Nr. 13

Christina Rothhaar & Sarah Stockinger

Exposé: Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren

INHALTSÜBERSICHT

1. ZUSAMMENFASSUNG 4

2. METHODIK 5

3. ERGEBNISSE 6

a) Wirkung auf das Führungsverhalten 6
b) Wirkung auf das Kommunikations- und Konfliktverhalten 8
c) Wirkung auf die persönliche Weiterentwicklung 9
d) Wirkung mehrmaliger Seminarbesuche 10
e) Langzeitwirkung der Seminare 11

4. GRENZEN DER WIRKSAMKEIT 12

5. AUSBLICK 12

6. ERGEBNISSE IM DETAIL 14

1. Zusammenfassung

Die Qualität und Wirksamkeit unserer Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung war uns über die 41 Jahre der Firmengeschichte ein besonderes Anliegen. Über 11.000 Führungskräfte, Manager, Projektleiter, Berater und Trainer nahmen mittlerweile an unseren Seminaren teil. Nachdem die kontinuierliche qualitative Evaluation durch Feedbackbögen und persönliche Gespräche über die Jahre ein positives Bild vermittelte, stellten wir uns die Frage, ob dieser Erfolg auch der quantitativen Probe Stand halten würde. Wir entschlossen uns dazu, die Seminarwirkung in strukturierter, quantitativer Weise zu prüfen. Ziel war es herauszufinden, welche Wirkung die Seminarteilnahme auf das Führungs- und Kommunikationsverhalten der Teilnehmer wirklich zeigt. Darüber hinaus interessierten wir uns dafür, ob unsere Seminare auch langfristig Wirkung zeigen und was mehrstufige Programme im Vergleich zu einmaligen Maßnahmen bewirken.

Zunächst standen wir vor der Herausforderung, soziale und persönliche Kompetenzen – die sogenannten „weichen Faktoren“ – sinnvoll zu operationalisieren und in Form von beobachtbaren Verhaltensweisen auszudrücken. Wir gliederten in die Dimensionen „Führungsverhalten“, „Kommunikations- und Konfliktverhalten“ und „Persönliche Weiterentwicklung“ und formulierten für jede dieser Kategorien beschreibende Verhaltensänderungen oder prägnante Aussagen über die Veränderung, denen die Teilnehmer zustimmen oder nicht zustimmen konnten.

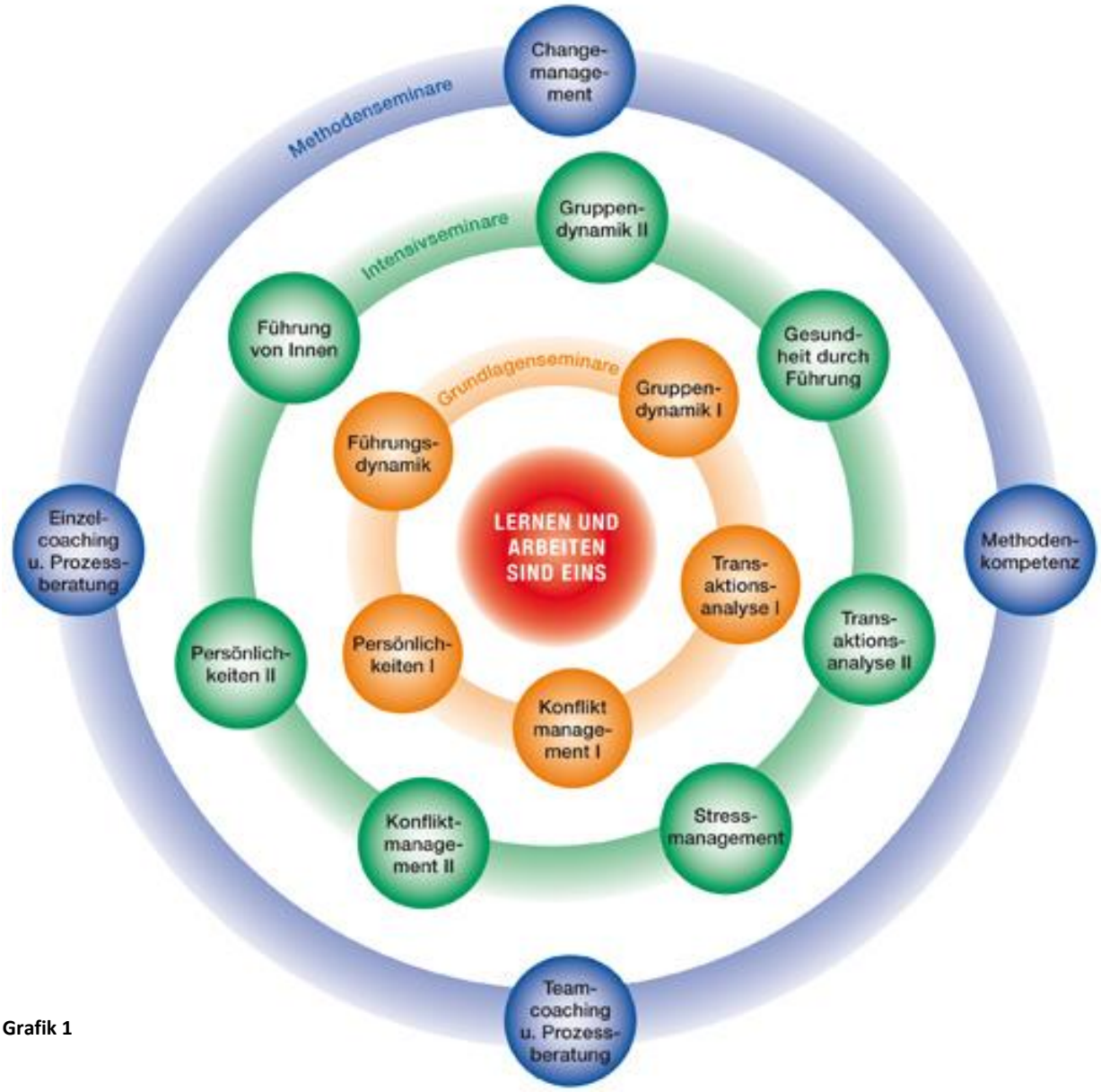
Nach einer höchst erfreulichen Rücklaufquote von 15,2% (735 auswertbaren Antworten) war auch die Zustimmung zur Wirksamkeit überwältigend.

In allen abgefragten Dimensionen wurde von 75% bis 95% der Teilnehmer eine positive Verhaltenswirkung zurückgemeldet. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass die Vielfalt von insgesamt 24 abgefragten Kriterien vermuten lässt, dass nicht jedes Kriterium für jeden Teilnehmer ein explizites Lernziel darstellt.

Doch wie lange hält die Wirkung an? Hierfür verglichen wir die Antworten derjenigen, deren Seminarbesuch höchstens 1 Jahr zurücklag, mit den Antworten derer, die zum Teil vor vielen Jahren an Seminaren teilgenommen hatten. Die erfreuliche Erkenntnis: Die Wirkung hält auch langfristig an. Die Wirkung in beiden Gruppen unterschied sich nur minimal in ihrer Stärke. In wenigen Kriterien war sogar eine stärkere Langzeitwirkung feststellbar, die gegebenenfalls mit einem sich verstärkenden Lernimpuls erklärbar ist.

Desweiteren zeigte sich, dass die zentralen sozialen und persönlichen Kompetenzen durch mehrstufige Programme stärker gefördert werden, als durch einmalige Maßnahmen. Teilnehmer, die nur ein Seminar belegt hatten, gaben uns sehr positive Rückmeldung. Die Wirkungen auf Teilnehmer, die an mehreren unserer Seminare teilgenommen hatten, meldeten jedoch durchgängig eine stärkere Verhaltenswirkung zurück. Dies bestätigt uns in der Hypothese, dass gerade für die Führungskräfteentwicklung im Bereich der Sozialkompetenzen mehrteilige Programme empfehlenswert sind. Dadurch erhalten die Teilnehmer immer wieder Lernimpulse und werden optimal in einem nachhaltigen Lernprozess begleitet.

Im Folgenden berichten wir Ihnen ausführlich über Methodik und Ergebnisse der Studie. Denen, die mit Ihren Antworten teilgenommen haben, danken wir sehr dafür.
Neben den quantitativen Rückmeldungen haben wir auch viele begeisternde und bewegende qualitative Kommentare erhalten, die uns emotionale Bestätigung sowie wertvolle Denkanreize für unsere Arbeit geben und uns sehr gefreut haben.



