Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ProFiL
Frauen in Leitungsfunktionen
–Trainingsleitfaden –

QS Nr. 31

Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Qualität ist kein Zufall

ProFiL
Frauen in Leitung

Ein Trainingsleitfaden

konzipiert und erarbeitet von
Adelheid Huonker-Wagner

**Evangelisches Jugendwerk
in Württemberg**

Qs

Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Liebe Leserinnen, liebe Leser

nach Artikel 3 Absatz 2 Grundgesetz ist der Staat verpflichtet,die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung zu fördern sowie auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Ziel der Bundesregierung ist es, die Gleichstellung von Frauen und Männern wieder zu einem großen, gesellschaftlichen Reformprojekt zu machen. Die Kompetenzen von Frauen müssen in allen Bereichen der Gesellschaft, in Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung sowie in Verwaltung und Politikberatung besser genutzt werden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist deshalb durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung und soll als Querschnittsaufgabe im Sinne von "Gender-mainstreaming" gefördert werden. "Gender-mainstreaming" ist dabei sowohl Grundsatz als auch Methode, den geschlechtsspezifischen Ansatz in alle Politikfelder, Konzepte und Prozesse einzubringen.

Entsprechend sehen die derzeitig in der Abstimmung befindlichen Richtlinien zum Kinder- und Jugendplan des Bundes die Förderung der Gleichstellung von Mädchen und Jungen sowie die Berücksichtigung der Belange von Mädchen und jungen Frauen in besonderer Weise und die angemessene Vertretung von Frauen bei der Besetzung und Förderung hauptamtlicher Fachkraftstellen im Sinne von Gender-mainstreaming vor.

Mit dem Programm **„ProFil – Frauen in Leitung"**, das vom Bundesjugendministerium gefördert wurde, entspricht das Evangelische Jugendwerk in Württemberg diesem gleichstellungspolitischen Anliegen der Bundesregierung.

Aus diesem Projekt, in dem über mehrere Jahre Trainingskurse für ehrenamtliche und hauptamtliche Frauen angeboten wurden, um sie auf die Übernahme von Leitungsverantwortung vorzubereiten, liegt jetzt dieser Leitfaden vor, der eine Ermunterung nicht nur für Frauen sein soll, sich (wo auch immer) Führungs- und Leitungsaufgaben zu stellen und entsprechend vorzubereiten.

Es geht um die Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Insofern begrüße ich, dass rechtzeitig zum Jahr des Ehrenamtes dieses Heft erscheint. Jugendarbeit in Deutschland wird überwiegend von Ehrenamtlichen getragen. Der vorliegende Leitfaden gibt zahlreiche Anregungen für ihre Fortbildung, ob es nun um Projektentwicklung geht oder um Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement. Das alles ist nicht nur für Hauptamtliche wichtig, die dafür im Rahmen ihrer beruflichen Ausbildung vorbereitet werden. Auch die Ehrenamtlichen müssen heute stärker professionalisiert werden, wenn sie den verschiedenartigen Anforderungen gerecht werden wollen, die an sie gestellt werden.

Ich hoffe und wünsche diesem Qs-Heft, dass es damit gelingt, viele in diesem Sinne zu sensibilisieren, zu motivieren und auch zu qualifizieren.

Ingrid Barbara Simon

Ständige Vertreterin des Leiters der Abteilung „Kinder und Jugend"
im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Inhalt

Seite

Vorwort: *Ingrid Barbara Simon, BMFSFJ* 4

Entwicklung, Planung, Organisation

1 **Training für Frauen in und für Leitungsaufgaben** 6
Ausgangs- und Ansatzpunkte, Ziele und Konzeptionen
Adelheid Huonker-Wagner

2 **Projektentwicklung praktisch** 11
Methoden, Werkzeuge, Instrumente
Adelheid Huonker-Wagner

3 **Frauenprojekte entwickeln** 23
Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen
Adelheid Huonker-Wagner

4 **Coaching** 26
Hilfreiche Begleitung für die Praxis
Barbara Schur

Themen, Inhalte, Umsetzung

5 **So wird eine Gruppe arbeitsfähig:** 29
Differenzieren und integrieren
Gabriele Bartsch

6 **Frauenblick auf Leitung:** 34
Von Mustern, Prägungen, Fallen und Chancen
Eine Einführung in die Biografische Methode
Heidi Witzig

7 **Vorbilder** 38
Leitungsbeispiele von Frauen der Bibel
Beate Schlumberger

8 **Gekonnt führen und leiten:** 42
Konzepte, Methoden und Instrumente
Basisqualifizierung
Barbara Schur

9 **Es muss nicht alles glatt gehen** 58
Gelassen führen und leiten durch effektive Kommunikation
Sabinja Klink, Dorothee Moser

10 **Auf den Punkt kommen** 72
Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement
Angelika Gaßmann

11 **Frau und Geld** 83
Entstörung einer gestörten Beziehung
Ruth Lerche

Auswertung, Evaluation

12 **Blick zurück nach vorn** 90
Evaluation, Auswertung der Rahmenbedingungen, Kontaktvermittlung
Adelheid Huonker-Wagner

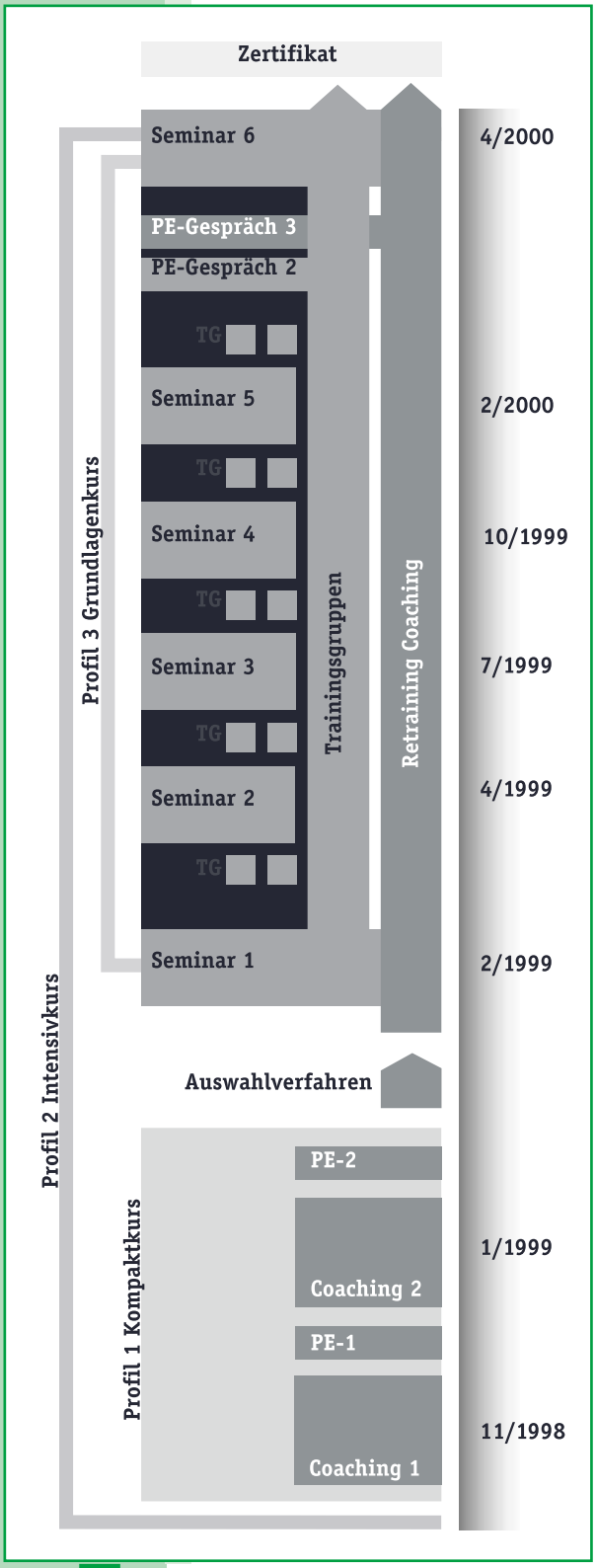
Impressum/Bestellformular

1 Training für Frauen in und für Leitungsaufgaben
Ausgangs- und Ansatzpunkte, Ziele und Konzeptionen

Adelheid Huonker-Wagner

1.1 Ausgangspunkte

Beispielhaft für die gesamtgesellschaftliche Realität zeigt sich folgendes Bild: Frauen sind in der Evangelischen Jugendarbeit als Ehren- und Hauptamtliche zahlreich vertreten. Am meisten an der Basis, seltener in Gremien und kaum in Gremienvorsitzen. Sind sie Vorsitzende, dann sind sie es mit kurzer Verweildauer und daher mit geringerem Einfluss als Männer. Diese bringen aufgrund ihrer Berufsbiografie häufig Leitungskompetenz mit ins Ehrenamt. Frauen verzichten nicht selten darauf, diese Kompetenz durch „learning by doing" erst zu erwerben und begnügen sich wie selbstverständlich mit Platz zwei oder drei. Eine Erhebung im Feld der evangelischen Jugendarbeit belegt dies. Diese Erkenntnis ist Grund genug, Frauen für Leitungsaufgaben in der ehren- und hauptamtlichen Arbeit zu fördern bzw. leitende Frauen in ihrer Kompetenz zu bestätigen und in ihrem Engagement zu begleiten. Am effektivsten kann dies eine Multiplikatorinnenschulung.



1.2 Projektziele und Konzeption

ProFiL: Programm Frauen in Leitung

Trainingsprojekt für Multiplikatorinnen zur Befähigung von ehrenamtlichen Frauen in und für Leitungsaufgaben der Jugendarbeit

Im Folgenden sind Ziele, Rahmen, Konzeption und Programmdesign von ProFiL dargestellt. Anhand dieses Konzeptionsbeispiels können die nachstehend genannten Seminarthemen zugeordnet werden.

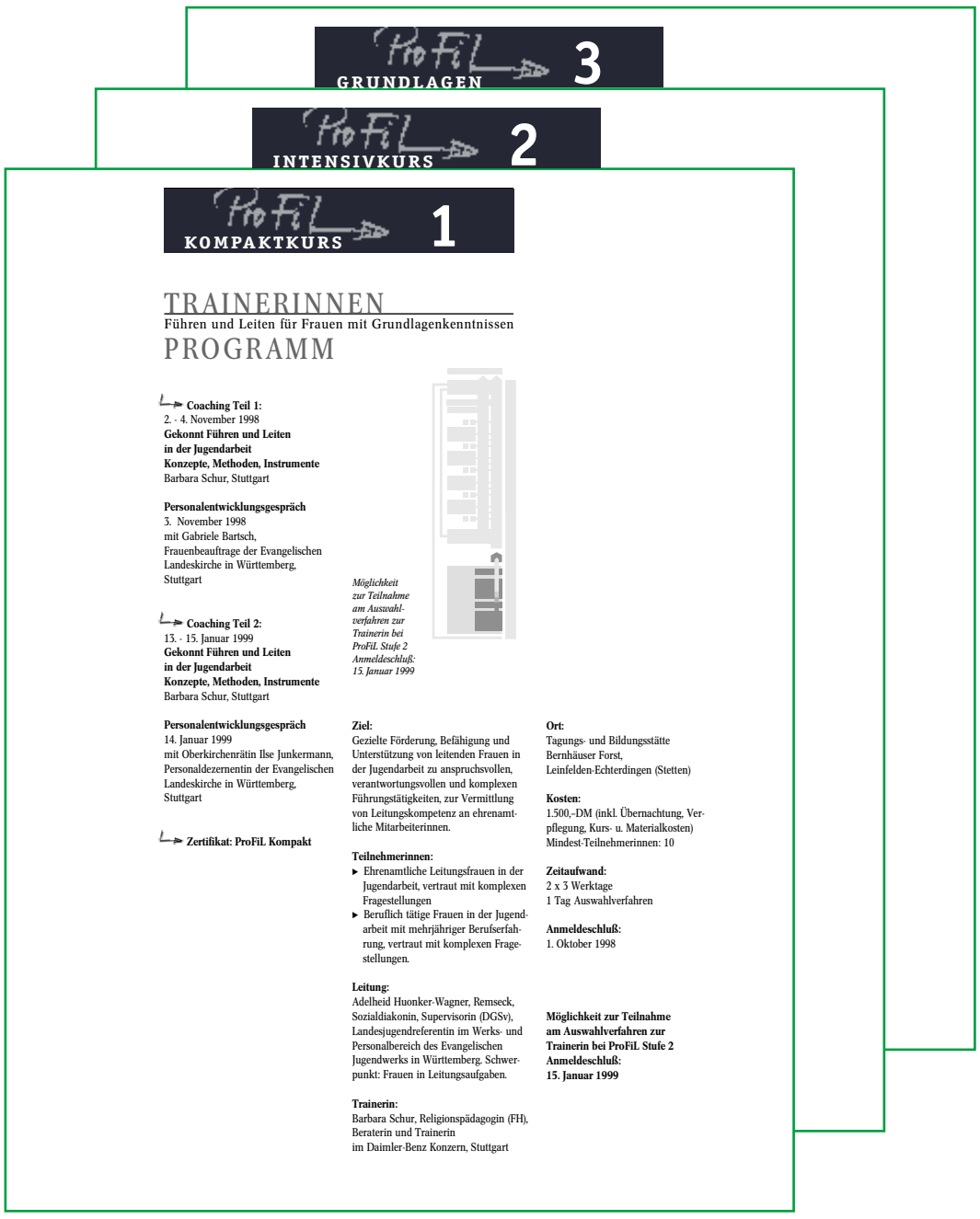
Gleichzeitig stellt ProFiL als Konzept eine Folie dar, vor deren Hintergrund Sie ein Konzept zur Qualifizierung von Frauen in Leitungsaufgaben entwerfen können, das auf Ihren Bedarf hin abgestimmt ist.

