen präzisieren. Sicherlich hätten wir in einer Veränderungsanalyse von Vertriebsstärke und Produktivität messen können, ob sich diese Maßnahme zur Persönlichkeitsentwicklung auch positiv in den Zahlen wiederfindet.

Im Nachhinein gesehen kann ich nach heutigem Stand sagen, dass die Erfolge sich bereits sichtlich und wahrnehmbar in teilweise ganz erheblichem Umfang abzeichnen und auch ohne statistische Messung erkennbar sind. Auch Eure Einforderung an die Teilnehmer, Veränderungsprozesse zu initiieren und anzustoßen, hat dazu ganz wesentlich beigetragen. ...

Direktor Alfred Schoßböck, VR-Bank Rottal-Inn eG



Seit längerer Zeit gab es mit einer unserer Geschäftsstellen immer wieder Probleme. Es herrschte Streit, schlechte Stimmung, Neid und Missgunst im Team. Das schlug sich auch sehr deutlich in den Umsatzzahlen der ganzen Filiale nieder. Daher war die letzte Instanz vor personellen Konsequenzen ein Teamtraining bei der s.e.i. Seminare GbR. Die Bedenken im Vorfeld, dass das Team in dieser Konstellation jemals wieder produktiv zusammenarbeitet, waren mehr als groß.

Schon während des Teamtrainings verbesserte sich die Stimmung im gesamten Team zusehends.

Konflikte wurden geklärt und eine tiefe und herzliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern entstand. Heute, mehr als 3 Monate später, kommen Aussagen von den Teammitgliedern wie: „Ich hätte nie gedacht, dass ich mich schon freitags darauf freue, meine Kollegen am Montag wiederzusehen“. „Die Auswirkungen des Trainings übertreffen meine kühnsten Erwartungen“. Der „Teamspirit“ und die Produktivität der gesamten Filiale sind nach dem Teamtraining riesig gewachsen.

Diese und ähnliche Ergebnisse beobachten wir bei jedem unserer Teams, die ein Führungs- oder Teamtraining bei der s.e.i. Seminare GbR durchlaufen. Aus diesem Grund können wir Team- und Führungstrainings bei der s.e.i. Seminare GbR wärmstens empfehlen.

Personalleiter Georg Willschek, VR-Bank Rottal-Inn eG



## Was ist da los in unserer Bank?

Bericht: Reiner Schachtner  
identisch zum Vorab-Bericht

„Ah, bist wieder auf Kuschel-Seminar, machst wieder Urlaub?“ und ähnliche Sprüche hört man in den letzten Wochen immer wieder in den Büros und Gängen unserer Bank. Worum es geht: Um keine Hexerei und auch nicht um Urlaub.



Mentales Training: Abankern.

Nach Jahren des steigenden psychischen Druckes auf Arbeitnehmer in allen Branchen und auch in unserer Bank geht es um eine bewundernswert mutige und innovative Entscheidung unseres Bankvorstandes: Alle Mitarbeiter dieser Bank sollen über kurz oder lang eine Hilfestellung für die enormen Arbeits- und Alltagsbelastungen bekommen, die in unserer schnelllebigen Zeit auf die Menschen in unserer Bank einströmen.

„Ich lass mir aber in meine Psyche nicht reinschauen“ hört man auch.



Seminarzentrum in Niederaudorf

Bei diesem Training wird niemand manipuliert. Es gibt keine Diagnose, keine "gut gemeinten Ratschläge" und keinen Seelenstriptease. Einfach nur mal raus aus dem Alltag und etwas für sich selbst tun.

Na gut, ein bisserl öffnen und über Sorgen sprechen können solltest du schon, wenn du was lernen willst. Dazu ist es hilfreich, wenn die Teilnehmer über die extremen Outdoor-Situationen Vertrauen zu den Trainern und Gruppenmitgliedern gewinnen. Hinzu kommt ein „Feuerlauf“ welcher das Mentaltraining mit starker & positiver Energie unterstützen soll.



Gemeinsam sind wir stark.

Aber mal ganz ehrlich: Kennt nicht jeder Menschen in seiner Umgebung, die fast mit Scheuklappen wie ein Uhrwerk ihr (Arbeits-) leben abspulen?



Vertrauen & Herzlichkeit.

Oder wenn jemand aufgrund irgendwelcher Begebenheiten im Leben keinen Mut mehr hat, etwas anzupacken. Oder umgekehrt: Kann nicht ein Mensch, der sich maßlos selbst überschätzt, entsprechend nerven? Das gute Mittelmaß, welches wir im Leben durch Leistungsdruck & Co. schon mal verlieren können, ist wichtig für uns. Sonst können gewisse Dinge hinten bleiben, die man einmal bereuen könnte. Wäre es nicht hilfreich, einmal auf

der „Autobahn des Lebens“ anzuhalten und mal schauen, was los ist, ob alles passt, was wir vielleicht ändern könnten? Sind wir zufrieden, wie es ist, oder möchten wir Gewisse Dinge gerne ablegen, die uns immer wieder hindern, das Lebens so umzusetzen, damit wir glücklich sind?