Grafik 1

2. Methodik

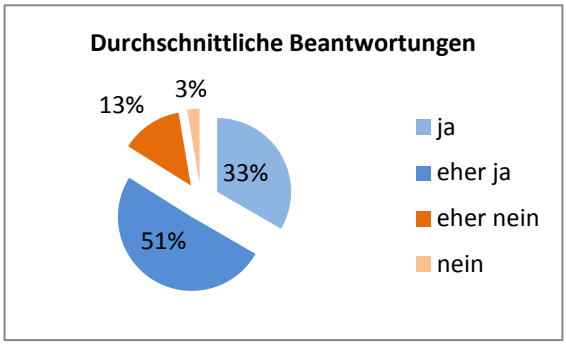
Die Erhebung wurde mithilfe eines anonymen Online-Fragebogens durchgeführt.
Es wurden im Mai 2011 insgesamt 4821 ehemalige Seminarteilnehmer per E-Mail eingeladen, wovon bis Juli 2011 735 Personen die Umfrage beendeten, was einer Rücklaufquote von 15,2% entspricht.
Der Fragebogen gliedert sich in den einleitenden Teil, der die Grundinformationen abfragt, den Hauptteil mit den interessierenden

Dimensionen und den Schlussteil, inklusive Kontaktmöglichkeiten. Untersuchungsobjekt waren dabei die Seminare des Team Dr. Rosenkranz (aktuelles Angebot: siehe Grafik 1).
Es wurden drei relevante Dimensionen definiert, für die jeweils eine Itembatterie von 7-9 Fragen erstellt wurde. Die Items wurden anhand einer vierstufigen Likert-Skala und der Möglichkeit das Thema habe „keine Bedeutung“ für den Teilnehmer abgefragt. Dabei wurde eine Selbsteinschätzung zur Veränderung des eigenen Verhaltens nach dem Seminarbesuch gemessen.
Die erste Dimension behandelt das Führungsverhalten. Dabei wurden die Befragten gebeten, den Einfluss des besuchten Seminars (beziehungsweise der besuchten Seminare) durch Veränderungen in konkreten Verhaltensweisen einzuschätzen. Dazu gehört beispielsweise das Zeigen unterstützender Verhaltensweisen im Team, das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse oder die Wahrnehmung von Gruppenprozessen.
In der zweiten Dimension wird die Veränderung des Kommunikations- und Konfliktverhaltens betrachtet. Hierfür sollten die Befragten die Veränderung ihrer kommunikativen Fähigkeiten, insbesondere in Konfliktsituationen, nach den Erfahrungen im Seminar/ in den Seminaren bewerten. Unter anderem wurde gefragt, inwiefern eine Veränderung hinsichtlich der Beachtung nonverbaler Signale, der Fähigkeit Feedback anzuhören und zu verarbeiten und der Bewertung eines Konflikts als Einstiegsmöglichkeit in einen Lernprozess stattgefunden hat.
Als dritte Dimension wurde die persönliche Weiterentwicklung definiert. Die formulierten Fragen bezogen sich auf die Entwicklungsprozesse, die durch die Seminare angestoßen werden konnten. Beispielsweise wurde gefragt, inwiefern das Seminar beruflich und privat bedeutsam war oder wie sich die Qualität in der Wahrnehmung von sich selbst und der Umwelt verändert hat.
Um den vorher kurz erwähnten Nutzen mehrmaliger Seminarteilnahmen und die Nachhaltigkeit zu untersuchen, wurden die Antworten entsprechend gefiltert. Das bedeutet, dass jeweils zwei Gruppen gebildet wurden, welche dann miteinander verglichen wurden.
Nach der Erhebung wurden für die einfachere Vergleichbarkeit die Durchschnittswerte für die einzelnen Items, sowie für die gesamten Itembatterien - gewissermaßen ein Index - gebildet. Dabei wurden den Antwortmöglichkeiten folgende Werte zugeordnet: 1=nein; 2=eher nein; 3=eher ja; 4=ja. Die Antwortmöglichkeit „Hat keine Bedeutung für mich“ wurde bei den Berechnungen nicht berücksichtigt. Der Durchschnittswert bewegt sich folglich zwischen den Werten 1 (keine Wirkung) und 4 (starke Wirkung), wobei der Mittelwert bei 2,5 liegt.

3. Ergebnisse

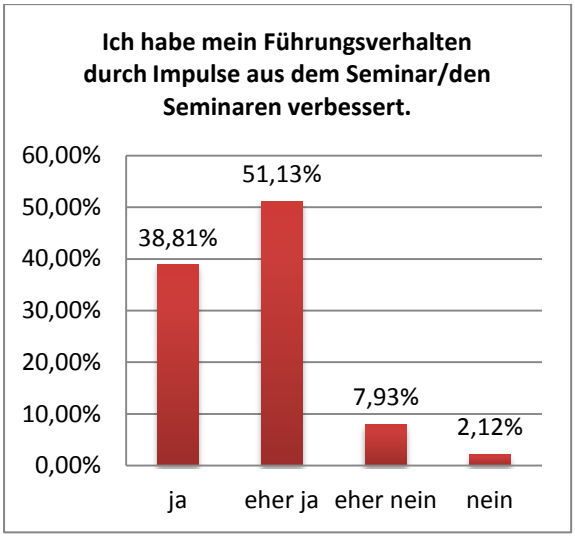
a) Wirkung auf das Führungsverhalten

Grundsätzlich konnte in der Dimension „Führungsverhalten“ die größte Veränderung mit einem Durchschnittswert von 3,15 (auf der Skala von 1 bis 4, Mittelwert: 2,5) beobachtet werden. In Prozenten bedeutet das, dass durchschnittlich 84% der Befragten eine Veränderung ihres Führungsverhaltens feststellen konnten (siehe Grafik 2).



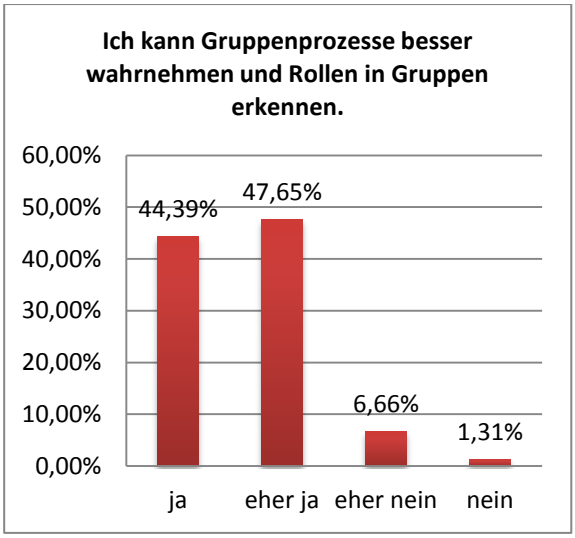
Grafik 2

So nehmen 89,94% der ehemaligen Seminarteilnehmer eine „Verbesserung ihres Führungsverhaltens durch Impulse aus dem Seminar“ wahr (siehe Grafik 3).



Grafik 3

Gerade für Führungskräfte, Manager und Berater ist die Wahrnehmung von Gruppenprozessen die Voraussetzung dafür, Teams sinnvoll und wirksam steuern zu können. Diese Fähigkeit konnte durch die Seminarteilnahme(n) bei 92,04% der Teilnehmer verbessert werden (siehe Grafik 4).

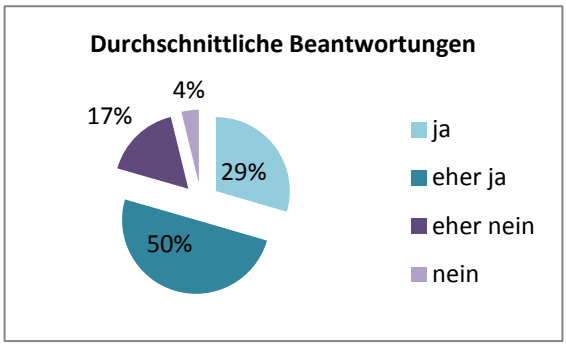


Grafik 4

81,93% der Befragten bejahten, dass sie ihre Fähigkeiten und Meinungen ihrem Team seit Seminarteilnahme offener zur Verfügung stellen. Dies fördert Kommunikation und Vertrauen im Team. Auch öffnen Teammitglieder sich durch dieses Vorbild oft schneller, so dass Kreativitäts- und Leistungspotenziale der Gruppe stärker erschlossen werden.
Des Weiteren können 88,97% der Befragten die Potentiale ihres Teams intensiver nutzen, indem sie vermehrt unterstützende Verhaltensweisen in ihrem Team zeigen. Dazu gehört beispielsweise das Ansprechen schweigender Mitglieder, das Eingehen auf Äußerungen anderer und auch das aktive Zuhören.