ProFiL: Programm Frauen in Leitung.

ProFiL 1 Kompaktkurs
Führen und Leiten für Frauen mit Grundlagenkenntnissen
- Trainerinnenprogramm

Gekonnt führen und leiten in der Jugendarbeit
Konzepte, Methoden und Instrumente

Dieser Prozess besteht aus sieben Seminartagen und erstreckt sich über drei Monate. Er beinhaltet zwei dreitägige Seminare und zwei Personalentwicklungsgespräche mit der Frauenbeauftragten und der Oberkirchenrätin im Personaldezernat der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Am Ende besteht die Möglichkeit, sich für die Teilnahme des Intensivkurses zu bewerben oder zu qualifizieren. Die ausscheidenden Teilnehmerinnen erhalten ihre Zertifikate.



Kursprogramme von ProFiL

ProFiL 2 Intensivkurs
Für Absolventinnen des Kompaktkurses
- Trainerinnencoachingprogramm

Hier übernehmen die Teilnehmerinnen bereits eigene Trainerinnentätigkeiten im Rahmen des Grundlagenkurses ProFiL 3. Sie bestehen in der Teamleitung einer Trainings- oder Lerngruppe. Zur Unterstützung und zur Qualitätssicherung werden die Teilnehmerinnen des Intensivkurses in sieben Kleingruppensitzungen zu je vier Stunden nach dem Prinzip „train-the-trainer" gecoacht und beraten. Dieser Prozess erstreckt sich über einen Zeitraum von 14 Monaten.

ProFiL 3 Grundlagenkurs
Führen und Leiten für Leitungseinsteigerinnen
- Basisprogramm

Der Grundlagenkurs umfasst sechs Wochenendseminaren zu je 1,5 Tagen zu Themen, wie sie in diesem Heft vorgestellt sind. Weiter beinhaltet er zehn Sitzungen kollegiale Beratung in Lerngruppen zu je 2,5 Stunden, die von Teilnehmerinnen des Intensivkurses ProFiL 2 geleitet werden. Die Teilnehmerinnen des Grundlagenkurses entwerfen, entwickeln, konzipieren, realisieren und reflektieren ein eigenes Lernprojekt und werden darin von ihren Lerngruppentrainerinnen begleitet, beraten und unterstützt.

ProFiL-Abschluss
Der ProFiL-Abschluss wird bewusst öffentlich gemacht. Er mündet in eine Tagung für verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der evangelischen Jugendarbeit in Württemberg. Im Zusammenhang mit ProFiL steht sie unter dem Motto: „ProFiLiert leiten".

ProFiL
Programm Frauen in Leitung

Ansatzpunkte

Ich tu' was für mich

Frauen leisten in Jugendwerk und Kirche ehrenamtlich und hauptamtlich viel. Ihre Kompetenzen, ihre Zeit, ihren Einfallsreichtum, ihre Beziehungen stellen sie in den Dienst anderer – vielfach gratis. Ihre Managementfähigkeiten in Familie und Ehrenamt stehen öfter im Schatten und werden leicht übersehen. Nicht selten unterschätzen Frauen selbst ihren Einsatz. Das soll sich ändern.
ProFiL bietet Gelegenheit, die bisher erworbenen Tätigkeiten als Kompetenzen zu benennen, zu reflektieren, auszubauen und mit einem Fortbildungsnachweis zertifiziert zu bekommen. Im Rahmen von ProFiL können Frauen etwas für sich tun, damit sie selbst über allem Sorgen für das Fortkommen anderer nicht das Nachsehen haben.

Der „Tag der Verantwortlichen“ ist als Leitungswerkstatt für etwa 140 Teilnehmende zur Vermittlung von Anstößen, Informationen, Konzepten für die Praxis ausgelegt. Methodisch orientiert sich diese Veranstaltung an neuen Konferenztechniken, beispielsweise an der Methode der „Zukunftswerkstatt“. Absolventinnen von ProFiL moderieren 16 Werkstattgruppen über einen Zeitraum von circa sechs Stunden. Die Gesamtmoderation liegt in professioneller Frauenhand. Die Leitungswerkstatt ermöglicht eine doppelte Lernschlaufe. Einerseits wird durch das konkrete Arrangement gezeigt, wie in einer großen Versammlung simultan gelernt werden kann. Andererseits werden die beiden Themen Führungsrolle und Steuerung in Gruppensituationen bearbeitet. Schließlich ergibt sich für die ProFiL-Absolventinnen durch ihre gesammelten Moderatorinnen-Erfahrungen eine dritte Lernschlaufe.

Hier stehe ich –
ich kann auch anders!

Es muß nicht immer alles glatt gehen!

Materialhinweis: Die Fotos sind der Postkartenmappe entnommen, die zum 100-jährigen Jubiläum der Evangelischen Mädchenarbeit in Württemberg vom Evangelischen Jugendwerk in Württemberg 1999 herausgegeben wurde (Bestelladresse siehe Seite 10).

Zertifikatsfeier ProFiL
Der „Tag der Verantwortlichen“ schließt mit der ProFiL-Zertifikatsfeier. Vor großer Öffentlichkeit und unter Anwesenheit von personalrelevanter, kirchenpolitischer und gesellschaftlicher Prominenz werden die Zertifikate an die Absolventinnen überreicht.

Die Zertifikate sollen nicht nur das Selbstbewusstsein der Frauen stärken, sie weisen spezifiziert auf die unterschiedlichen ProFiL-Programme, Lerninhalte, den Kursumfang und erworbene Kompetenzen hin. Sie dienen den Absolventinnen zum Nachweis bei Berufswechsel, beruflichem Wiedereinstieg nach Erziehungszeiten und als Qualifikationsnachweis zur Übernahme einer ehrenamtlichen Leitungsfunktion.

ProFiL
Programm Frauen in Leitung

Ansatzpunkte

Gemeinsam statt einsam

Überzeugungen müssen sich in Aktivitäten ausdrücken, wollen sie erfolgreich sein, und noch ein Zweites: Gemeinschaftliche Aktionen sind wirksamer als Einzelaktionen. Eine Gruppenaktivität erbringt stärkere Durchsetzungskraft und ist schwerer zu bremsen als Bemühungen von Einzelnen. Wenn die eine an ihre Grenzen kommt, fangen die Möglichkeiten der anderen an. Die Unterschiedlichkeit von Frauen ist nicht Anlass, einander in Frage zu stellen, sondern Chance zum wirksamen Engagement. Affidamento: „Um groß zu werden in jeglichem Sinn, braucht jede Frau eine andere Frau, die größer ist als sie. Gemeinsam sind wir spitze!“

Quellenhinweise

Barz, Monika, Schwarz, Anne u. a.:
Was hält mich, was treibt mich weg?
Jugendreferentinnen im ejw. Eine Strukturuntersuchung. ejw-aktuell 2, Stuttgart 1995

Huonker-Wagner, Adelheid:
Ursprünge und Befreiungen.
Ansatzpunkte zur Entwicklung und Realisation von ProFiL: Programm Frauen in Leitung. Diplomarbeit am European Women’s College Zürich, 1999

Ulmer, Alma, Huonker-Wagner, Adelheid:
Dynamisch, kritisch und voller Tatendrang – Alte Bilder & neue Sprüche.
Postkartenmappe 12,00 DM zzgl. Versandkosten und **Bildschirmschoner auf CD-Rom 5,00 DM** zzgl. Versandkosten, buch & musik Verlag des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg, 70563 Stuttgart, Haeberlinstraße 1-3, Mail: buchhandlung@ejw-buch.de.

Ulmer, Alma, Huonker-Wagner, Adelheid, Hörtling, Hermann:
Blick nach vorn.
Dokumentation zur Geschichte der Evangelischen Mädchenarbeit in Württemberg von 1899 bis 1999, Stuttgart 1999

Zur Autorin

Adelheid Huonker-Wagner
Sozialdiakonin, Referentin im Werks- und Personalbereich des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg, Schwerpunkt Frauen in Leitungsaufgaben, Supervisorin (DGSv), Projektleiterin ProFiL: Programm Frauen in Leitung

Anschrift

Schwetzinger Weg 27
71686 Remseck
Tel. 0 71 46 - 89 18 61
Fax 0 71 46 - 9 22 65
E-Mail huonker-wagner@t-online.de

2 Projektentwicklung praktisch
Methoden, Werkzeuge und Instrumente

Adelheid Huonker-Wagner

Vorbemerkungen

- ❒ Sie haben erkannt, warum es in Ihrem Umfeld wichtig ist, ein Angebot zur Förderung von Frauen in und für Leitungsaufgaben zu veranstalten.
- ❒ Sie wissen, was Sie durch eine solche Maßnahme erreichen wollen und wer daran teilnehmen soll.
- ❒ Überlegungen zur Trägerschaft und Finanzierung eines solchen Frauenprogramms sind angestellt.
- ❒ Sie vermuten, dass es auf ein zeitlich befristetes Vorhaben, auf ein Projekt hinausläuft, ohne dass Sie sich in ausreichendem Maße an entsprechenden Vorgängen in der Vergangenheit orientieren können.
- ❒ Im nachfolgenden Beitrag sind einzelne Schritte zur Projektentwicklung genannt, nach denen Sie gezielt und systematisch vorgehen können. Auf diese Weise kommen Ihnen die maßgebenden Aspekte in den Blick und Sie vermeiden weitreichende Versäumnisse.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist die allmähliche Verfertigung eines Planes in fortschreitend besserer Praxis.

Ein geplantes Projekt entsteht allmählich.
Zum Beispiel: ein Krug beim Töpfern.
Erste Vorstellungen sind vorhanden, ebenso das Material.
Doch dann entwickelt sich das Produkt nach und nach im Vollzug.
Ganz im Unterschied zum Entstehen eines Produktes, beispielsweise eines Autos, das vor Beginn fix und fertig konstruiert und dann exakt nach Plan gefertigt wird.
Ein Projekt wird im Laufe des Prozesses entwickelt und realisiert.
Steuerndes Eingreifen ist zu jedem Zeitpunkt nicht nur möglich, sondern geradezu erforderlich.
Wie beim Töpfern, so ist es auch bei der Entwicklung eines Projektes.
Es geht darum, sich auf „eine allmähliche Verfertigung bei fortschreitend besserer Praxis“ auf einen offenen Prozess einzulassen.

- ❒ Ein Projekt lässt Freiraum für Verbesserungen im Laufe des Prozesses.
- ❒ Ein Produkt ensteht nach einem festen Plan, der keine Veränderungen am Produkt zulässt.

Was kennzeichnet ein Projekt?

Merkmale eines Projektes sind:

- zeitliche Begrenzung
- besondere Aufgabenstellung
- Aspekt von Neuheit im Umfeld
- ein von Druck und Zug bewegter Prozess
  (die Vision zieht, das Problem drückt)
- ein Prozess der Multiperspektivität

Wie verläuft ein Projekt?

2.1 Auftragserteilung

Folgende Etappen müssen durchlaufen werden:

mit verschiedenen Sichtweisen, Ebenen und Interessen

- **Vorbereitungsphase**
  Auftragserteilung
  Projektumfeldanalyse/Kontextklärung
- **Planungsphase**
  Zusammenstellung des Projektteams, Festlegung der Ergebnisse bzw. des Projektnutzens (Outcome-Bestimmung), Darstellung der Projektstruktur, Realisierungsszenarien unter Einbezug von Zeit- und anderen Ressourcen, Prozessverlauf, wünschenswerten Teilerfolgen usw.
- **Durchführungsphase**
  Projektsteuerung, Controlling, Dokumentation. Interne und externe Veröffentlichung von Ergebnissen und Planungen
- **Auswertungsphase**

Fünf wichtige Fragen zu Beginn:

1. Wohin soll es gehen? (Wie heißt das Ziel?)
2. Wie sieht der Weg dorthin aus?
3. Was soll für wen herauskommen?
4. Welche Aufgaben ergeben sich daraus?
   Wer ist für was zuständig und verantwortlich?
   Wann ist was zu erledigen?
5. Welche Ressourcen sind nötig?
   Wer beschafft sie?

Von grundlegender Bedeutung ist der Projektauftrag. Entscheidend sind der Wortlaut, die Person/-en, die den Auftrag stellt/-en, die Motive und die damit verbundenen Absichten aus dem Blickwinkel der Auftraggebenden und aus der Perspektive der potenziell Teilnehmenden.

Folgende Grundsatzfragen sind ganz am Anfang zu bedenken:

- ❒ Was soll aus der Sicht des Auftraggebers durch dieses Projekt konkret erzielt und was vermieden werden?
- ❒ Was soll aus der Sicht des Auftraggebers geschehen und was darf auf keinen Fall sein?

In den seltensten Fällen werden diese Fragen direkt beantwortet. Meistens besteht die erste Aufgabe der Projektleitung darin, die direkten und indirekten Aufträge an sie zu erfassen und bereits bei der Zusammenstellung des Projektteams und der Beauftragung der zuarbeitenden Personen entsprechend zu agieren.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Analyse stellen die Kernpunkte des Projektauftrages dar:

Elemente eines Projektauftrages

- Projektname
- Ausgangssituation
- Projektziel
- Nutzen
- Budget
- Risiken
- Meilensteine oder Teilschritte
- Projektleiterin/-leiter, Teammitglieder
- Projektgrenzen
- Beeinflussende Größen
- Spielregeln bei Zielkonflikten

Projektumfeldanalyse
Der Projektanfang ist außerordentlich entscheidend für den weiteren Verlauf. Folgende Fragen zur Erkundung des Handlungsfeldes oder zur Kontextklärung helfen, ein deutliches Bild vom Projektumfeld zu bekommen.