In der Arbeit und auch mit den Arbeitskollegen verbringen wir einen Großteil unseres Lebens. Ganz streng nebeneinander fristen so manche Mitarbeiter ihre Jahre.



Gemeinsame Gespräche.

Aber ist nicht jeder Mensch auf ein wohlwollendes Miteinander und ein bisschen Zuneigung im Leben angewiesen? Könnten wir nicht auch manchmal im Kollegen den Menschen mit allen Hoffnungen und Nöten sehen? Ihn sogar mal in der Arm nehmen, wenn man sich mag & wenn's passt? Sind wir nicht selber auch froh, wenn wir den Anderen nicht egal sind?

**Wir sind ja schließlich keine Roboter.**

Vom Führungskräfte-Training kann jeder Mensch in der Arbeit profitieren: Die Führungskräfte selber, die mehr soziale Kompetenz und vielleicht einfach auch mehr Verständnis für die Menschen erarbeiten können. Und gehen wir einen Tag nicht ganz anders an, wenn wir mit uns selbst im Reinen sind, uns gerne im Spiegel ansehen und uns selbst wieder mal einen guten Tag wünschen: „Gut schaut aus! Na, was hast denn heute wieder alles vor?“ Unser Leben ist eine so einmalige Gelegenheit. Es ist zu schade, um selbst einfach auf der Lebensautobahn zu sausen und zu hoffen, irgendwann mal irgendwo ankommen. Da wo alles besser ist.



Tanzen erlaubt.

**Aber gehört das „hier, heute und jetzt“ nicht auch dazu?** Und ist es nicht ein schönes Gefühl, selbst die Sache in die Hand nehmen zu können? Alles

was wir dazu brauchen haben wir: Uns selbst. Jeder Mensch kann das gesunde Selbstbewusstsein, welches wir vor den „Bearbeitungen“ durch unsere Umwelt schon mal hatten, wieder wecken. Sollten wir nicht die Gegenwart so gestalten, dass sie passt? Sonst gehen wir immer knapp - aber eben doch - neben dem Lebensweg, der uns letztendlich auch zufrieden stellen könnte. Was hindert uns daran? Dies - und den Umgang



Da geht's lang!

mit dem sich immer schneller drehenden Alltag dürfen wir - bei ein wenig Offenheit - im Training lernen.

Die Führungskräfte können hier einen Anstoß machen.

**Aber: natürlich immer die Kirche im Dorf lassen und behutsam damit umgehen. Bekloppt sind wir ja nicht. Bekloppt ist kein Mensch, der sich einmal mit sich selbst befasst.**

So eine Sache lässt sich nur in einem vertrauensvollen Umgang miteinander verwirklichen.



Was kann ich?

Was haben wir uns gefreut, als sich der Vorstand zu einem weiteren wichtigen Schritt entschlossen hat, der für die ganze Bank überaus wichtig ist: Jeder Mitarbeiter darf - wenn er will - bei so einem Wochenende mit den Trainern in Niederaudorf mitmachen.



**Gemeinsames Tanzen auf der Time-Line**  
 Einmal anhalten und schauen, was so läuft im Leben. Und was noch besser werden kann. Und wie wir so manche Situation im Alltag - von weniger schlimm bis doch eher schicksalhaft - ein wenig gelassener und besser meistern können als

bisher. Ist es nicht genau das, was so ein Seminar für alle in der heutigen Zeit ein bisschen wichtiger für uns macht als früher?



Zusammen schaffen wir das.

Es gibt wirklich Menschen, die das „sich verwirklichen“ oder das „mit dem Leben zufrieden sein“ anderen überlassen. Sie fungieren im Leben als Zuschauer und denken: „Naja, bei den anderen passt's aber auch. Die haben ja auch allen Grund, das Leben zu genießen, aber was soll denn da ich?“ Pfiffkas! **Wer sich ändern will, kann es selber ändern!** Ihr habt alles, was ihr dazu braucht:



Unser Herz. Eine feine Sache.

Jetzt geht's nur noch darum, ob wir uns entschließen können, beim „Tanz“ des Lebens mitzumachen. Tanzen macht

glücklich. Die einen schauen zu, die anderen machen einfach mit und sind „mittendrin“. Für was glaubst du hat dir der liebe Gott so klasse schwingbare Hüften geschenkt? Mit deinem Körper und dir selbst im Reinen sein - akzeptieren, wie du bist und wie du dich bewegst - und einfach mitmachen. Das ist Unterhaltung und Lebenseinstellung. Wir alle wünschen uns, mit dem heutigen Umfeld ein bisschen besser klarkommen zu können.