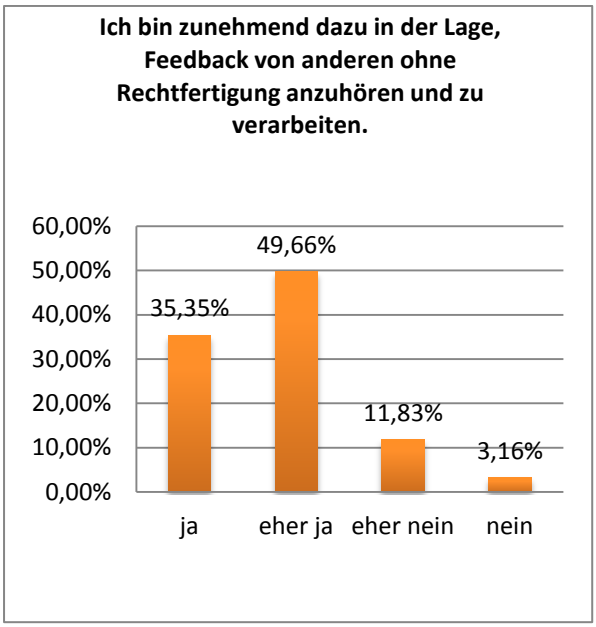
b) Wirkung auf das Kommunikations- und Konfliktverhalten

Beim Kommunikations- und Konfliktverhalten stellen durchschnittlich 79% der ehemaligen Teilnehmer eine Veränderung fest (siehe Grafik 5).



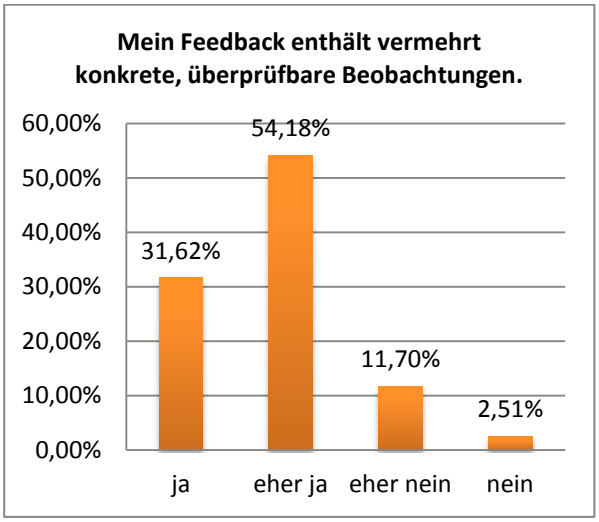
Grafik 5

85,01% der Befragten berichten von sich, zunehmend dazu in der Lage zu sein, Feedback ohne Rechtfertigung anzuhören und zu verarbeiten (siehe Grafik 6). Diese Fähigkeit ist Grundvoraussetzung für eine respektvolle Kommunikation und Konfrontation, vor allem in Konfliktsituationen.



Grafik 6

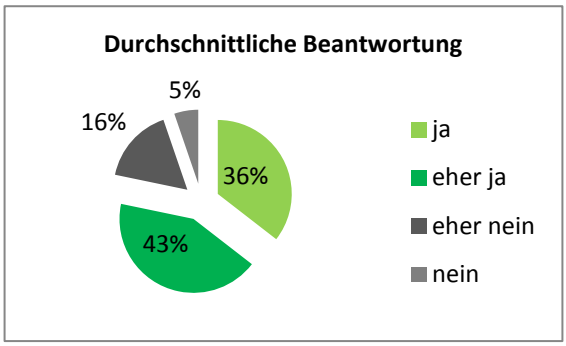
Im Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen haben 81,74% durch die Seminare gelernt, die Sach- und Beziehungsebene gezielter zu thematisieren. Schon das Bewusstsein für die Existenz dieser Ebenen ist wichtig für das Verständnis eines Konflikts, noch bedeutender ist aber zusätzlich die Fähigkeit, diese Ebenen ansprechen zu können.
Des Weiteren profitieren 79,26% davon, dass sie sowohl bei sich selbst als auch bei anderen nonverbale Signale beachten. Das bedeutet, dass die Teilnehmer für die nichtsprachlichen Elemente der Kommunikation sensibilisiert sind.
Insgesamt verfügen nach dem Seminarbesuch 85,8% der Teilnehmer über die Fähigkeit, Feedback mit konkreten, überprüfbaren Beobachtungen zu geben (siehe Grafik 7). Dies macht die Rückmeldung für den Kommunikationspartner nachvollziehbar und annehmbar und ist die Voraussetzung dafür, wirksam zu führen.



Grafik 7

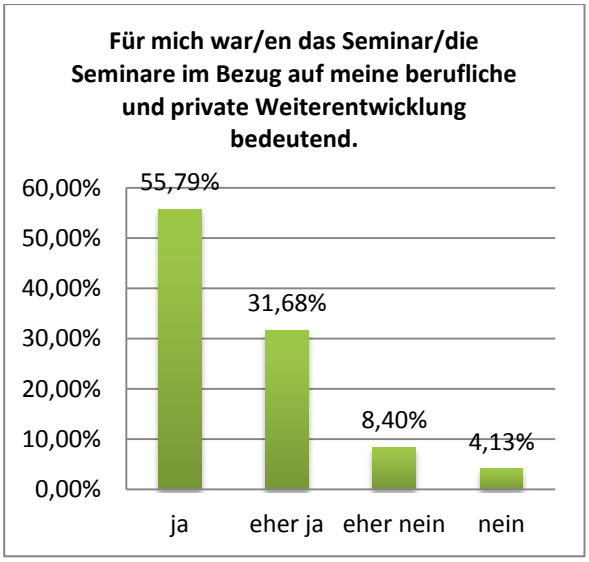
c) Wirkung auf die persönliche Weiterentwicklung

In der dritten und letzten Dimension „Persönliche Weiterentwicklung“ konnten 79% der Befragten eine positive Beeinflussung durch die Seminare feststellen (siehe Grafik 8).



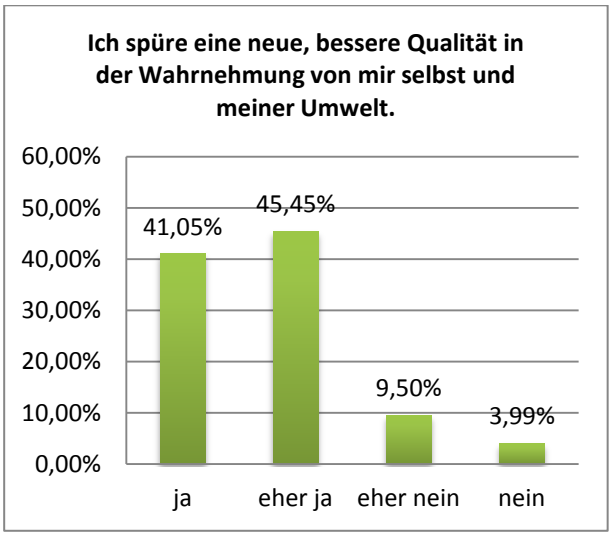
Grafik 8

Fast 90% der Teilnehmer berichten, dass die Seminarteilnahme *bedeutend für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung* war (siehe Grafik 9). Diese Tatsache deckt sich mit den vielfältigen qualitativen Rückmeldungen, in denen uns Teilnehmer auch noch nach Jahren mitteilen, dass beispielsweise die Gruppendynamik eine der prägendsten und nachhaltigsten Seminarerfahrungen ihres Werdegangs gewesen ist (siehe Grafik 9). Teilnehmer werden durch die Methode der angeleiteten Selbsterfahrung auch emotional berührt, was die Lernwirkung multipliziert.