- Woher kommt die Initiative?
- Welche Motive sind ausschlaggebend?
- Wer gab den Projektauftrag?
- Wer gibt Geld?
- Wer entscheidet?
- Wer handelt, agiert, konkurriert?
- Wer hat welchen Einfluss?
- Wer hat welche Rolle?
- Wer sind die Zielgruppen?
- Wie setzt sich das Projektteam zusammen?
- Wer leitet?
- Wer arbeitet mit?
- Wer arbeitet zu?
- Wer unterstützt?
- Wer kontrolliert?

PUMA

Vorschlag für die Praxis:

Die Projekt-Umfeld-Management-Analyse (PUMA):

Sie können eine (Projekt-)Gruppe von Menschen an der Umfeldanalyse beteiligen.

Dazu benötigen Sie einen großen Papierbogen und ziehen um eine Mitte, die das Projekt und seine Verantwortlichen darstellt, konzentrische Kreise.

Dann beantworten Sie die obigen Fragen so konkret wie möglich und schreiben die relevanten Namen, Systeme, Situationen, Gegebenheiten usw. so in die Kreise, dass die jeweils räumliche Nähe oder Distanz zum Projekt erkennbar wird.

Ihr Projektumfeld bildet sich nun ab.

Sie erkennen Befürwortende und Gegner/-innen, unentschiedene Randsiedler/-innen und eifrig Kämpfende.

2.2 Zur Mitarbeit motivieren

Es kann vorausgesetzt werden, dass sich die Personen im innersten Zirkel der Umfeldanalyse mit dem Projekt identifizieren. Sollte hier eine Person unfreiwillig beteiligt sein, besteht die Möglichkeit, entweder ihre Motivation zu gewinnen oder aber dafür zu sorgen, dass sie von der Verpflichtung befreit wird und im Interesse aller ausscheiden kann. Alles andere ist kontraproduktiv. Außerdem ist es müßig, Zeit und Kraft durch Überredungsversuche von ausgewiesenen Projektgegnerinnen oder -gegnern zu verlieren. Allerdings lohnt motivierendes Werben und gewinnendes Informieren bei Personen, die in den mittleren Kreisen des Kontextbildes auszumachen sind. Konzentrieren Sie sich in Ihrer Überzeugungsarbeit auf die gleichgültig Abwartenden, auf die Untergrundkämpfenden und Lippenbekennenden. Investieren Sie Ihre Zeit und Kreativität in die Motivation dieser Personen. Aufgrund ihrer Unentschlossenheit besteht bei ihnen Aussicht, sie für das Projekt zu gewinnen.

Besser konstruktive Kooperation als verbissenes Einzelkämpfertum

Praxis-Tipp:

Folgende Fragen sollten Sie bedenken:

- Wen können Sie noch für Ihr Projekt gewinnen und bei wem ist es aussichtslos?
- Worauf konzentrieren Sie sich beim Motivieren für Ihr Projekt?
  Es gilt: Je größer die Beteiligung, desto höher die Erfolgschancen!

Zusammenstellung des Projektteams

Aufgrund des sich Ihnen in der Umfeldanalyse ergebenden Bildes sind Sie in der Lage, Vorschläge zu machen oder Entscheidungen zur Zusammenstellung eines Projektteams zu treffen. Die Erfolgschancen sind umso höher, je stärker die Integration von unterschiedlichen Ansichten und Interessen gelingt.

Auswahlkriterien für ein Projektteam können sein:

- komplementäre Zusammensetzung (unterschiedliche Erfahrungsfelder, Alter, Berufe, Gaben, Einstellungen, Lebensformen und -stile und anderes)
- angemessene Beteiligung der beiden Geschlechter
- begeisterte/befürwortende und kritische/ablehnende Personen
- Schlüsselpersonen, Machthabende
- Vertreter/-innen mit unterschiedlichen politischen Überzeugungen und Zugehörigkeiten

Praxis-Tipp: Mit Lust statt Frust ...

Sie können Teilnehmende und Mitarbeitende motivieren oder Unlust und Überdruss vermeiden, wenn Sie folgende Regeln beachten:

- So wenig Papier wie möglich produzieren.
- Um ein Positivimage für das Projekt zu erreichen, im Zweifelsfall lieber kein Druckerzeugnis als ein schlechtes.
- Kreativität und Einfallsreichtum sind entscheidend.
- Bereits bei der Planung sollte immer wieder angestrebt werden, dass das Projekt mit guten Gefühlen, gelungener Kommunikation, angenehmen Überraschungen, interessanten Begegnungen verbunden wird.
- Ermüdende Arbeitssitzungen vermeiden.
- Einen Event veranstalten.
- Zu Festen, Stehempfängen, Workshops, Kiosken und anderen Begegnungsmöglichkeiten einladen.
- Das Projekt mit angenehmen Erlebnissen verbinden und lebendig vor Augen führen.

2.3 Was kommt für wen heraus? – Outcome-Bestimmung

Sowohl für die Leitung selbst als auch bei den Beteiligten (Mitarbeitende, Teilnehmende, Verantwortliche, ...) sollte Klarheit darüber bestehen, was bei dem ganzen Unternehmen herauskommen soll und kann und welche Nebeneffekte zu erwarten sind:

- ❒ Welchen möglichen Nutzen stellt das Vorhaben für wen dar?
  - – für die Zielgruppe
  - – für die Mitarbeitenden
  - – für die Institution
  - – für Kooperationspartnerinnen und -partner
  - – für die Konkurrenz
- ❒ Was davon ist
  - – erwünscht?
  - – unerwünscht?
- ❒ Welche Nebenprodukte ergeben sich?
  - – erwünschte?
  - – unerwünschte?
- ❒ Welche Aufgaben ergeben sich konkret daraus?
  - – Wer ist für was zuständig?
  - – Wann ist etwas erledigt?
- ❒ Welche Ressourcen sind nötig?
  - – Wer beschafft sie?
  - – Wie?

2.4 Darstellung der Projektstruktur

Die Projektstruktur muss in jeder Phase des Projektes darstellbar sein. Nach jeder Veränderung im Laufe des Prozesses muss sie aktualisiert werden. Zu Projektbeginn empfiehlt es sich, mehrere Strukturszenarien zu erstellen. Ihr Für und Wider sollte diskutiert und gegeneinander abgewogen werden. So entwickeln Sie in permanent fortschreitender Diskussion die auf Ihren Bedarf hin abgestimmte Projektstruktur. Da diese die Strategie zum sicheren Projekterfolg darstellt, lohnt sich der Aufwand, hier gründlich und ohne Zeitdruck zu entwickeln.

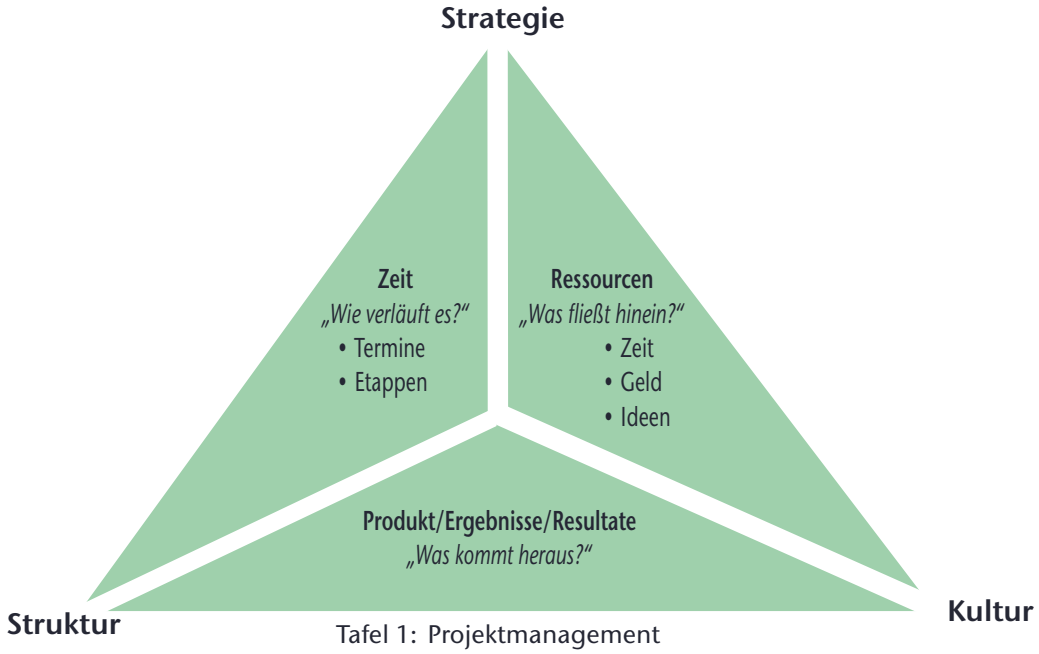
Praxis-Tipp:

Dokumentieren Sie bei der differenzierten grafischen Darstellung folgende Punkte:

- Namen
- Funktionen
- Rollen
- Projektaufgaben
- Ziel/Ergebnis
- prozentualer oder stundenmäßiger Arbeitsaufwand
- Häufigkeiten der Kontakte
- ...

2.5 Projektmanagement

Projektmanagement heißt, die Kunst des Gleichgewichts zu üben und dabei die Balance zwischen den Polen – Strategie, Kultur und Projektstruktur mit ihren verschiedenen Aspekten, Rollen und Aufgaben – zu halten.



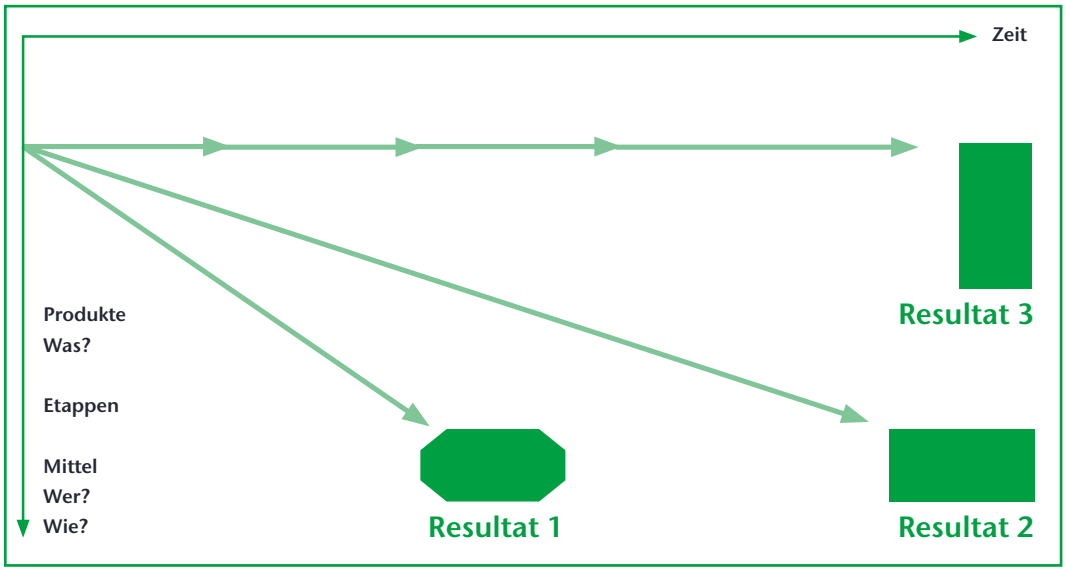
Tafel 1: Projektmanagement

Strategie: ➠ Vorgehensplan, bestehend aus gezieltem Einzelhandeln
Struktur: ➠ Elemente, Schritte, Informationsprozesse, Funktionen
Kultur: ➠ Art und Weise der Zusammenarbeit, Klima, Umgang

2.6 Realisierungsszenarien: Phasenpläne

Möglicherweise legen sich in einem Projekt mehrere Resultate nahe. Diese gilt es zu definieren und mittels Phasenplänen vom Resultat rückwärts gerechnet, detailliert auszuarbeiten. Es geht darum, von übermorgen auf morgen und heute zu schließen und in konkreten Schritten zu planen:

1. Resultat festlegen, Dokumentation und Information einbeziehen;
2. einzelne Aufgaben und deren logische Reihenfolge auf dem Weg zum Resultat festhalten;
3. den Fixtermin setzen; von ihm rückwärts bis heute die Aufgaben in entsprechender Reihenfolge mit Terminen versehen, also Meilensteine setzen, Reserve einplanen;
4. die Etappenprodukte über die Meilensteine notieren und unter die Meilensteine die notwendigen Mittel (Zeit, Geld, Personen, Beratung, Info, ...) vermerken.



Tafel 2: Projektphasenplan

Vor dem Hintergrund der verschiedenen Szenarien ist dann die Entscheidung für ein Projektresultat zu treffen.

2.7 Projektleitung: Rollenvielfalt

Eine Person, die ein Projekt leitet, hat vielfältige Aufgaben und Ansprechpartner/-innen. Diese Tatsache korrespondiert mit einer Fülle von Rollen, die berücksichtigt und entsprechend ausgefüllt werden sollten, beispielsweise:

- Expertin
- Anleiterin
- Teamentwicklerin
- Managerin
- Politikerin
- Diplomatin
- Verhandlerin
- Moderatorin
- Konfliktlöserin
- Beraterin
- Klagemauer
- Symbolfigur
- Informandin
- Ansprechpartnerin
- Verantwortliche für die Qualitätssicherung
- Verantwortliche für die Ergebnissicherung
- ...