Hier haben wir alle eine Riesenchance: Wenn wir die Sache nicht „zerpflücken“, sondern einfach das darin sehen, was sie sein soll: Eine Hilfe, die sonst kein Mitarbeiter in einer anderen Firma so leicht „geschenkt“ bekommt. Eine Hilfe für den Alltag von heute und fürs ganze Leben. Dein Leben. Mach das draus, was du willst.

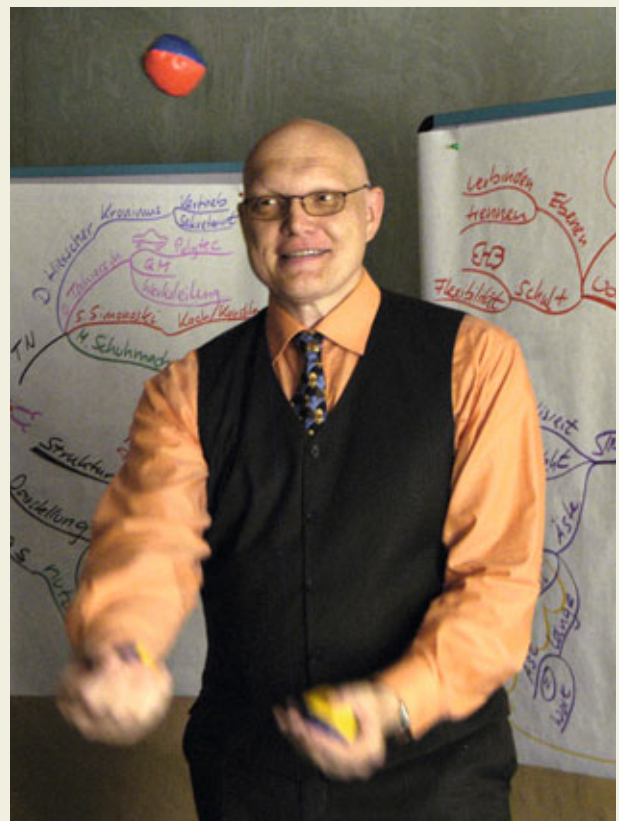


**Glück ist ein  
Tuwort.**

(Kindermund)

Da ist das neue und vielumwobene „Du“ nur noch Nebensache. Oder, was meinst „du“ dazu?

## DIE TRAINER UND AUTOREN DER BROSCHÜRE



### © Copyright

Texte:

Dirk Schwarzer, s.e.i. Seminare GbR

Evaluationsgrafiken:

Institut für Organisationspsychologie  
Dipl.-Psychologin Monika Wastian

Titelbild: Lily - Fotolia.com

### IMPRESSUM

#### HERAUSGEBER

s.e.i. Seminare GbR

Pfeifergasse 4  
83026 Rosenheim

#### REDAKTION

Petra Colberg  
Dieter M. Hörner  
Horst Müller  
Dirk Schwarzer

#### GESTALTUNG

DESIGNBÜRO

face your vision

[www.faceyourvision.de](http://www.faceyourvision.de)

Rosenheim

September 2011

### HORST MÜLLER

Ist seit der Gründung als Teilnehmer und Trainer bei der Positiv Factory (weswegen er im Seminar bisweilen ein T-Shirt mit der Aufschrift „PF-Urgestein“ trägt) und beeindruckte durch seine Seminarmitschriften in Mind-Map-Form. Selbst beeindruckt von s.e.i., ergänzte er seine Mind-Map-Trainerzertifizierung durch die Ausbildungen zum Persönlichkeits- und s.e.i.-Trainer, die 2004 zur Gründung von ifli, dem Institut für Lebensimpulse führten. Gern schreibt er Bücher über seine Trainingsthemen und wird zusammen mit Dieter das Buch zur s.e.i. Methode zu Papier bringen. Als langjähriger Trainer und Kooperationspartner ist er auch begleitender Trainer im s.e.i. Managementprogramm.



### DIETER M. HÖRNER

Hat nach seiner Ausbildung an der Managementakademie Fulda 1982 und Jahren als Geschäftsführer und Trainer einer Schweizer AG 1996 mit der Gründung der Positiv Factory einen grundlegenden Wandel in seiner Arbeit als Trainer initiiert. Basis der Positiv-Factory ist die von ihm entwickelte s.e.i. Trainingsmethode und Philosophie, die in viele einzigartige und erfolgreiche Seminarkonzepte zentral eingeflossen ist. Er initiierte und leitete 2009 die wissenschaftliche s.e.i. Evaluation zusammen mit Petra Colberg und Dirk Schwarzer und führt mit den beiden auch das s.e.i. Managementprogramm durch.