Grafik 9

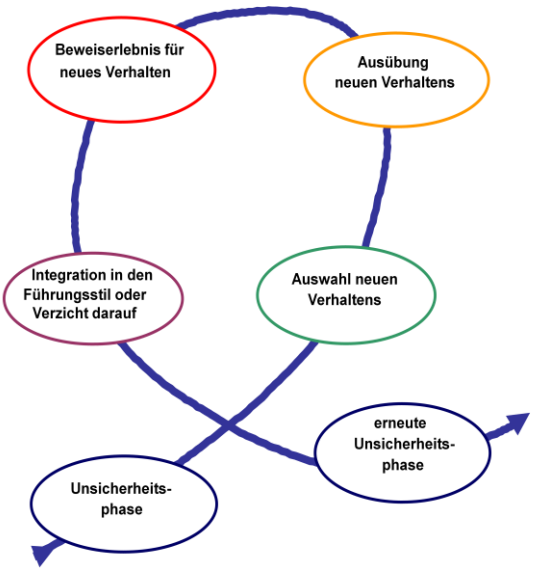
Insbesondere eine neue, bessere Qualität der Wahrnehmung der eigenen Person und der Umwelt wird von 86,5% der Teilnehmer zurückgemeldet (siehe Grafik 10) – eine Fähigkeit, die in der Regel zu achtsamerer Kommunikation und besseren Entscheidungen führt.



Grafik 10

Dementsprechend wird auch das konkrete Verhalten beeinflusst. So berichten 84% der ehemaligen Teilnehmer, dass sie ihr Verhaltensrepertoire erweitern konnten, wozu beispielsweise gehört, dass sie gelernt haben,

das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren (wiederum 84%). Diese Fähigkeit bildet die zentrale Voraussetzung für Lernen und persönliche Weiterentwicklung. Nur so kann ein wirksamer Einstieg in Lernschleifen gefunden werden, die es erlauben das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern. (siehe Grafik 11, nach M.Miles)



Grafik 11

d) Wirkung mehrmaliger Seminarbesuche

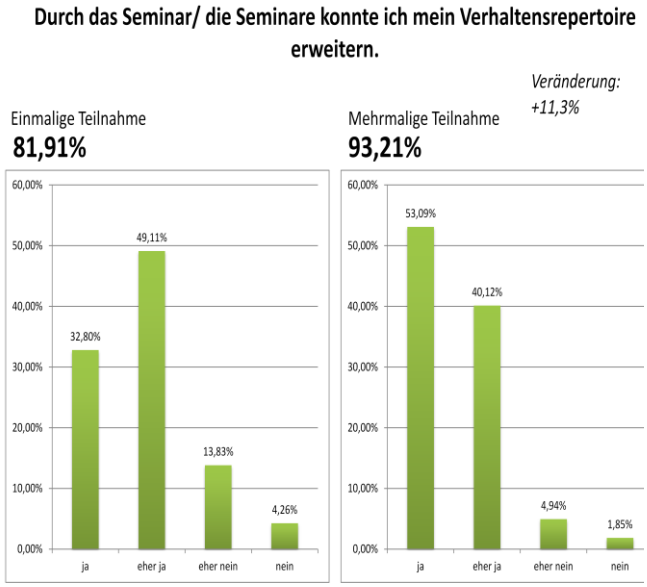
Wie bereits eingangs beschrieben, interessierte uns die Frage, ob der Besuch mehrerer Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung eine intensivere Lernerfahrung mit sich bringt als eine einmalige Teilnahme. Zur Untersuchung werteten wir die Rückmeldungen zur Wirkung nach zwei separaten Untergruppen aus. Die erste Untergruppe bestand aus Teilnehmern, die nur einmalig an einem Seminar teilgenommen hatten (79% der Stichprobe), die zweite Untergruppe aus denjenigen mit zweien oder mehreren Seminarteilnahmen oder Teilnahme an einem Studiengang (21% der Stichprobe).

Es konnte herausgefunden werden, dass Teilnehmer mehrerer Seminare eine stärkere Verhaltensänderung zurückmelden (siehe Grafik 12). Dies zeigt die Übersicht der gebildeten Indizes:

Durchschnitte Teilnahmen	Einmalig	Mehrmalig
Führungsverhalten	3,09	3,35
Kommunikations- und Konfliktverhalten	2,99	3,26
Persönliche Weiterentwicklung	3,02	3,30

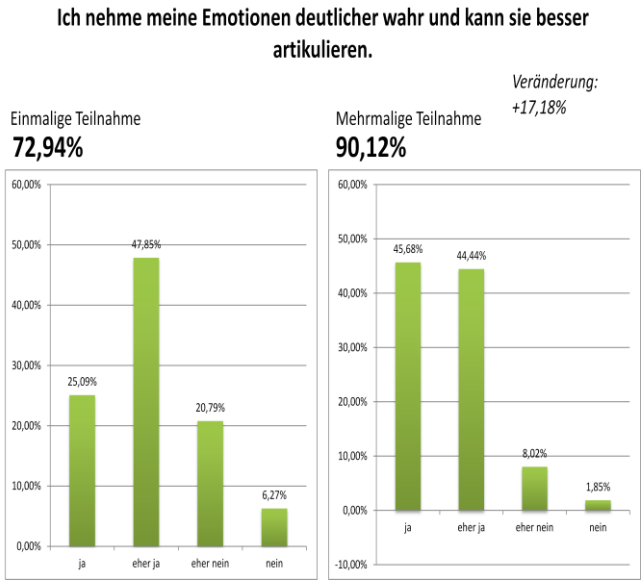
Grafik 12

Als Erklärung kommt dabei unserer Einschätzung nach nicht nur der schlichte Wiederholungseffekt zum Tragen. Gespräche mit Teilnehmern offenbaren auch regelmäßig, dass durch die erste Seminarteilnahme persönliche Entwicklungsthemen zunächst an die Oberfläche treten, viele davon aber vor allem in Folgeseminaren weiter bearbeitet und gelöst werden können. Auf einzelnen Variablen zeigt sich 10 – 15% mehr Zustimmung zu den gemessenen Verhaltensänderungen.
Exemplarisch zeigen wir hier die Zustimmung zur Aussage „Ich konnte durch die Teilnahme am Seminar mein Verhaltensrepertoire erweitern“, die bei Mehrfachteilnehmern um 11,3 % höher liegt (siehe Grafik 13). Auch liegt die Stärke der Zustimmung höher: Es gibt deutlich mehr „ja“-Stimmen im Vergleich zu den „eher ja“-Aussagen - ein weiteres Indiz dafür, dass aufgezeigte Handlungsfelder nach mehreren Maßnahmen besonders wirksam in Verhaltensänderungen überführt werden.



Grafik 13

Gleiches gilt für das Wahrnehmen und angemessene Ausdrücken von Emotionen, das von vielen als anspruchsvoll erlebt wird und durch mehrere Maßnahmen besonders reifen kann, wie sich aus Grafik 14 entnehmen lässt.



Grafik 14

e) Langzeitwirkung der Seminare

Schließlich war die Frage von Bedeutung, ob die Verhaltenswirkungen unserer Seminare nachhaltig sind und auch nach einem Abstand von über einem Jahr zum Seminar aufrecht erhalten werden.

Zur Untersuchung dieser Frage teilten wir erneut in zwei Gruppen ein: die erste Gruppe bestand aus Teilnehmern, die ein Seminar innerhalb des letzten Jahres besucht hatten (24% der Stichprobe), bei den Teilnehmern der zweiten Gruppe lag der Seminarbesuch bereits länger zurück (76% der Stichprobe). Diese Gruppen sollten uns Aufschluss darüber geben, ob die Wirkung sich nach längerer Zeit abschwächt.

Durchschnitte	Kurzzeitwirkung	Langzeitwirkung
Führungsverhalten	3,15	3,15
Kommunikations- und Konfliktverhalten	3,07	3,04
Persönliche Weiterentwicklung	3,18	3,06

Grafik 15

Wie aus der Tabelle hervor geht, sind die Effekte im Kurz- und Langzeitbereich fast identisch und die Abweichungen sehr gering. Damit zeigt sich, dass eine Verhaltenswirkung der Seminare auch nach langer Zeit noch besteht und wahrgenommen wird.

Interessanterweise meldete die Langzeitgruppe bei einigen Items sogar eine etwas höhere Wirkung. Hier kommen verstärkende Mechanismen zur Erklärung in Betracht, so dass Teilnehmer auch noch nach über einem Jahr Impulse aus dem Seminar spüren und verwerten. Dementsprechend können beispielsweise neue persönliche Erfahrungen im Lichte der Seminarerlebnisse gedeutet werden, so dass

sinnvolle Verhaltensweisen und weiterführendes Lernen möglich werden.