Praxis-Tipps:

- Nehmen Sie die real existierenden Kräfte ernst; agieren Sie mit ihnen, nicht gegen sie.
- Nehmen Sie durch Beziehungen Einfluss, nicht durch Macht.
- Locken Sie andere durch attraktives Tun aus der Reserve; verzichten Sie auf Druck.
- Bringen Sie Neuerungen im Blick auf die angestrebte Zukunft ein.
- Erfassen Sie Situationen ganzheitlich, indem Sie aus Gesichtern und Gesten lesen.
- Treffen Sie ein Geflecht von klärenden Spontan-Vereinbarungen.
- Sorgen Sie dafür, dass sich alle in der Mitverantwortung halten.
- Berücksichtigen Sie: Gabenorientierung statt Defizitorientierung.

Kommunikationsregeln (auf konstruktivistischer Basis)[3]

- ❒ Ich werte alle Erfahrungen und Interpretationen anderer Personen als ebenso wahr wie meine.
- ❒ Ich nehme eine Haltung des Nicht-Wissens ein und schaffe damit eine ursprüngliche Neugier gegenüber andern und eine kommunikationsfördernde Atmosphäre.
- ❒ Ich spreche vielmehr mit andern als zu ihnen.
- ❒ Ich hüte mich, Darstellungen anderer in fertige Schubladen zu pressen.
- ❒ Ich zeige meine eigene Unsicherheit.
- ❒ Ich spreche in der ersten Person: Ich denke, ich sehe, ...
- ❒ Ich akzeptiere unausgegorene Meinungen anderer und scheue mich nicht, selbst auch solche mitzuteilen.
- ❒ Ich weiß nicht, was für andere gut ist.
- ❒ Ich brauche die Interpretation der andern zu Gesagtem und verzichte darauf, meine Meinung oder Sicht des Problems durchzudrücken.
- ❒ Meine Fragen sind offen und wollen nicht eine Norm oder Richtung manipulierend etablieren.
- ❒ Ich versuche, mit mir selbst ehrlich zu sein.
- ❒ Ich nehme eine reflexive Haltung ein, versuche mir meiner Grundannahmen über Denken und Handeln in der Situation bewusst zu werden und lasse andere an diesem Denkprozess teilhaben.
- ❒ Ich verzichte darauf, Änderungen zu planen, schaffe aber Raum für Neues, für gemeinsam geschaffene Vorstellungen, die in die Zukunft weisen.

[3] Quelle: Elisabeth Michel-Alder, Zürich. Nach Learning Company Project 4 / 1994, Bad Boll 1998

2.8 Verhandlungsstrategien im Projekt

Überall, wo Menschen zusammen kommen, um gemeinsam tätig zu sein, zeigen sich Unterschiede in Zielen, Werten, Interessen und im Verhalten. Damit Kooperation gelingt, müssen Widersprüche überbrückt, Divergenzen ausgeräumt und Gemeinsamkeiten gestärkt werden. Hier kommen Verhandlungs- und Überzeugungsfähigkeit der Projektleiterin ins Spiel.

Aspekte dieser Fähigkeiten sind:

- Unterschiede, Konflikte als dazugehörig akzeptieren und konstruktiv damit umgehen,
- den eigenen Standort relativieren können,
- die Bereitschaft, anderes zu verstehen und zu respektieren,
- gefühlsmäßige Betroffenheiten der anderen spüren und ernst nehmen,
- die Bereitschaft, Lösungen zu suchen, die von den Beteiligten mitgetragen werden,
- so agieren, dass unter den Beteiligten niemand einen Gesichtsverlust erleidet.

Drei Verhandlungs- und Entscheidungsstrategien

Gewinn-Verlust-Strategie
Der Gewinn für die Einen kommt dadurch zustande, dass die anderen ihre Vorstellungen zugunsten der sich durchsetzenden Meinung aufgeben. Auch Mehrheitsentscheidungen gehören den Gewinn-Verlust-Strategien an. Diese Strategie ist gekennzeichnet von Autoritätsausübung, Machtentscheidung.

Verlust-Verlust-Strategie
Diese Strategie führt zu einem kleinen gemeinsamen Nenner, indem jede Partei Abstriche von ihren Zielen macht und sie sich gemeinsam auf einen Kompromiss einigen.

Gewinn-Gewinn-Strategie
Bei dieser Strategie geht es darum zu klären, Unterschiede herauszuarbeiten, einander zuzuhören und echte Kompromisse und Alternativen zu suchen, die für beide Seiten akzeptabel sind, so dass beide Seiten zufrieden sind und den Eindruck haben, ihren Zielen ein Stück näher gekommen zu sein.

Bewertung
Die beiden erstgenannten Strategien gelten als unproduktiv, weil sie zwar zu einem Resultat, aber auf längere Sicht zu nachhaltigen Störungen der Zusammenarbeit führen. Einzelne oder mehrere Projektmitarbeitende fühlen sich unterschätzt und zu Unrecht eingegrenzt. Sachliche Ziele werden in der Folge von Beziehungsstörungen überlagert und verhindern eine Annäherung der Standpunkte, Kreativität und mutige Schritte auf neue Zielsetzungen und Lösungen. Die Gewinn-Gewinn-Strategie erscheint auf den ersten Blick die langwierigste und schwierigste zu sein, zeitigt aber auf längere Sicht die besten Resultate, weil sie motiviert, eine stabile Integration aller Beteiligten erzeugt und befriedigende Kooperation ermöglicht.

2.9 Projektsteuerung: Controlling als „Frühwarnsystem“

Das Projekt startet nach Plan. Zwischendurch, spätestens nach Erreichen des ersten und jedes weiteren Meilensteines, zieht die Projektleitung Bilanz. Die damit gewonnenen Informationen geben wichtige Hinweise für das Controlling, das steuernde Feinabstimmen des Projektverlaufes. In einem rekursiven Suchprozess wird der Weg von der erreichten Etappe zum Resultat überprüft. Es wird im Interesse einer immer besseren Praxis reflektiert und neuen Einschätzungen Raum gegeben. Gegebenenfalls werden Konsequenzen gezogen für den Weg zur nächsten Etappe und zum Ziel und selbst dieses wird neu diskutiert. Es ist zu wenig, den Prozess in Gang zu setzen. Er muss beobachtend, reflektierend und aktiv gestaltend bzw. verändernd begleitet werden.

2.10 Information und Dokumentation: Projektstatusbericht

Zu vereinbarten Projektetappen und/oder zur Vergewisserung der Projektleitung empfiehlt sich ein Statusbericht entlang folgender Kriterien:

- Zieltreue
- Termintreue
- Kostentreue
- Personaleinsatz
- Erfolge und Fortschritte
- Rückschläge und Verzögerungen
- Probleme und Risiken
- Weiteres Vorgehen

Was kann im Projekt alles passieren und auftreten?

- Erfolglosigkeit
- schlechter Ruf des Projektes
- kein Ansehen bei wichtigen Referenzgruppen
- Konfrontationsstrategien bei der Kommunikation im Team
- einseitige Verantwortungsverteilung, Überlastung
- Fixierung auf Kleinigkeiten, Verlust des großen Projekthorizontes,
- Kontaktverlust zu wichtigen Gruppen/Personen
- Eigenlähmung durch defizitorientierte Situationsbeschreibung
- unrealistische Zielvorgaben
- unzulängliche Mittel

Praxis-Tipps für den Notfall:

Wenn es klemmt und schwerwiegende Probleme auftauchen,

- eingreifen statt durchwursteln;
- Ziele reduzieren;
- Grundvertrag erneuern;
- Ressourcen neu verteilen;
- Projekt beenden, wenn etwas Wichtiges gefährdet ist;
- Projekt beenden, wenn sich die Umgebung sehr verändert hat und keine Chance auf Erfolg besteht.

Eine Weisheit der Dakota Indianer sagt:
„Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steige ab!“

Quellenangaben

Coy, Dieter:
Einführung in das Projektmanagement, Evangelisches Jugendwerk in Württemberg Stuttgart, Januar 2000, Seminarprotokoll und Notizen

Michel-Alder, Elisabeth:
Human Potential Development, Zürich.
(Frauen-)Projektmanagement, Evangelische Akademie Bad Boll, Januar 1998, Kursunterlagen und Seminarnotizen

Zur Autorin

Adelheid Huonker-Wagner
Sozialdiakonin, Referentin im Werks- und Personalbereich des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg, Schwerpunkt Frauen in Leitungsaufgaben, Supervisorin (DGSv), Projektleiterin ProFiL: Programm Frauen in Leitung

Anschrift

Schwetzinger Weg 27
71686 Remseck
Tel. 0 71 46 - 89 18 61
Fax 0 71 46 - 9 22 65
E-Mail huonker-wagner@t-online.de

3 Frauenprojekte entwickeln
Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen

Adelheid Huonker-Wagner

❒ **Aus den Erfahrungen anderer Frauen lernen**

„Aller Anfang ist schwer ...“ Etwas leichter können es Frauen haben, wenn sie von anderen lernen. Den interessierten Leserinnen mögen die folgenden Punkte zur Anregung auf dem Entwicklungsweg zu ihren eigenen Frauenprojekten dienen. Dies ist ganz im Sinne von „Affidamento“, diesem weiblichen Pendant zu dem von der Wurzel her männlichen „Mentoring“. Affidamento kommt von dem italienischen „affidare“. Gemeint ist das sich gegenseitige Anvertrauen und ein sich gegenseitig aufeinander Beziehen unter Frauen. Die so genannten Mailänderinnen in der Frauenbewegung der 70er Jahre prägten diesen Begriff nach dem Motto: „Um groß zu werden in jeglichem Sinn braucht eine Frau eine andere Frau, die größer ist als sie.“ Frauen sind also eingeladen, „groß“ zu werden – nicht indem sie sich als Einzelkämpferin hervortun, sondern indem sie von anderen lernen und sich durch die Unterstützung von Frauen vor und neben diesen ProFiLieren.

ProFiL
Programm Frauen in Leitung

Ansatzpunkte

Der eigenen Einschätzung trauen

Eine Ansicht oder Meinung ist nicht automatisch treffender, weil sie von anderen und nicht von mir stammt. Wir gehen davon aus, dass jede Frau eine eigene Sicht hat. Sie ist es wert, ernst und wichtig genommen zu werden. Hinzu kommt noch, dass gerade Frauen von ihrem speziellen Standpunkt aus gewöhnlich eine bemerkenswerte Perspektive auf Dinge und Situationen haben. Frauensichtweisen sind wichtig und sollen explizit ins Spiel kommen. Auch deswegen eine Leitungsschulung speziell für Frauen.

❒ **Erfolgversprechende Frauenbündnisse statt lähmender Abgrenzungen**

Im Blick auf gemeinsame Aktionen von vielen unterschiedlich geprägten und eingestellten Frauen, empfiehlt sich als Vorgehen die Strategie des kleinsten gemeinsamen Nenners. Dabei ist es unerheblich, ob alle Frauen denselben theologischen, politischen, gesellschaftlichen, oder sonstigen Hintergrund haben. Es kommt nicht auf Sympathie, Freundschaft und Lebensstile an. Entscheidend für die Wirksamkeit des Frauenbündnisses ist, dass die verschiedenen Frauen das sie Trennende zugunsten ihres gemeinsamen Anliegens zurückstellen und auf haarspalterische Abgrenzungen und Differenzierungen für die Dauer dieser Allianz verzichten. Ein solches Bündnis ist unschlagbar. Der Mythos von der „Frauensolidarität“ wirkt eher lähmend und macht handlungsunfähig. Viel mehr bewährt sich die Strategie vom kleinsten gemeinsamen Nenner. Dieser ermöglicht die konstruktive Zusammenarbeit von Frauen mit ganz verschiedenen Interessen, Prägungen und Einstellungen und führt zu Erfolgserlebnissen.

Obwohl wir dieselbe Welt erleben wie Ihr, sehen wir sie mit anderen Augen!

❒ **Viele Sichtweisen sind gefragt.**
Übereinstimmung und gemeinsames Ziehen an einem Strang machen stark. Doch Vorsicht, Falle: Harmonie um jeden Preis. Festzustellen ist, dass möglichst viele Blickwinkel und Sichtweisen auf das Frauenprojekt dessen Erfolg gewährleisten. Gerade Argumente, Interessen und Befürchtungen von Personen, die dem Projekt kritisch gegenüberstehen, stellen wertvolle Hinweise zur Projektentwicklung dar. Sie sollten unbedingt berücksichtigt werden.

❒ **Women's only?**
Verantwortungstragende sind in jedem Fall in ein Projekt einzubinden. Wenn Frauenprojekte in von Männern geleiteten Institutionen organisiert werden, sind Verantwortungsträger nicht auszugrenzen, sondern im Blick auf das Ergebnis einzubeziehen. Nur so ist gewährleistet, dass das Projekt auf Leitungsseite akzeptiert und unterstützt wird. Allerdings ist darauf zu achten, dass Frauen die Definitionsmacht behalten.

❒ **Klein wie das Veilchen im Moose?**
Erfahrungsgemäß neigen Frauen dazu, ihre Projekte und Vorhaben „sittsam, bescheiden und klein" darzustellen. Großartiges präsentieren sie im improvisierten Kleinformat. Sie werben so, dass es nicht auffällt. Eher schmälern sie den eigenen Projekterfolg, als dass sie es riskieren – wie „die stolze Rose" – jemanden in den Schatten zu stellen. Wo Männer tendenziell seltener von Selbstzweifeln gebremst werden, gehen Frauen eher auf Nummer sicher und zeigen im Schaufenster weniger, als sie im Laden zu bieten haben. Gründe dafür? Zweifeln sie selbst an der Qualität ihres Projektes? Ist ihr Gespür fürs Kleine und Unauffällige ein Abbild ihrer verinnerlichten Frauenrolle? Haben sie einfach noch nie darüber nachgedacht, warum Frauen Prospekte eher gratis basteln und Männer für Werbung selbstverständlich Geld zur Verfügung haben? Da spätestens der Werbeträger den ersten Hinweis auf Anspruch, Tragweite, Niveau und Relevanz eines Projektes darstellt und kein Zweifel besteht, dass sich das tatsächlich Gebotene mit dem Ausgeschriebenen auch deckt, sind folgende Entscheidungen zu treffen:

- (Be-)Achtungserfolg planen
- für witzige, einfallsreiche, kreative Werbung sorgen
- angemessenes Format wählen
- professionelles Design wählen
- ausreichend große Auflage vorsehen

Man muß jedes Kind mit Behutsamkeit und einer sanften Stimme ansehen!