### DIRK SCHWARZER

Entdeckte 1999 noch während seines Studiums zum Diplom-Psychologen die Positiv Factory und die s.e.i. Methode. Er zählte damals zu den besten Wildwasser-Expeditionskajakfahrern der Welt. Ihm gelangen viele Fluss-Erstbefahrungen auf fast allen Kontinenten. Als Ausbilder im Bundeslehrteam für Wildwasser und Outdoor-schulung war es für ihn naheliegend, die s.e.i. Methode mit seinem großen Erfahrungsschatz und der Psychologie zu verbinden. Mit s.e.i. nature® hat er neue Maßstäbe im Managementtraining gesetzt. Als Initiator und Ideenlieferant hat er das Studiendesign der wissenschaftlichen Arbeit über die Wirksamkeit von s.e.i.®- und s.e.i.n® entwickelt. Gemeinsam mit seinen Freunden Petra Colberg und Dieter M. Hörner leitet er das s.e.i. Managementprogramm.

### PETRA COLBERG

Hat sich nach klassischen Businessausbildungen Industriekauffrau, BWL-Abendstudium und Erfahrungen als Abteilungsleiterin in wirtschaftlichen Unternehmen dem Persönlichkeitstraining und der Psychotherapie zugewandt. Gründete 1996 zusammen mit Dieter M. Hörner die Positiv-Factory und ist seither an der Entwicklung der Seminar- und Ausbildungskonzepte maßgeblich beteiligt. Sie ist begeisterte Trainerin der Positiv Factory und war 2009 Initiatorin und Trainerin der wissenschaftlichen Studie über die Wirksamkeit von s.e.i.®- und s.e.i.n®. Gemeinsam mit Dirk Schwarzer und Dieter M. Hörner führt sie das s.e.i. Managementprogramm durch.



Dirk Schwarzer | Petra Colberg | Dieter M. Hörner

## WIR ÜBER UNS

Die s.e.i. Seminare GbR vereint unter der Leitung von Petra Colberg, Dieter M. Hörner und Dirk Schwarzer ein Team aus über 45 hoch qualifizierten und engagierten Personalentwicklern und Trainern.

Die einzelnen Elemente des s.e.i. Managementprogramms werden schon seit vielen Jahren erfolgreich in der Praxis eingesetzt und laufend weiterentwickelt.

## INTERESSE GEWECKT?

Für weitere Informationen sprechen Sie uns an oder schreiben Sie uns.

Gerne senden wir Ihnen ausführliche Informationen zum s.e.i. Managementprogramm zu. Auf Wunsch kommen wir auch zu einem unverbindlichen Informationsgespräch in Ihrem Unternehmen vorbei.

## Diese Kunden vertrauen uns

Accenture	Hypo Vereinsbank
Actebis	Infineon
Adidas	Intel
Adrenalintours	Illa Healthcare
Allianz	IVM Automotive
Axis Engineering	Kabel Deutschland
B&O Parkhotel	Keim Farben
BASF	Knorr Bremse
Bio Rad	Krankenpflege Wolf
BMW	Kroiss Stadtverkehr
BNI Deutschland	LBS Oberbayern
Bosch	Marc O Polo
BSH Hausgeräte	Microsoft
Bundespolizei	Münchener Bank
Burger King	Münchener Rück
Bushnell	Nexo Lab
Bausch & Lomb	Novo Nordisk Pharma
Caritas	Oracle
Coca Cola	Polizei Oberbayern
Danone	Raiffeisenbank Essenbach
Deutsche Bank	Rexnord Kette
D2 Vodafone	RWE Systems
EDAG Engineering	SCA Hygienepapiere
Ecos Office Center München	Securitas
Elektro Bauer	Semcon München
eyeworks - Entertainment	Siemens
Fachoberschule Wasserburg	Sixt
Faszinatour	Sony Ericsson
Fielmann	Stadt Kufstein
Flughafen München	Steelcase
Fraunhofer Gesellschaft	Swisshaus
Fujitsu	Tchibo
Gabor Shoes	T-Com
Hamberger Flooring	T-Mobile
Hannoversche Leben	Valeo Sicherheitssysteme
Herzblatt Hubschrauber (ARD)	VK Bayern
Hewlett-Packard	VHV Versicherungen
Hochschule Ansbach	VR Bank Rottal-Inn
HPS Pfeifer	u. v. a.

## S.E.I. SEMINARE GBR

PFEIFERGASSE 4 | 83026 ROSENHEIM  
FON 0 80 31 - 60 94 01 | FAX 0 80 31 - 26 72 52

KONTAKT@SEI-SEMINARE.DE