4. Grenzen der Wirksamkeit

Den sehr guten Resultaten stehen jedoch auch Herausforderungen gegenüber. Die Teilnehmer, die „eher nein“ und „nein“ auf die verschiedenen Veränderungsvariablen antworteten, konnten keine Wirkung auf ihr Verhalten feststellen und werden offensichtlich von den Impulsen der Seminare nicht erreicht. Hierzu bilden wir Hypothesen zur Erklärung, die sich aus unserer Erfahrung im Seminargeschehen ergeben:

Erstens ist es möglich, dass die Methodik der angeleiteten Selbsterfahrung nicht für jeden anschlussfähig ist. Sie erfordert, dass sich die Teilnehmer auf eine authentische Auseinandersetzung mit der Beziehungsebene in der zwischenmenschlichen Interaktion, mit Emotionen und Prägungen ihrer selbst und anderer einlassen. Die Abstinenz von der Inhaltsebene, auf die sich der Geschäftsalltag vorwiegend fokussiert, wird bisweilen als ungewohnt, irrational und irritierend erlebt. Wo innere Widerstände und Vorbehalte gegenüber der Methodik und den in der Gruppe auftretenden Erlebnissen aufkommen und nicht überwunden werden können, wird die Verwertung von Lernimpulsen unwahrscheinlich.

Zweitens beklagen einige Teilnehmer die Transferproblematik. So gibt es Teilnehmer, die das Seminar als essentiell erlebten, aber dennoch Probleme hatten, das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Zwar gehen diese Teilnehmer motiviert und anwendungswillig aus dem Seminar, allerdings kehren sie durch Reaktionen aus der Umwelt auf ihr neues Verhalten bald, größtenteils frustriert, zu gewohntem und meist bequemerem Verhalten zurück. Andere Teilnehmer berichten, dass Seminarimpulse allzu schnell im Druck des Geschäftsalltags verschüttet werden.

Diese Hypothesen über mögliche Erklärungen geben uns wichtige Impulse, um die Qualität der Seminare weiter zu verbessern.

Die Personalentwickler und internen Berater in unseren Kundenunternehmen bitten wir, besonders auf die Freiwilligkeit der Seminarteilnahme zu achten, um nicht von vornherein Widerstand bei den Teilnehmern vorzufinden.

In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg beschäftigen wir uns im Rahmen einer Bachelor-Arbeit mit der Transferförderung für unsere Seminare. Es werden dabei konkrete, transferförderliche Instrumente entwickelt, die von uns – aber auch von internen Beratern, Personalentwicklern und Führungskräften – angewandt werden können. Die dazu entwickelten Instrumente werden wir gemeinsam mit unseren Kunden in den nächsten Monaten in die Praxis umsetzen.

5. Ausblick

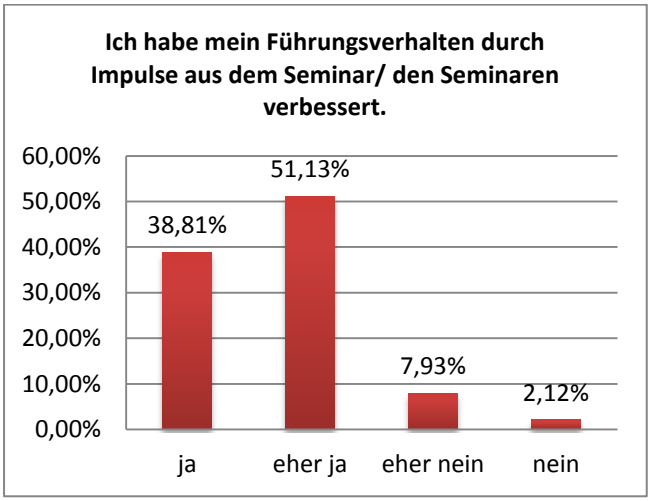
Abschließend ziehen wir ein ermutigendes Fazit für unsere Arbeit und den gruppendynamischen Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung: Die Studie bestätigt, dass unsere Arbeit zu wirksamen Veränderungen von Führungs- und Kommunikationsverhalten führt und für die Persönlichkeitsentwicklung einer überwältigenden Mehrheit unserer Teilnehmer als bedeutsam empfunden wird. Das gibt uns Sinnhaftigkeit und Motivation für die Zukunft.

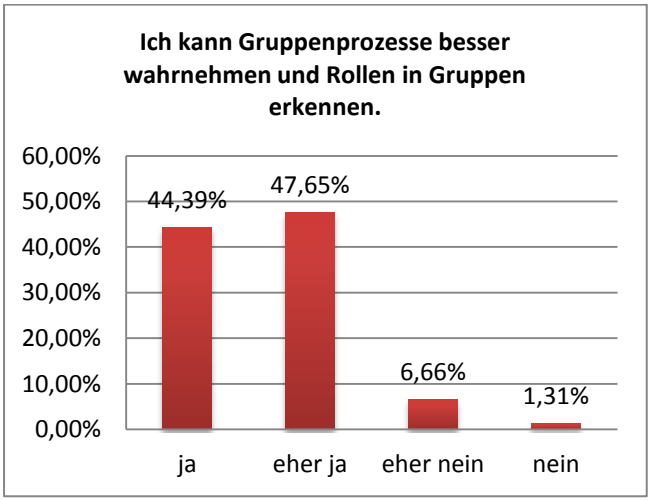
Die durch die Studie aufgezeigten Grenzen der Wirksamkeit geben uns neue Impulse, nicht stillzustehen, sondern unsere Arbeit fortzuentwickeln. Gerade im Bereich der Transferförderung gibt es Potenzial Neues zu entwickeln, zu implementieren und dadurch einen Mehrwert für Teilnehmer und Unternehmen zu schaffen. Hierfür hoffen wir auf die Bereitschaft unserer Kunden, aktiv mitzuwirken und neue Impulse mit uns zu diskutieren.

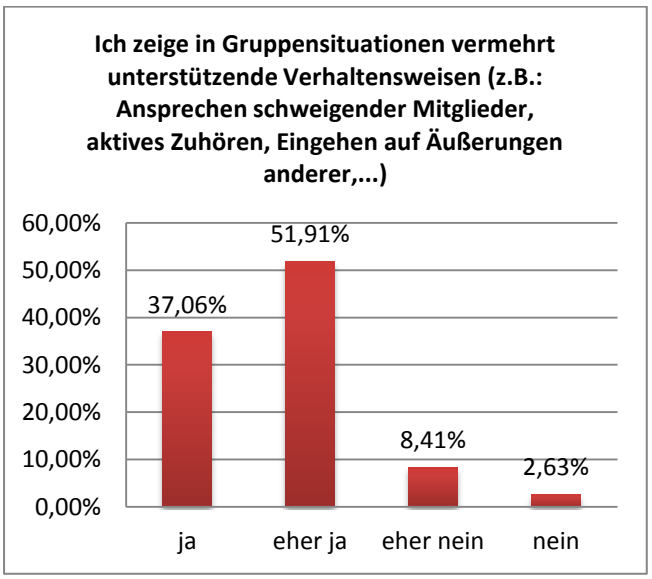
Allen unseren Teilnehmern der vergangenen 41 Jahre wünschen wir Glück und Erfolg – und denen, die sich an dieser Studie beteiligt haben, sagen wir von Herzen Dank. Wir hoffen auf ein baldiges Wiedersehen auf einem unserer Seminare!