❒ **Verhandlungssache: Geld**
Kaum ein Projekt ohne Geld. Achtung: Die erste Gefahr, einen irreparablen Fehler zu machen, lauert bereits dort, wo große Aufträge ohne ausreichende Mittel übernommen werden. Budgetverhandlungen sind unerlässlich. Dabei liegt die Betonung auf „Verhandlung". Speziell Frauen müssen lernen, die Frage nach den Finanzen selbstbewusst zu stellen. Verhandeln will gelernt sein. Widerstand und Ablehnung gehören zu den Spielregeln und sind nicht persönlich zu nehmen. Frau verlangt die Finanzen zum Auftrag und nichts Unrechtsmäßiges oder Eigennütziges! Doch selten stehen von vornherein ausreichende Mittel zur Verfügung. Projektleitung beinhaltet in der Regel auch den Auftrag zur Ressourcenbeschaffung; sei es aus Haushaltsmitteln, Zuschüssen, Spenden etc. Bei aller Kreativität und allem Einfallsreichtum kommt es unter allen Umständen darauf an, stets unmissverständlich, klar, freundlich, zielstrebig und vor allem beharrlich zu bleiben.

❒ **Unterstützung von Männern für ein Frauenprojekt gewinnen**
Welchen Gewinn haben die in den Blick gefassten Männer in Schlüsselpositionen durch ein Frauenprojekt? In welcher Berufs- und Karrierephase befinden sie sich selbst? Was könnten sie durch Frauenförderung zu verlieren fürchten ? Welche Interessen könnten deren Ehefrauen, Partnerinnen, Töchter haben? Lässt sich an ihr persönliches Verantwortungsbewusstsein anknüpfen? Können sie sich eventuell mit einem Frauenprojekt in ihrer Institution profilieren? Befinden sie sich in souveräner, etablierter beruflicher Position und haben Interesse an ebenbürtigen Partnerinnen? Oder fürchten sie Konkurrenz, kämpfen um ihren Status und erleben Veränderungsvorschläge und Kritik als bedrohlich?

❒ **Mitarbeitende sichtbar machen**
Gerade Frauen werden häufig unsichtbar und leisten Schattenarbeit. Generell und speziell für ein Frauenprojekt gilt: Frauen und alle Mitarbeitenden werden sichtbar gemacht. Das kann beipielsweise durch namentliche Nennung im Prospekt oder beim Projektabschluss geschehen. Über die Höflichkeitsform hinaus stellt dieses aktive Vorgehen eine Strategie dar, die Mitarbeitende motiviert und wertschätzt. Wenn ihr Name für das Projekt steht, werden sie es jederzeit unterstützen und dafür werben.

Zur Autorin

Adelheid Huonker-Wagner
Sozialdiakonin, Referentin im Werks- und Personalbereich des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg, Schwerpunkt Frauen in Leitungsaufgaben, Supervisorin (DGSv), Projektleiterin ProFiL: Programm Frauen in Leitung

Anschrift

Schwetzinger Weg 27
71686 Remseck
Tel. 0 71 46 - 89 18 61
Fax 0 71 46 - 9 22 65
E-Mail huonker-wagner@t-online.de

4 Coaching
Hilfreiche Begleitung für die Praxis

Barbara Schur

Wissen allein reicht nicht aus, um Leitungsanforderungen und -aufgaben kompetent zu begegnen. Immer wieder ist es wichtig, die Praxis zu reflektieren und Lösungen für auftretende Probleme zu entwickeln. Dabei ist es von unschätzbarem Wert, wenn auf das Potenzial von anderen Personen zurückgegriffen werden kann. Im Folgenden soll nun vorgestellt werden, wie ein erstes Treffen einer Coaching-Gruppe mit entsprechenden Absprachen aussehen und wie kollegiale Beratung ganz praktisch und effektiv geschehen kann.

Ziele des Coachings

- ❒ Begleitung des Transferprozesses der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Seminar in den Führungskontext der Teilnehmerinnen
- ❒ Professionalisierung des Führungsverhaltens durch Beratung von Problemsituationen oder Fragestellungen aus dem eigenen Führungskontext
- ❒ Aufdecken von individuellen Mustern im Führungsverhalten, die förderlich, aber auch blockierend wirken
- ❒ Aufzeigen von neuen Verhaltensoptionen
- ❒ Reflexive Auswertung und Festigung der neuen Optionen

Coachingkontrakt

- ❒ Einstieg:
  Persönliche Entwicklungsbilanz
- ❒ Einzelarbeit:
  - Malen Sie auf einem Flipchartpapier eine Entwicklungslinie ihrer persönlichen Entwicklung ihres Führungsverhaltens, beginnend bei Eintritt in die Leitungsfunktion bzw. bei Beginn der Fortbildung bis heute. Malen Sie Höhepunkte und Tiefpunkte. Beziehen Sie dabei wichtige Personen oder Rahmenbedingungen mit ein. Notieren Sie wichtige Erkenntnisse oder Konsequenzen zu diesem Zeitpunkt , welche Wirkungen hatten diese auf Sie?
    Verwenden Sie Farben!
  - Vorstellung der Entwicklungslinien im Plenum
  - Feedback auf die Entwicklungslinie durch die Teilnehmerinnen in Bezug auf Bekanntes, Neues, Fehlendes aus den Theorieeinheiten
- ❒ Einzelarbeit:
  - Ableitung von weiteren persönlichen Lernzielen
  - Welche Lernziele stecken Sie sich nun für die weitere Entwicklung Ihres Führungsverhaltens?
  - Was wollen Sie weiter lernen?
  - Was wollen Sie erlernen?
  - Was sollte aus Ihrer Sicht der Beitrag des Coachings dafür leisten?

❒ Visualisierung nach folgendem Grundmuster:
- Meine persönlichen Lernziele ...
- Der Coachingprozess soll mich darin unterstützen ...

❒ Coachingkontraktarbeit:
- Vorstellung der Ergebnisse
- Auswertung der Rückmeldungen in Bezug auf den Coachingprozess: Sind die Erwartungen der Teilnehmerinnen vereinbar? Gibt es Gegensätze? Was heißt das, gemeinsame Entwicklung von Lösungen?

❒ Klärung von Spielregeln:
- Welche Spielregeln brauchen wir, um die Erwartungen umzusetzen?
- Visualisierung auf Flipchart, so wie sie genannt werden
- Gemeinsame Verabschiedung der Spielregeln

❒ Abschluss:
- Wie beende ich dieses erste Treffen?
- Gibt es ein erstes Thema, das ich in der Zwischenzeit beobachten möchte?

Grundmuster einer Fallberatungssequenz
Die kollegialen Beratungstreffen können nach einem standardisierten Verfahren abgehalten werden, wie es im Folgendem dargestellt ist. Der Vorteil eines strukturierten Gesprächsablaufes ist, dass er ein genaues Zeitmanagement vorgibt. Erfahrungsgemäß zeigt sich, dass die Rückmeldungen durch die Begrenzung „Zeit" präziser und pointierter sind. Weiterhin lässt sich die Gesamtsitzung besser planen und die Bedürfnisse nach Fallberatungen sind leichter zu koordinieren. Es wird vermieden, dass ein Fall sehr ausführlich behandelt wird und in Folge dessen andere zu kurz kommen.

Die Teilnehmerinnen schärfen ihre Wahrnehmungsfähigkeiten und üben sich im Feedback, eine Schlüsselkompetenz für Führungsverhalten.

Die Fallbringerin erhält durch die unterschiedlichen Assoziationen neue Sichtweisen auf ihren „ Fall", das heißt, ihre innere Landkarte wird erweitert. Dadurch können neue Verhaltensoptionen eröffnet werden. Lernen geschieht hier sehr praxisorientiert, personzentriert und prozesshaft.

Praxis-Tipps für das Coaching:

❒ Es ist wichtig, das Coachingangebot rechtzeitig vorzustellen, auf den zu erwartenden Nutzen hinzuweisen und den Teilnehmerinnen die Möglichkeit zu geben, sich dafür zu entscheiden.

❒ Wichtig ist der Grundsatz der Freiwilligkeit, beachten Sie deshalb auch das Phänomen des Gruppendrucks.

❒ Eine Coachinggruppe sollte aus fünf bis sechs Teilnehmerinnen bestehen.

❒ Bei der Gruppenbildung können Kriterien eine Rolle spielen wie: örtliche Nähe, ähnlicher oder unterschiedlicher Führungskontext, Sympathie, ...

Gesprächsleitfaden für ein kollegiales Beratungstreffen

Phase 1: Falldarstellung
Jede Fallbringerin stellt in etwa zehn Minuten ihren Fall vor und formuliert ihren Beratungsbedarf: Was genau ist die Frage, die sie mit Hilfe der Gruppe lösen will?

Phase 2: Informationsgenerierung
Die Kolleginnen stellen etwa zehn Minuten Verständnisfragen, um für sich ein annäherndes Bild von der Situation zu erhalten.

Phase 3: Hypothesenbildung
Durch freies Brainstorming werden ohne Beteiligung der Fallbringerin Eindrücke, Gedanken, beobachtete Reaktionen, Stimmungen, Widersprüchliches, Gefühle und Ähnliches in Bezug auf die Fragestellung der Fallbringerin formuliert. Dauer: etwa 30 Minuten.

Phase 4: Integrationsrunde
Die Fallbringerin fokussiert die Rückmeldungen auf für sie relevante Punkte in etwa zehn Minuten.

Phase 5: Lösungssuche
Die Kolleginnen entwickeln wieder ohne Beteiligung der Fallbringerin Lösungsideen und Lösungsansätze in etwa 20 Minuten: Was würde ich aus der Sicht der Fallbringerin tun ...?

Phase 6: Fokussierung
Die Fallbringerin fokussiert die genannten Lösungsideen und fügt, falls vorhanden, eigene hinzu.

Phase 7: Abschlussrunde
Jede Teilnehmerin überlegt, wo sie zum Thema der Fallberatung Ähnliches erlebt hat. Die Fallbringerin formuliert ein Resümee in einem Satz.

Zur Autorin

Barbara Schur
Dipl.-Religionspädagogin (FH), Ausbildung in Gestalttherapie und systemischer Organisationsberatung; Beraterin für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung DaimlerChrysler AG, Stuttgart.

Anschrift

Eulenweg 22
53129 Bonn
Tel./Fax 02 28 - 23 50 85
Mobiltel. 01 72 - 8 75 51 94

5 So wird eine Gruppe arbeitsfähig
Differenzieren und integrieren

Gabriele Bartsch

Besondere Dynamik in Frauengruppen
Wer etwas von Gruppendynamik versteht, weiß, dass Frauengruppen einer besonderen Dynamik unterliegen. Mitunter werden sie als Krabbenkörbe bezeichnet. Dies soll darauf hindeuten, dass Frauen dazu neigen, sich auf dem gleichen Level zu halten. (Krabben müssen nicht beaufsichtigt werden, sobald eine versucht aus dem Korb zu krabbeln, wird sie von den anderen zurückgezogen.) Andernorts wird dieses Verhalten auch mit Schwesternhabitus bezeichnet. Geht es nun darum, Frauen für Leitungsaufgaben zu motivieren und sie in ihrer Leitungskompetenz zu stärken, bedarf dieser Aspekt besonderer Aufmerksamkeit. Es erfordert insbesondere von der Gruppenleiterin ein hohes Bewusstsein für dieses Phänomen. Für den Einstieg in ein Führungstraining kommt es daher wesentlich darauf an, eine Seminarkultur zu schaffen, die ein wertschätzendes Miteinander fördert. Außerdem geht es darum, erste Bezüge zum Thema Führen und Leiten herzustellen.

Im Folgenden möchte ich darstellen, wie eine solche Kultur der Wertschätzung und eine Kultur des förderlichen Miteinanders geschaffen werden kann.

Seminarbausteine

Ziel der gesamten Einheit:
Differenzierendes Kennenlernen

❒ Sich kennen lernen

Ziele des Bausteins 1:
• Ankommen und Begrüßung durch die Leitung • Vorstellung des Programms • Verabredung über die Zusammenarbeit • Sich kennen lernen: Differenzierungsübung

Methode:
Alle Teilnehmerinnen bewegen sich im Raum und stellen sich nach den jeweiligen Differenzierungen in Gruppen, in einer Linie etc. zusammen. Anfängliche Hemmungen werden dadurch schnell überwunden, die Teilnehmerinnen sind in Bewegung und können sich spontan zu den jeweiligen Kriterien äußern. Sie stellen fest, wie sie sich von den anderen unterscheiden, aber auch, mit wem sie Gemeinsamkeiten haben.

➢ Fragen zur Differenzierungsübung

- Herkunft:
  Wer kommt aus welcher Region?
  (Aufstellung nach Gruppen)
- Alter:
  bis 25, bis 30, bis 35, bis 40, älter als 40
  (Aufstellung in einer Linie)
- Vorerfahrungen:
  Wer hat schon an einer entsprechenden Fort- oder -Weiterbildung teilgenommen?
  (Aufstellung in zwei Gruppen)
- Erfahrungen mit unterschiedlichen Milieus:
  Wer war/ist kirchlich – gesellschaftspolitisch – sozial ehrenamtlich tätig?
  (Aufstellung in Gruppen)
- Erfahrung in Gremienpolitik und strategischem Vorgehen:
  Wer hat/te ein (kirchen-)politisches Mandat?
  (Aufstellung in zwei Gruppen)
- Erfahrungen mit unterschiedlichen Stati:
  Wer ist berufstätig? Wer ist/war arbeitslos? Wer ist Familienfrau?
  (Aufstellung in Gruppen)
- Erfahrung, Ziele zu formulieren und für deren Umsetzung zu sorgen:
  Wer hat/te eine berufliche Führungsaufgabe?
  (Aufstellung in zwei Gruppen)
- Stress-/Konfliktverhalten:
  Wenn du im Stress bist (Konflikt/Krise): *Wer neigt dazu, sich zurückzuziehen/ in Konfrontation zu gehen/sich mit anderen zu beraten?*
  (Aufstellung in drei Gruppen)
- Selbstmanagement bzw. Chaosmanagement:
  Wer lebt in folgenden Lebensformen: allein? mit Partner/Partnerin? mit Kindern?
  (Aufstellung in drei Gruppen)
- Erfahrung als Pionierin:
  Wer war im Leben schon einmal die Erste? Klassenbeste, erstes Kind in der Herkunftsfamilie etc.?
  (Aufstellung in zwei Gruppen)
- Formen der Erholung und Entspannung:
  Wie entspannst du dich? Suchst du Ruhe (Badewanne, Meditation etc.) oder brauchst du eine Aktion (Joggen, Disco, große Menschenmenge aufsuchen etc.)?
  (Aufstellung in zwei Gruppen)

➢ Einzelübung zur Selbstwahrnehmung

- Ziel:
  Sich selbst im Kontext der Gruppe erkennen
- Methode:
  Ein Bild von sich malen mit anschließendem Austausch zu dritt
- Material:
  Papier in verschiedenen Größen, verschiedene Farben
  Aufgabenstellung:
  Nehmen Sie sich Papier und Farben je nach ihrer Vorliebe und malen Sie ein Bild von sich, wie Sie sich im Augenblick sehen.
- Fragen zum Austausch:
  Was habe ich gemalt?
  Was fällt mir auf?
  Was fällt den anderen an meinem Bild auf?

Baustein 2

Ziele des Bausteins 2:

- Erwartungen sollen geklärt und mit dem Programm abgestimmt werden.
- Befürchtungen sollen geäußert werden, damit ihr Eintreten vermieden werden kann.

❒ **Austausch über Erwartungen und Befürchtungen**

Methode:
Sammlung in Kleingruppen, Präsentation mit Metaplan, Reflexion im Plenum

Material:
Metaplankarten, Stifte, Stellwände, Pinns

Fragen an die Teilnehmerinnen:
Was soll auf dem Seminar geschehen?
Was darf nicht geschehen?

Baustein 3

Ziel des Bausteins 3:

Den Erfahrungsschatz der Teilnehmerinnen sichtbar machen.
Bewusstsein für vorhandene Stärken wecken.

❒ **Meinen eigenen Führungsstil entdecken und entwickeln**
1. Anknüpfung an eigenen Erfahrungen.

Methode:
Einzelarbeit, die einzelnen Situationen jeweils auf eine Metaplankarte notieren, die Karten nach biografischen Überschriften (Herkunftsfamilie, Schule, Ausbildung, Beruf, Familie, Ehrenamt, Freizeit) sortiert im Plenum präsentieren.

Material:
Metaplankarten, Stifte, Stellwände, Pinns

Fragestellung:
Wo haben Sie in Ihrem Leben Führung übernommen?
Gehen Sie so weit in Ihrem Leben zurück, wie Sie sich erinnern und schreiben Sie jede Erfahrung auf eine extra Karte.

Weitere Ziele des Bausteins 3:

- Verbindungen zwischen Anforderungen und eigenen Erfahrungen entdecken.
- Aha-Erlebnisse auslösen. Diskrepanz zwischen überhöhten Ansprüchen, Ängsten und vorhandenem Potenzial verringern. Realistische Einstellung zu eigenem Profil entwickeln.

2. Eigene Erfahrungen genauer beleuchten.

Methode:
Analyse in moderierten Kleingruppen. Jede Teilnehmerin bringt exemplarisch eine Situation ein. Diskussion im Plenum.

Aufgabenstellung für die Kleingruppen:
Wählen Sie eine der erinnerten Situationen und beschreiben Sie anhand von Verben: Was konkret haben Sie gemacht?

Frage für die Plenumsrunde:
Was war die wichtigste Erkenntnis in der Kleingruppe?

❒ **Feedback**

Baustein 4

Ziele des Bausteins 4:

- Sich neue Erkenntnisse oder Gelerntes bewusst machen.
- Sich von Unangenehmem lösen.

Methode:
Austausch im Plenum

Fragen an die Teilnehmerinnen:
Was nehme ich mit?
Was lasse ich da?

❒ **Seminarabschluss**

Praxis-Tipp:

Beachten Sie, dass für den Seminarabschluss genügend Zeit übrig bleibt. Sie sollten dabei auch erwähnen, was der Träger und Sie als Seminarleitung aufgrund des Feedbacks in Zukunft (anders) tun werden.

Literaturangaben:

Bartsch, Gabriele; Moser, Dorothee:
Alphabet für die erfolgreiche Kirchenfrau. Seid klug wie die Schlangen, Stuttgart 1999.

Bischof, Anita; Bischof, Klaus:
Besprechungen effektiv und effizient, Planegg 1997.

Schenkel, Susan:
Mut zum Erfolg. Warum Frauen blockiert sind und was sie dagegen tun können, Frankfurt/New York 1992.

Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg:
Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Gelnhausen 1995.

Segerman-Peck, Lily M.:
Frauen fördern Frauen. Netzwerk und Mentorinnen. Ein Leitfaden auf dem Weg nach oben, Frankfurt/New York 1994.

Tagungsleiterinnen der Evangelischen Akademie Bad Boll (Hg.):
Frauen erleben Macht. 9. Frauenakademie 1996, Bielefeld 1997.

Zur Autorin

Gabriele Bartsch
Jahrgang 1958, Soziologin, Kulturwissenschaftlerin, ausgebildet in Organisationsentwicklung und -beratung, bis 1993 stellvertretende Frauenbeauftragte der Landeshauptstadt Stuttgart, bis 4/2000 Frauenbeauftragte der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, seit 5/2000 Geschäftsführerin von mehrwert - Agentur für Soziales Lernen GmbH, Stuttgart.

Anschrift

Reutlinger Straße 28
70597 Stuttgart
Tel. 07 11 - 76 20 66
Fax 07 11 - 2 14 95 60

ProFiL
Programm Frauen in Leitung

Ansatzpunkte

Agieren statt re-agieren

Frauen erkennen viel, machen sich ein Bild und tun etwa im Stile eines Einwurfs oder einer Bemerkung ihre Meinung kund. Oftmals behalten sie diese auch für sich und ziehen im Stillen ihre Konsequenzen. Ist es dann so, dass Frauen überwiegend sehen, und urteilen und das Handeln im Wesentlichen anderen, meist Männern, überlassen?
Wenn wir wirklich wollen, dass sich etwas ändert, dass Fraueneinschätzung zum Zuge kommen, dann dürfen wir uns nicht weiter abhängig davon machen, dass andere verwirklichen, was wir erkannt haben. Um die Verhältnisse so zu gestalten, wie wir sie haben wollen, ist es erforderlich, beim zweiten Schritt des Beurteilens nicht stehen zu bleiben, sondern den Sprung über die Kluft zwischen Urteilen und Handeln zu wagen. Dabei werden wir von Re-agierenden zu Agierenden.

6 Frauenblick auf Leitung: Von Mustern, Prägungen, Fallen und Chancen Eine Einführung in die Biografische Methode

Heidi Witzig

Überblick

Mit Hilfe der Biografischen Methode lernen wir, das Führungsverhalten von Frauen früherer Zeiten zu analysieren. Da sich mit der gleichen Methode auch Einblicke in das eigene Führungsverhalten gewinnen lassen, können wir Vergleiche anstellen: Was hat sich geändert, was ist gleich geblieben und warum? Die historische „Einbettung" schärft den Blick und schafft die notwendige Distanz, auch Bedingungen und Perspektiven des eigenen Leitens in einer gegebenen Institution zu beurteilen. Der Beitrag stellt eine Einführung in die Biografische Methode dar und lädt ein zur praktischen Anwendung.

Die Kriterien der Biografischen Methode

Die Biografische Methode fragt

1. **nach historischen Rahmenbedingungen** in Wirtschaft, Politik, wichtigen Institutionen in einer bestimmten Zeit; weiter nach dominierenden Mentalitäten, beispielsweise: Was gehörte sich für eine rechte Frau, für einen rechten Mann, laut Kirche, laut Medizin, laut Schule usw.? Konkrete Rahmenbedingungen für die Biografie einer bestimmten Person: In welcher Schicht lebte sie, in welchem Milieu (Stadt – Land, Konfession, politische Überzeugungen), welches war ihr Zivilstand (ganz wichtig bei Frauen), ihr Bildungsstand und Ähnliches.
2. **nach individuellen Formen der Aneignung:** Wie hat sich eine bestimmte Person innerhalb dieser Rahmenbedingungen bewegt, was hat sie daraus gemacht? War sie mehr in der Position des Opfers, bediente sie sich der „Listen der Ohnmacht", ging sie in die Rebellion? Beschränkte sie sich auf den Familienkreis oder bezog sie öffentliche Aktionen ein? Und wie fühlte sie sich dabei, woraus bezog sie ihre Gefühle von Selbstwert oder von Minderwertigkeit?

❒ **Ein Blick zurück: Frauenleben in den letzten 150 Jahren**
Blicken wir auf die letzten 150 Jahre zurück und fragen wir mit Hilfe der Biografischen Methode nach Frauen in leitenden Positionen, erkennen wir Behinderungen und Chancen, welche die Lebensbedingungen und auch die Aneignungsprozesse der betroffenen Frauen stark prägten.

❒ **Strukturelle Chancen und entsprechende Aneignungsprozesse**
Frauen der gebildeten Mittelschicht (Pfarrfrauen, Lehrersfrauen und andere) kamen relativ leicht zu Führungserfahrungen in den gemeinnützigen Frauenvereinen und -verbänden. Sie besaßen einen gewissen politischen Einfluss und konnten sich in Einzelfällen mit den Männern ihrer Kreise für gewisse Anliegen als öffentliche Partnerinnen etablieren – dies ohne das Geschlechterarrangement zu beeinflussen.

Mentalitätsmäßig verorteten sich Frauen aufgrund dieser Rahmenbedingungen als „Mütter der Öffentlichkeit“, die ihre Verbände und Betriebe führten „wie eine Mutter“, mit entsprechenden Erwartungen an die angestellten „Töchter“. Positive Aspekte waren hohe soziale Kompetenz, Bindung der Führungskompetenzen an Alltagswissen, Einspannen der männlichen Bekannten als Ressource. In vielen Fällen zeigten diese Frauen auch Bereitschaft, wenig autoritäres Gehabe an den Tag zu legen, unspektakulär aus Fehlern zu lernen und sich innovativ zu verhalten.

❒ **Strukturelle Behinderungen und entsprechende Aneignungsprozesse**
Entscheidende strukturelle Barrieren bildeten für Frauen das jeweils geltende Eherecht, das Frauen bevormundete; der Ausschluss aus der Politik (in der Schweiz bis 1971; in Deutschland wurden Frauen seit 1918 stark in die bestehenden Männerparteien integriert) und der hauptsächlich in Deutschland wirksame Ausschluss von Frauen aus der universitären Sphäre. Frauen verorteteten sich demzufolge in ihrem Führungsverhalten als „Mütter“ auch im negativen Sinn: Sie opferten sich für ihre Betriebe auf („alles für die Sache, nichts für mich“) und erwarteten entsprechende Reaktionen. Ferner hatten sie von der realen Bedeutung des Geldverdienens häufig unklare Vorstellungen und waren bei Lohnverhandlungen mit ihren Angestellten unrealistische, moralisierende Partnerinnen. Häufig wandten sie auch Vermeidungs- und Verdrängungsstrategien an, die im familiären Umfeld üblich waren. Die Folgen waren mangelnde Klarheit und Transparenz im Führungsverhalten, Verzettelung der Kräfte und geringes Selbstvertrauen. Auch die Forderungen nach Professionalisierung wurden so abgewehrt.

❒ **Übertragung auf die heutige Situation**
Fragen wir nun nach den heutigen strukturellen Rahmenbedingungen für weibliches Führungsverhalten und die entsprechenden Aneignungsprozesse. Durch die Arbeit mit der Biografischen Methode und den Austausch miteinander können Frauen erkennen, dass einige weibliche Führungsmentalitäten trotz gewandelter Rahmenbedingungen in „alter Frische“ weiterleben. Als wesentlichen neuen Aneignungsprozess definieren Frauen häufig, dass sie sich nicht mehr für eine „Sache“ aufopfern wollen. Führen und Leiten stellt für sie eine Möglichkeit dar, individuelle eigene Ziele der Persönlichkeitsbildung zu verfolgen und sich auch ein materiell abgesichertes Leben leisten zu können.

❒ **Methodisches Vorgehen**
Die Teilnehmerinnen wählen je nach Neigung und Interesse einen von verschiedenen zur Verfügung gestellten Quellentexten aus. Alle, die am gleichen Text arbeiten, bilden eine Gruppe. Zunächst lesen alle für sich den jeweiligen Text. Danach analysieren sie die Biografie und gehen dabei dem unten stehenden Fragenkatalog nach. Danach werden die Erkenntnisse im Plenum gesammelt, von der Referentin auf die unterschiedlichen Führungsweisen hin gebündelt und die jeweiligen besonderen Merkmale herausgearbeitet.