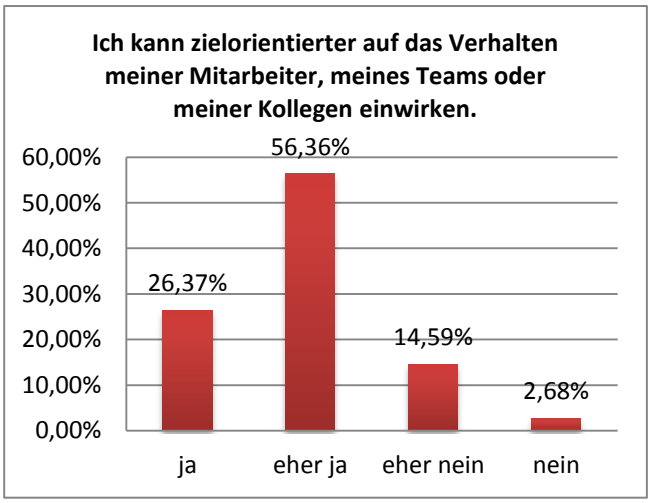
6. Ergebnisse im Detail

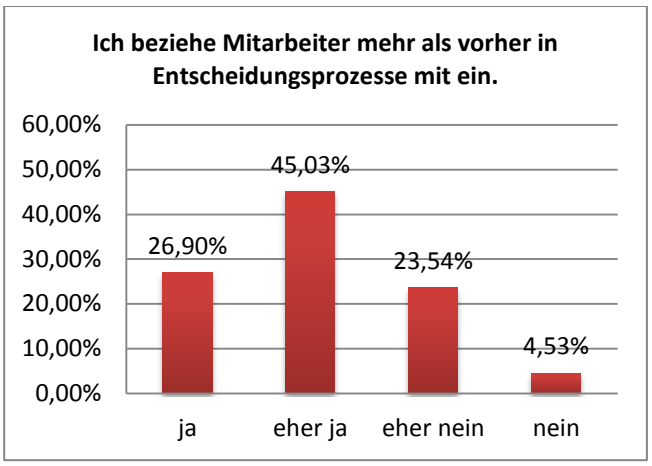
Führungsverhalten

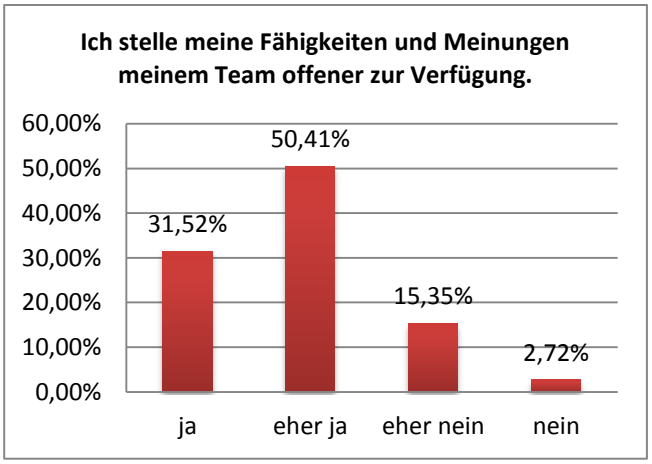


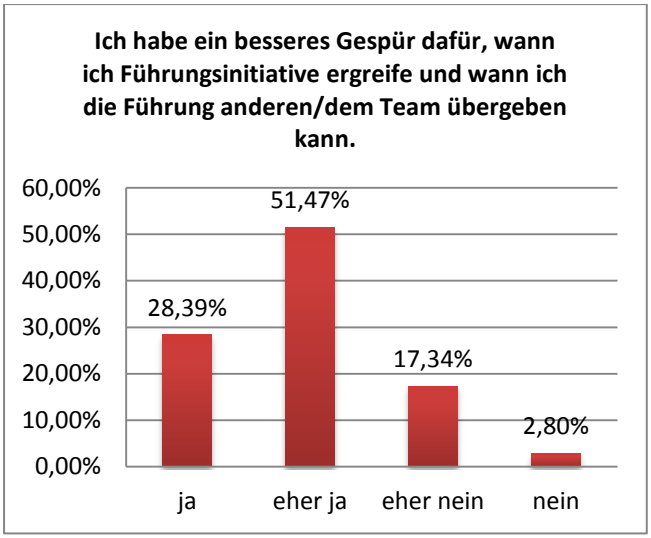




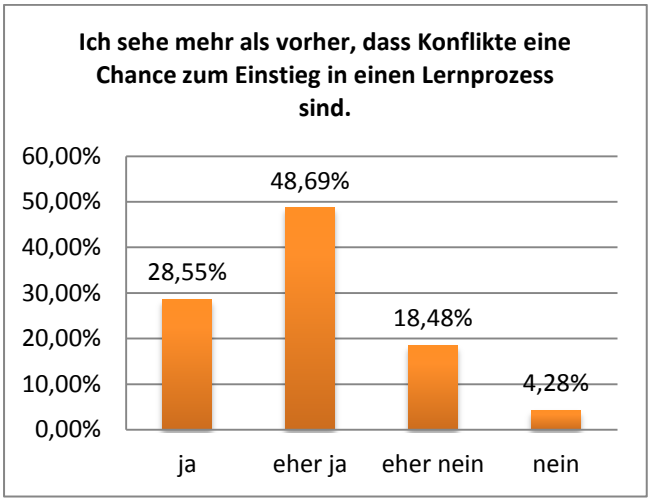


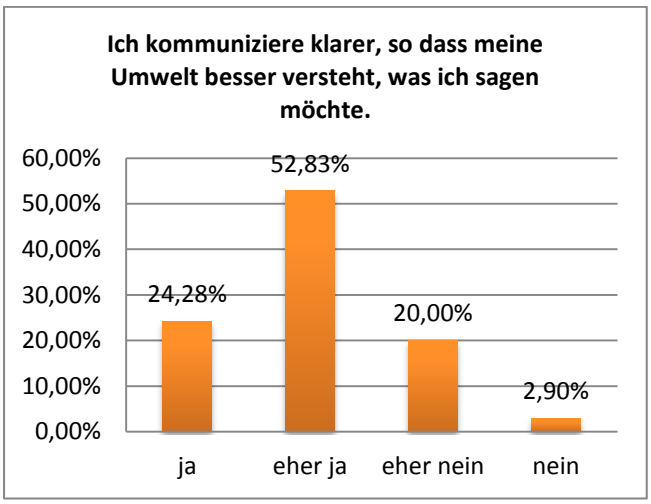


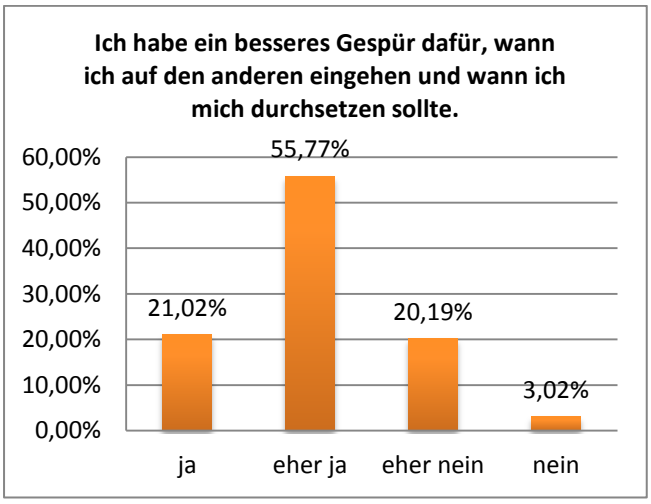


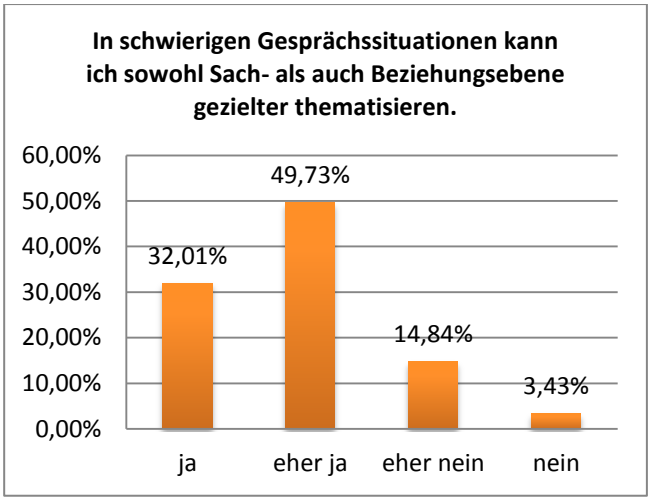

Ich habe ein besseres Gespür dafür, wann ich Führungsinitiative ergreife und wann ich die Führung anderen/dem Team übergeben kann.
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
28,39%
51,47%
17,34%
2,80%
ja
eher ja
eher nein
nein