Fragenkatalog
Folgende Fragen der Biografischen Methode können dazu anregen, wichtige Erkenntnisse über eine Person aus schriftlichen Zeugnissen zu erarbeiten.

Die historischen Rahmenbedingungen
- *Zu welcher Zeit lebte die Person?*
- *Wer hatte zu dieser Zeit die politische Macht inne?*
- *Wie sahen die politischen Verhältnisse aus?*
- *Wie sahen die wirtschaftlichen Verhältnisse aus?*
- *Welche Institutionen und Strukturen waren bestimmend?*

Die persönlichen Rahmenbedingungen
- *An welchem Ort/welchen Orten?*
- *In welchem Milieu (Stadt – Land, Konfession und Ähnliches)?*
- *Wie war die Wohnsituation?*
- *Welcher Schicht gehörte sie an?*
- *Wie sah die finanzielle Situation aus?*
- *Was war ihr Familienstand (ganz wichtig bei Frauen)?*
- *Welche Bildung hatte sie?*
- *Welche familiären oder anderen Umstände waren wichtig?*
- *Welche Persönlichkeitsmerkmale brachte sie mit?*
- *In welchen Kreisen bewegte sie sich?*
- *Welchen Überzeugungen hing sie an (politisch, religiös, moralisch usw.)?*
- *Welche Führungspersonen erlebte sie?*

Die Umgebung
- *Welchen Mentalitäten und Ideologien war die Person ausgesetzt?*
- *Was gehörte sich für eine rechte Frau, für einen rechten Mann?*
- *Was sagte die Kirche?*
- *Was die Medizin?*
- *Was wurde in der Schule gelehrt und vermittelt?*
- *Wie wurde die Person von den Menschen in ihrer Umgebung eingeschätzt?*

Formen der Aneignung – Reaktionen auf die Rahmenbedingungen
- *Wie hat sich die Person innerhalb der Rahmenbedingungen bewegt?*
- *Was hat sie daraus gemacht?*
- *Was waren ihre Ziele?*
- *Welche Haltungen prägten ihr Denken und Handeln?*
- *Welche individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten waren hilfreich?*
- *Wo hat sie sich angepasst?*
- *Wo nicht?*
- *Was waren die Folgen für sie?*
- *Wo hat sie Führung übernommen?*
- *Wie/wodurch/mit welchen Strategien?*
- *Mit welchem Ziel/welcher Absicht?*
- *Welche Erfahrungen hat sie damit gemacht?*
- *Welche Entscheidungen waren wichtig und wegweisend in ihrem Leben?*
- *Zu welchen Personen oder Gruppierungen suchte sie Kontakt?*
- *Wo bewegte sie sich in der Öffentlichkeit?*

- *Wo/wie wurde sie von anderen ge/missbraucht?*
- *Wo/wie spannte sie andere Menschen für sich und ihre Ziele ein?*
- *Wie reagierte ihre Umwelt (Familie, Nachbarschaft und andere) auf sie und ihr Verhalten?*
- *Wie schätzte sie sich selbst ein?*
- *Wie ging es ihr persönlich in den verschiedenen Situationen und Lebenslagen (Gefühle)?*
- *Woraus bezog sie ihr Selbstwertgefühl?*
- *Wo fühlte sie sich minderwertig oder schwach?*

Persönliche Überlegungen

- *Inwiefern/wo haben sie die Verhältnisse verändert?*
- *Wo bestehen Parallelen zu meinem Leben?*
- *Was hat mich am Leben dieser Person angesprochen?*
- *Wo bleibt sie mir fremd?*
- *Was lehne ich ab?*
- *Was verstehe ich nicht?*
- *Wo kann sie mir im Hinblick auf Führung und Leitung Vorbild sein?*
- *Wie hätte sie sich wohl in meiner Situation verhalten?*
- *Was will ich von ihr lernen oder mitnehmen?*

Zur Autorin

Dr. Heidi Witzig
Jahrgang 1944, Historikerin, Frauenforscherin, Publizistin, Spezialistin für Alltags- und Geschlechtergeschichte, vielfältige Kurs- und Vortragstätigkeit.

Anschrift

8610 Uster (Schweiz)
Brunnenwiesenstr. 10
Tel. 00 41-1-9 94 34 51,
Fax 00 41-1-9 94 34 54
E-Mail: heidi.witzig@active.ch

7 Vorbilder
Leitungsbeispiele von Frauen der Bibel

Beate Schlumberger

Warum weibliche Vorbilder?
Wenn es um Führung und Leitung geht, müssen Frauen oft mühsam suchen, wenn sie auf der Suche nach weiblichen Vorbildern sind. In vielen Bereichen des öffentlichen Lebens, wo es darum geht, Verantwortung zu übernehmen, Strukturen zu gestalten, zu repräsentieren und Macht auszuüben, sind überwiegend, manchmal fast ausschließlich Männer zu finden.

Da Frauen aber zum Teil anders vorgehen (wollen) als Männer und weil ihre speziellen Kompetenzen zum Einsatz kommen sollen, brauchen sie auch und gerade weibliche Vorbilder, an denen sie sich orientieren und mit denen sie sich auseinandersetzen können. Fehlen solche Vorbilder, müssen Frauen sehr mühevoll ihren eigenen Weg suchen und finden. Dabei stehen sie immer wieder in der Gefahr, in erster Linie auf männliche Vorbilder zurückzugreifen, sich an ihnen zu orientieren und sich den Normen, Wertmaßstäben, Gepflogenheiten und Vorgehensweisen der Männer anzupassen. Damit ist nicht gesagt, dass diese für Frauen grundsätzlich nicht akzeptabel sind. Sie können für sie durchaus wertvoll und nützlich sein. Frauen können jedoch viel Zeit, Kraft und Motivation verlieren, wenn sie auf Wegen gehen, die nicht oder wenig zu ihnen passen. Deshalb ist es so wichtig, dass Frauen auf unterschiedliche und auf weibliche Vorbilder zurückgreifen können. Genauso wie bei männlichen Vorbildern, sind auch die weiblichen nicht fehlerfrei oder in ihrem Verhalten immer ethisch einwandfrei. Trotzdem können wir von ihnen lernen, uns anregen lassen und damit unsere Handlungsmöglichkeiten und -spielräume erweitern. Sie sollen dazu anregen, uns als selbstständige, vielseitige und selbstverantwortliche Persönlichkeiten zu entwickeln und sollen nicht als Aufruf zur bloßen Nachahmung verstanden werden.

Im Folgenden soll anhand von zwei verschiedenen biblischen Beispielen aufgezeigt werden, wie Frauen in verschiedensten Situationen auf unterschiedliche Art und Weise Führung ausgeübt haben. Auch wenn die Geschichten schon sehr alt sind und sich das Leben damals von unserem heute deutlich unterscheidet, sind die Vorgehensweisen und Strategien in der Gegenwart doch meist genauso aktuell wie damals.

❒ **Maria von Magdala – eine Frau, die etwas Bedeutendes zu sagen hat**
In Johannes 20, 11 – 18 wird die Geschichte von Maria erzählt, die weinend am Grab Jesu steht, der drei Tage zuvor am Kreuz gestorben ist. Das hört sich zunächst nicht so an, als würde Maria eine Leitungsfunktion wahrnehmen. Dies wird sie erst später tun. Zunächst lebt sie ihre Trauer, lässt ihren Gefühlen freien Lauf. Sie hat sich auf den Weg gemacht, ist vor die Stadt zum Grab gegangen und konzentriert sich damit auf den Verlust, den sie erlebt hat. Sie stellt sich dem Gewesenen ganz und schaut in das Grab. Dort sieht sie anstelle des Leichnams zwei Gestalten in hellen Gewändern sitzen, die sie nach dem Grund ihrer Trauer fragen. Maria klagt den beiden ihre Not: „Sie haben meinen Herrn weggenommen, und ich weiß nicht, wo sie ihn hingelegt haben.“ Dann wendet sie sich um

und sieht eine Person stehen, in der sie erst auf den zweiten Blick Jesus erkennt. Nachdem Jesus ihr den Auftrag gibt, den Jüngern von ihm zu berichten, geht Maria los, erzählt den Jüngern von ihrem Erlebnis und gibt die ihr aufgetragene Botschaft weiter.

Maria kann anderen eine gute, eine alles verändernde Nachricht überbringen und diese aus Trauer, Verzweiflung und Depression herausführen, weil sie sich der Situation gestellt hat und den daraus folgenden Gefühlen und Bedürfnissen nachgegangen ist, weil sie genau hingesehen und ihre Fragen vorgebracht hat. Außerdem hat sie ihrer Wahrnehmung getraut und sich auf eine ganz neue Erfahrung eingelassen. Sie ist nicht bei ihrer Trauer stehen geblieben. Ihre Erfahrung hat sie weder für sich behalten, noch hat sie mit dem Bericht gewartet, bis noch andere dieselbe Erfahrung gemacht hatten, sondern ist selbstbewusst vor die anderen getreten und hat ihnen gesagt, was sie ihnen zu sagen hatte – auch auf die Gefahr hin, dass die anderen ihr nicht glauben und sie lächerlich machen würden.

❒ **Ester – eine Frau sichert mit Kooperation und List das Überleben ihres Volkes**
Im Buch Ester – neben dem Buch Rut übrigens das einzige Buch in der Bibel, das nach einer Frau benannt wurde – können wir lesen, wie die Jüdin Ester vom persischen König Ahasveros (Xerxes) zu seiner Frau erwählt und damit Königin wird, wie sie von einer Verschwörung gegen ihr eigenes Volk erfährt, taktisch klug dagegen vorgeht und somit zur Retterin ihrer Landsleute wird.
Interessant ist schon, wie Ester die Chance erhält, Königin zu werden: Ihre Vorgängerin weigert sich, vor dem König und seinen Großen zu erscheinen, als ihr Mann sie rufen lässt, um sich mit ihrer Schönheit zu schmücken. Der König ist sehr aufgebracht angesichts dieser Abfuhr und auch die anderen anwesenden Männer sind entsetzt: Wenn solch ein Verhalten sich unter ihren eigenen und den Frauen des Volkes herumsprechen und Schule machen würde, was kämen da für Zeiten auf sie zu ...! Deshalb wird die Königin verstoßen und damit ein Exempel statuiert, welches Schicksal aufmüpfige Frauen zu erwarten haben. Dazu lässt der König ein Rundschreiben verfassen und in seinem großen Reich verbreiten, in dem festgehalten ist, dass die Männer das unumstößliche Recht haben zu bestimmen, was zu Hause zu geschehen hat.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass Ester, nachdem sie vom König zu seiner Frau erwählt wurde, alle Provokationen vermeiden muss. So lässt sie nichts darüber verlauten, dass sie jüdischer Abstammung ist. Sie handelt zunächst ganz nach den Vorgaben ihres Stiefvaters und Beraters Mordechai. Dieser berichtet ihr von einer Verschwörung gegen den König und Ester gibt die Nachricht an ihren königlichen Mann weiter. Die Verschwörung wird aufgedeckt und die Intriganten werden mit dem Tod bestraft. Durch diesen Vorfall kann Ester ihre Loyalität gegenüber dem König demonstrieren und damit ihre Position stärken. Dies zahlt sich wenig später aus: Als Mardochai sich weigert, sich Haman, dem Stellvertreter des Königs, zu unterwerfen, ist dieser in seiner Ehre gekränkt. Er sinnt auf Rache, nicht nur gegen Mardochai, sondern gegen dessen ganzes Volk, gegen alle Juden. Er will sie vernichten und bringt sein Vorhaben geschickt vor den König, ohne genau zu sagen, welches Volk er eliminieren möchte, und erhält die volle Unterstützung des Königs. Ester bekommt mit, dass etwas nicht stimmt, und lässt Erkundigungen einholen. Mardochai lässt ihr mitteilen, wie es um ihr Volk steht, und fordert sie auf, beim König vorzusprechen und für das jüdische Volk einzutreten. Nach anfänglichem Zögern ist Ester bereit dazu, auch wenn sie damit ein großes Risiko

eingeht: Wer ohne Aufforderung vor den König tritt, muss mit der Todesstrafe rechnen, es sei denn, der König tritt für die jeweilige Person ein. Ester und die Menschen um sie herum bereiten sich durch ein dreitägiges Fasten auf ihren Auftritt vor, sie konzentriert sich ganz auf die bevorstehende Aufgabe und kleidet sich dann entsprechend an. – Auch und gerade die innere Haltung und das äußere Auftreten spielen in der Führung eine große Rolle. Der König erteilt ihr Rederecht und fragt nach ihren Wünschen. Ester lädt ihn und seinen Stellvertreter Haman zu einem Essen in ihren Gemächern ein. Der König und Haman fühlen sich geehrt und kommen der Einladung gerne nach, auch am darauffolgenden Tag. Ester verrät nichts von ihren Sorgen und erweckt mit ihrem Verhalten den Anschein der gastfreundlichen Hausfrau, die mit der Tagespolitik nichts zu tun hat, sondern nur das Wohl dieser beiden bedeutenden Männer im Auge hat und ihnen die gebührende Ehrerbietung zollt. Wie schon am ersten Abend, so fragt der König auch bei der zweiten Einladung nach den Wünschen Esters und sichert ihr sehr großzügige Erfüllung zu. Jetzt rückt Erster heraus mit der Sprache und bittet um das Lebensrecht ihres Volkes. Der König gerät in Rage angesichts des geplanten Massenmords und fragt nach dem Drahtzieher. In seinem Beisein überführt Ester Haman. Dieser bittet bei ihr um sein Leben, doch der König hat schon entschieden und spricht das Todesurteil über Haman. Danach nimmt Ester noch einmal allen Mut zusammen, tritt wieder ohne Aufforderung vor den König und wird ein zweites Mal begnadigt. Diesmal bittet sie den König darum, das Todesurteil über ihr Volk, das bereits im Umlauf ist, rückgängig zu machen. Der König erfüllt die Bitte und erweitert darüber hinaus die Rechte der Juden in seinem Reich. So hat Ester mit Zurückhaltung und Mut, mit Freundlichkeit und List, mit Geduld und in Offenheit, mit Risikobereitschaft und taktischem Kalkül, mit Entschiedenheit und in Kooperation mit anderen für das Wohl ihres ganzen Volkes gesorgt.