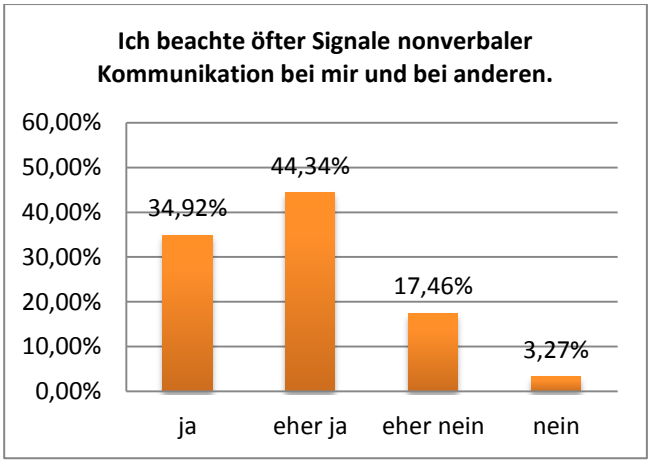
Kommunikations- und Konflikt-verhalten

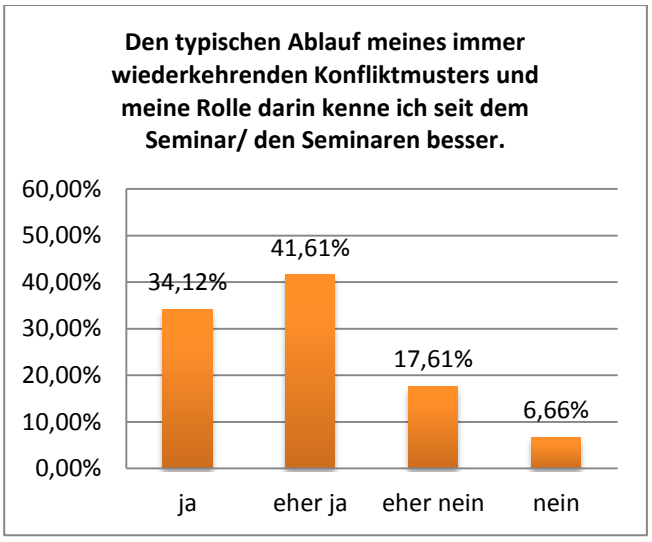


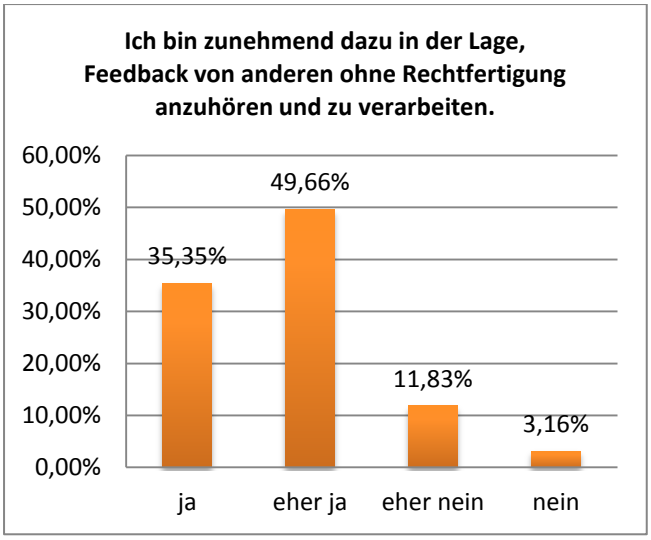


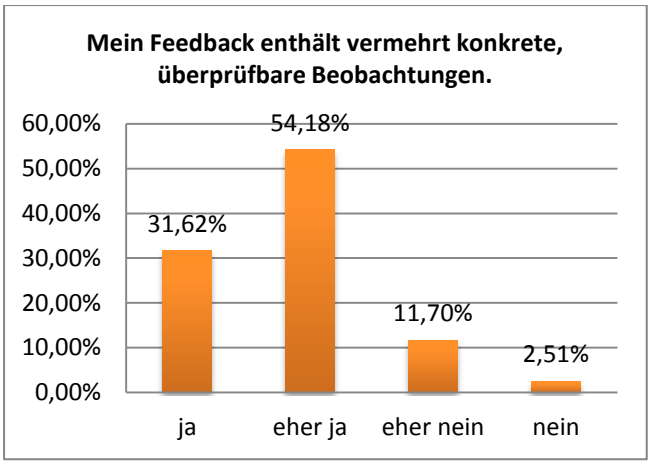


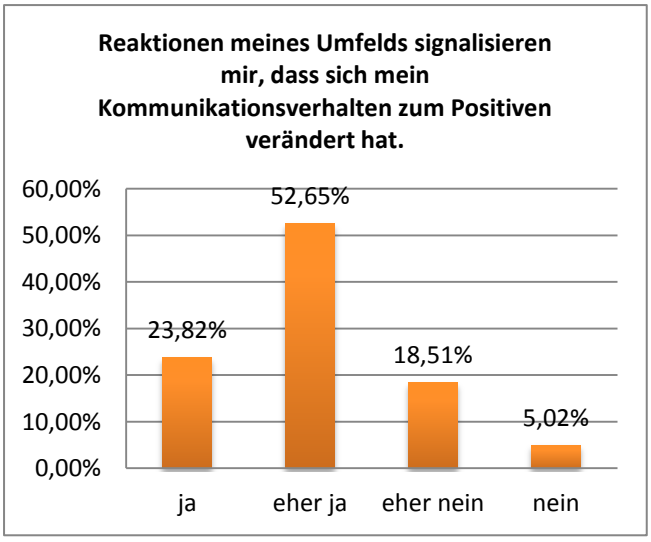




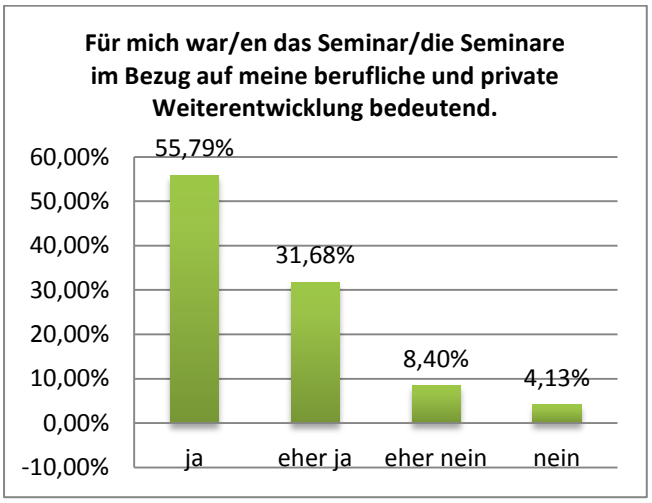


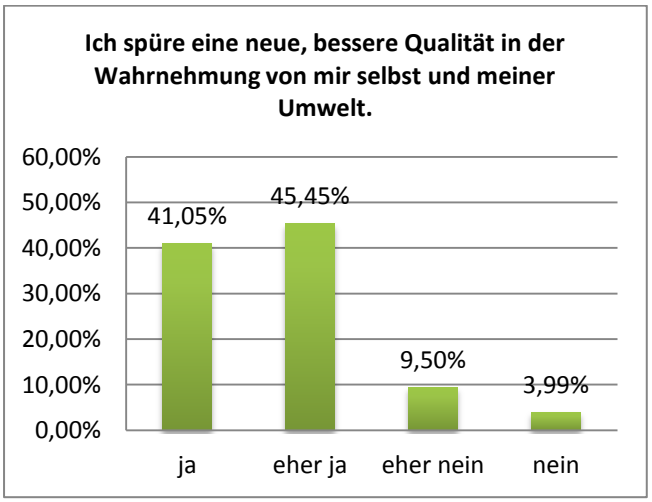

Ich bin zunehmend dazu in der Lage, Feedback von anderen ohne Rechtfertigung anzuhören und zu verarbeiten.
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
35,35%
49,66%
11,83%
3,16%
ja
eher ja
eher nein
nein

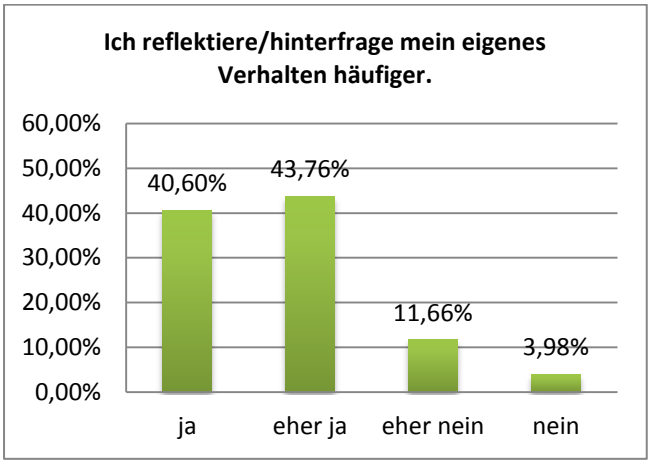

Mein Feedback enthält vermehrt konkrete, überprüfbare Beobachtungen.
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
31,62%
54,18%
11,70%
2,51%
ja
eher ja
eher nein
nein

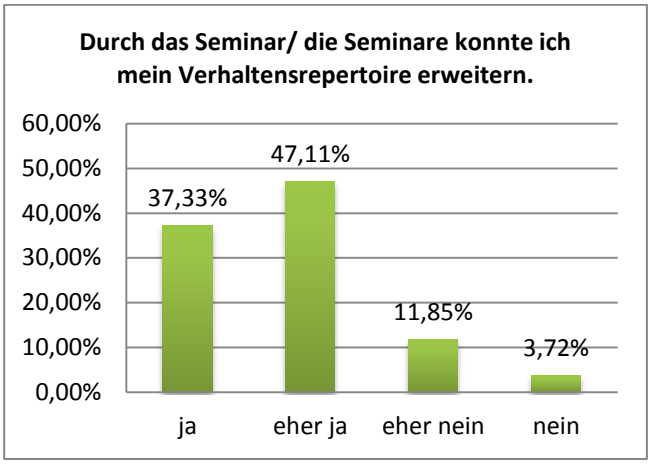

Reaktionen meines Umfelds signalisieren mir, dass sich mein Kommunikationsverhalten zum Positiven verändert hat.
60,00%
50,00%
40,00%
30,00%
20,00%
10,00%
0,00%
23,82%
52,65%
18,51%
5,02%
ja
eher ja
eher nein
nein

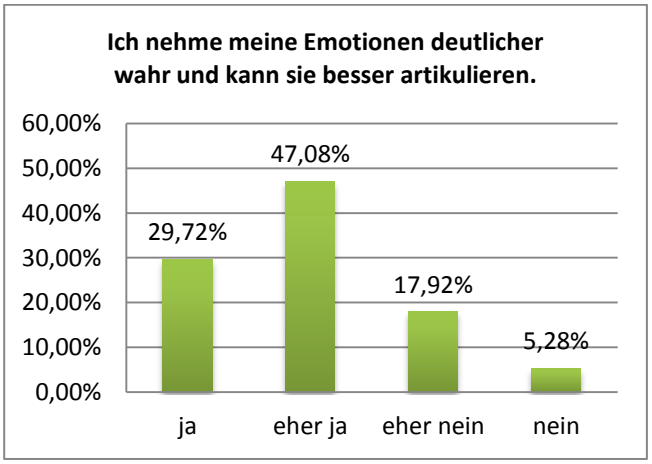
Persönliche Weiterentwicklung

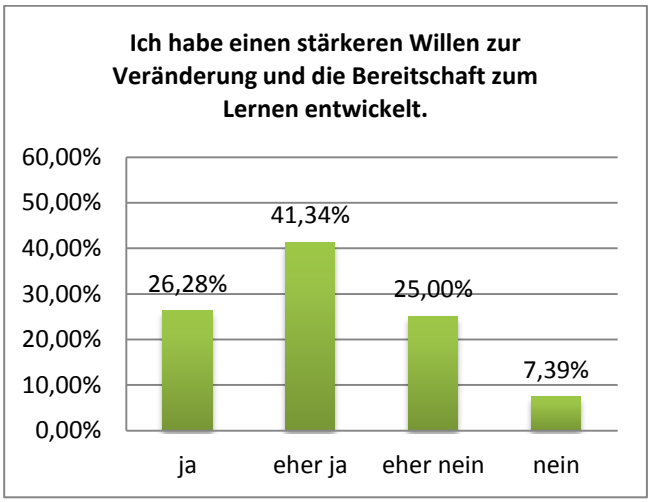


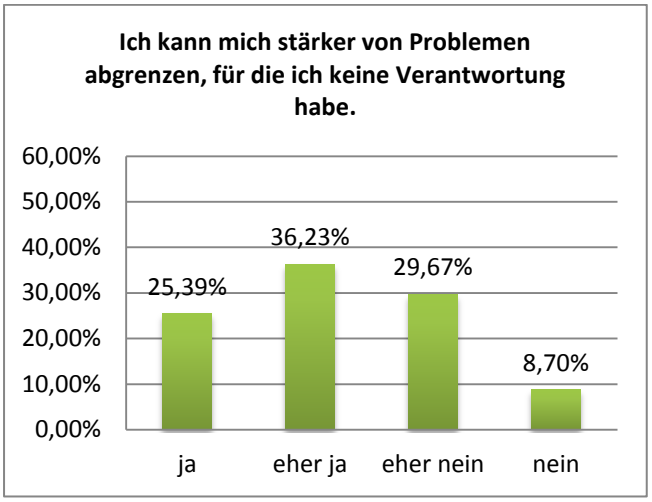


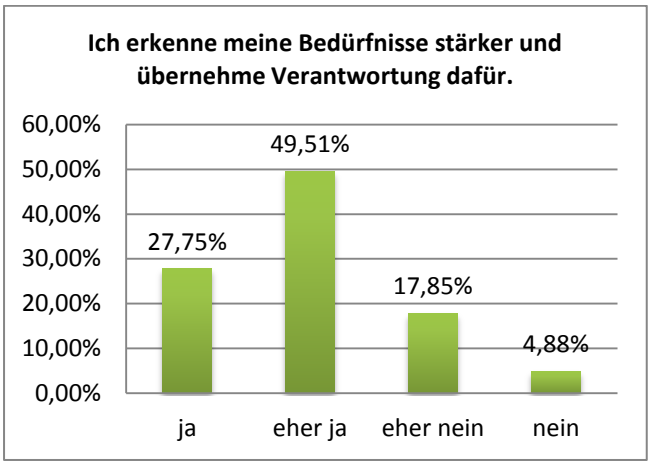












Falls Sie Interesse an den Detailergebnissen des Gruppenvergleichs „Kurzfristige-Langfristige Wirkung“ beziehungsweise „Einmalige-Mehrmalige Teilnahme“ haben, kontaktieren Sie uns bitte, wir schicken Ihnen die Ergebnisse gerne zu.

Schriftenreihe vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Autor: Dr. Hans Rosenkranz
Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Autor: Dr. Christina Rothhaar & Sarah Stockinger
Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Autor: Dr. Hans Rosenkranz
Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Autor: Matthias Wölfel
Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgs-strategien für Management-training und systemische Organisationsentwicklung

Hans Rosenkranz

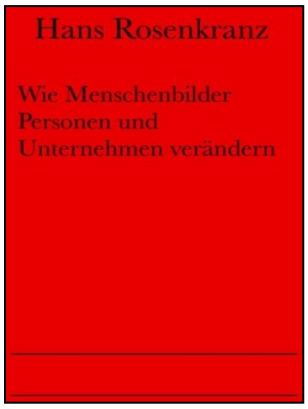
2016, Eigenverlag, Gräfelfing
2016, epubli

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Orga-nisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz (HG)
Reinhard Breuel (HG)

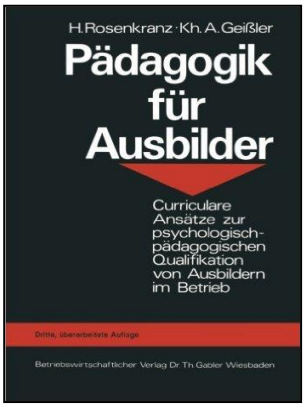
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411



Wie Menschenbilder Perso-nen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli
ISBN-13: 9783844251463



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

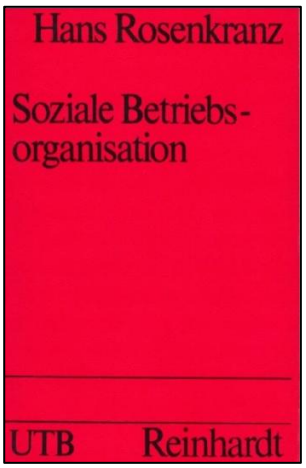
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppen-dynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Eigenverlag, Gräfelfing
ISBN-13: 9783000197376

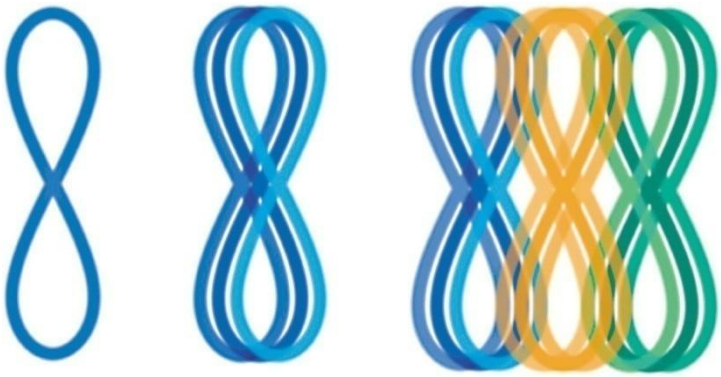
2012, epubli
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de