Weitere Frauengeschichten zum Thema in der Bibel

Bevor hier noch weitere Bibelstellen genannt werden, soll noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass das, was überliefert wurde, sich in einem patriarchalen Umfeld zugetragen hat und dass auch die Weitergabe und die Auswahl der biblischen Texte unter diesem Paradigma erfolgte. Dies hat zur Folge, dass die Frauen, wenn überhaupt, meist nur am Rande erwähnt werden, dass ihr Tun und Lassen oft nicht wahrgenommen und aufgezeichnet wird und wenn, dann aus der Sicht der männlichen Berichterstatter. Wenn Frauen heute noch selten in Führungspositionen zu finden sind, dann war das vor zwei- bis dreitausend Jahren erst recht der Fall. Oft muss man die Geschichten deshalb sehr genau lesen und sich dazu fragen, was im Text fehlt, wo eine Frau zum Beispiel im weiteren Verlauf der Geschichte nicht mehr auftaucht. Ausgesprochene Führungsaufgaben hatten Frauen damals, wenn überhaupt, dann fast nur im privaten, häuslichen Bereich und in außergewöhnlichen Situationen. Erfreulich ist, dass in den Geschichten von Jesus im Neuen Testament – trotz patriarchal geprägter Überlieferung und Auswahl! – immer wieder berichtet wird, wie Jesus auf unterschiedliche Weise mit Frauen in Kontakt ist, sie wahr- und ernst nimmt und das Gespräch mit ihnen sucht.

- ❒ **Mirjam** – eine Frau steht zusammen mit ihren beiden Brüdern an der Spitze des Volkes auf dem Weg aus der Gefangenschaft [4]
- ❒ **Debora** – eine Prophetin und Richterin zieht mit in den Krieg, ermutigt das Heer und führt es zum Sieg[5]
- ❒ **Tamar** – eine kinderlose und rechtlose Witwe ohne Aussicht auf Altersversorgung sorgt mit List für ihre Anerkennung und Zukunftssicherung[6]

Hinweise zur Auswahl der Vorbilder
Neben biblischen Vorbildern können auch andere aus Politik, öffentlichem Leben, Geschichte, Literatur und anderen Bereichen gewählt werden. Bei der Auswahl eines Vorbildes sollte das Thema oder der Leitgedanke berücksichtigt werden. Außerdem ist der Hintergrund der Teilnehmerinnen zu beachten: Das Vorbild sollte einerseits herausfordern, andererseits aber nicht zu fremd sein, so dass die Frauen sich damit auch identifizieren können.

Anregungen zur Bearbeitung der Texte

Wie können Frauen – ohne große theologische oder historische Vorarbeit – in Gruppen an den Texten arbeiten, so dass diese für sie selbst zur Anregung werden?

Eine Möglichkeit der Bearbeitung soll im Folgenden vorgestellt werden.

- Den Text für sich oder abschnittsweise reihum laut lesen.
- Im Text die Worte unterstreichen, die das Verhalten der Frau beschreiben.
- Die unterstrichenen Worte sammeln und ihnen – soweit möglich – Führungseigenschaften oder -kompetenzen zuordnen.
- Sich gemeinsam dazu austauschen, zum Beispiel unter den Fragestellungen: *Was fällt auf? Was fasziniert? Was ist befremdlich, unverständlich oder anstößig? Worin unterscheidet sich die Frau in ihrem Verhalten von dem der Männer? Ist bei ihr eine Veränderung oder Entwicklung erkennbar? Worin kann diese Frau uns heute Vorbild sein?*
- Jede Frau greift sich einen Aspekt heraus, der sie beeindruckt und dem sie in ihrem persönlichen Leben nachgehen will.
- Anstelle der Verhaltensweisen können auch verschiedene Rollen und Titel und der Status der Frau herausgearbeitet und davon Leitungskompetenzen der Frau abgeleitet werden.

Literaturhinweise
Die Bibel nach der Übersetzung Martin Luthers, Stuttgart 1985
Schmidt, Eva Renate, u. a. (Hg.): Feministisch gelesen, Band 1 und 2, Zürich 1989

Zur Autorin

Beate Schlumberger
Dipl.-Religions- und -sozialpädagogin mit Zusatzqualifikation Logotherapie/ Existenzanalyse; Diakonin in der Krankenhausseelsorge
Paradiesgasse 2; 73033 Göppingen
Tel. 0 71 61-96 92 94; E-Mail: b.a.t@t-online.de

Anschrift

[4] 4. Mose 26, 59; Micha 6, 4; 2. Mose 2, 1 - 7; 2. Mose 15, 19 – 21; 4. Mose 12, 1 - 15
[5] Richter 4
[6] 1. Mose 38

8 Gekonnt führen und leiten: Konzepte, Methoden, Instrumente

Basisqualifizierung

Barbara Schur

Wer Leitung innehat oder dies plant, tut gut daran, sich mit entsprechenden Modellen und Theorien auseinanderzusetzen, um sich wichtige Aspekte ins Bewusstsein zu rufen und somit gut vorbereitet zu sein auf die Praxis oder um sich weiter zu qualifizieren. In diesem Beitrag werden für das Thema Führung und Leitung relevante theoretische Grundlagen vorgestellt und praktische Möglichkeiten der Vermittlung aufgezeigt.

Kennen Sie das?
Einem brütenden Huhn wurde eines Tages ein Adlerei untergeschoben. Das Huhn brütete seine Küken und so auch den jungen Adler aus. Und der junge Adler wuchs mit den Hühnern auf dem Hühnerhof auf. Er lernte zu gackern, zu scharren und zu picken, wie das ein Hühnervolk eben so tut. Eines Tages, als der Adler schon alt war, stand er mit einer Henne zusammen und sah am Himmel einen Adler kreisen. Er fragte die Henne: „ Sag mir, was ist das für ein schöner Vogel am Himmel?" Die Henne antwortete: „Das ist der König der Lüfte, aber mach´ dir nichts draus, unsereins kommt sowieso nicht dahin."[1]

In Gesprächen mit Frauen ist oft zu hören:

„Ich würde schon gerne mehr Führungsverantwortung in meinem Arbeitskontext übernehmen. Aber ich glaube, ich kann das noch nicht so gut."
„Mich nervt das ewige Diskutieren der Männer und oft gehen wir aus einer Sitzung ohne Ergebnisse nach Hause."
„Eine Führungsposition einnehmen – nein danke, ich habe keine Lust auf Machtgeplänkel!"
„Ich denke manchmal, ich könnte das viel besser als mein Kollege, aber dann heißt es ja wieder, ich mache mich wichtig ..."

Könnte es sein, dass da einige Hühner miteinander gackern?

Grundsätzliches
Die Konzeption einer Basisqualifizierung für Frauen in oder für Leitungsverantwortung mit dem Ziel, Frauen in Führungskompetenzen zu qualifizieren, sollte folgende Elemente enthalten:

1. Vermittlung von relevanten Theoriemodellen zu Führung und Leitung mit dem Ziel, schwerpunktmäßig Handlungskompetenz zu fördern.
2. Bewussteres Wahrnehmen, Kennenlernen und Weiterentwickeln der eigenen Führungspersönlichkeit mit dem Ziel, zu einer realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen zu kommen.
3. Feedback-Sequenzen mit dem Ziel, ungenützte Potenziale zu entdecken.
4. Supervisionseinheiten mit dem Ziel, das Gelernte in den eigenen Führungskontext der Teilnehmerinnen umzusetzen und reflexiv weiterzuentwickeln.
5. Strukturelle Vernetzung zu relevanten Personen der Organisation mit dem Ziel, ein Netzwerk zur Förderung von Frauen aufzubauen.

[1] nach James Aggrey: Der Adler, der nicht fliegen wollte (Peter Hammer Verlag)

Eine Rahmenkonzeption könnte wie folgt aussehen:

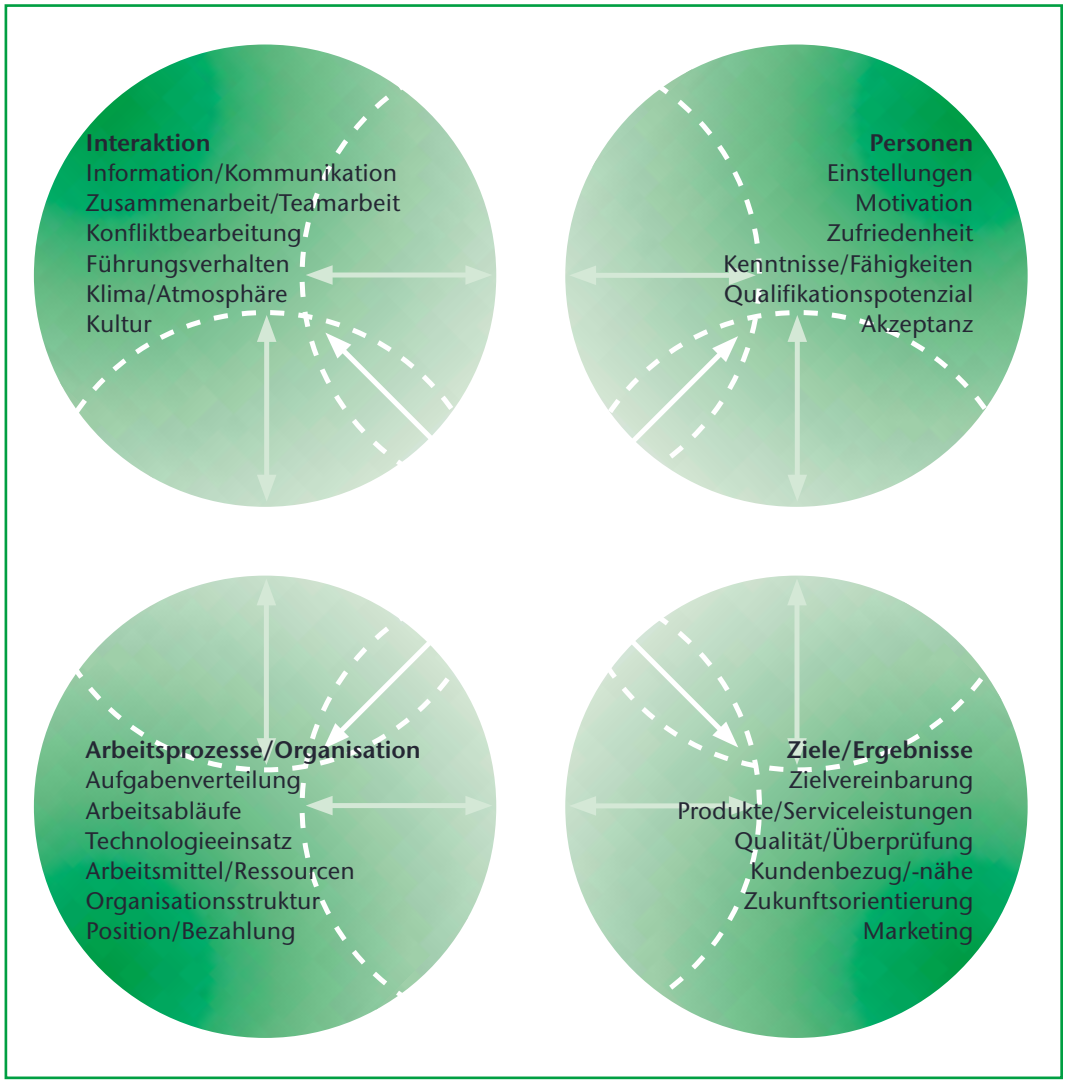
– Zu Beginn zwei Seminarmodule mit jeweils drei Tagen im Abstand von circa drei Monaten
– Anschließende Transferbegleitung durch drei Coachingtreffen mit jeweils vier Stunden im Abstand von zwei Monaten

Im Folgenden werden in den dargestellten Einheiten exemplarische Umsetzungsmöglichkeiten dieser Grundsäulen in einem Seminar aufgezeigt. Viel Spaß beim Ausprobieren!

❒ Einheit 1

Theoriemodell:

Die vier Felder von Führung



Tafel 3: Die vier Felder von Führung (Modell von Norbert Hinkel[8])

[8] Hrsg: Management/Developement Group Schweizerischer Bankverein, Basel, Norbert Hinkel, Peter Ryser

Das Modell zeigt die vier Felder von Führung, auf die sich Führungsarbeit richtet. Gleichgültig, ob es sich um eine Führungsaufgabe im ehrenamtlichen oder hauptamtlichen Kontext handelt, die Führungsrolle nur sehr kurzfristig zur Erledigung eines Auftrages übernommen wird oder es sich um die Übernahme der formalen Leitungsrolle handelt, immer geht es um das Steuern in diesen vier Kraftfeldern:

- ❒ Die Steuerung/Motivierung der individuellen Menschen mit ihren Einstellungen, Fähigkeiten, Qualifikationspotenzialen, Lebensvisionen, Werten.
- ❒ Die Steuerung der Arbeitsprozesse durch klare Zielvorgaben und Ergebniserwartungen unter einem bestimmten Qualitätsanspruch.
- ❒ Um dies erfolgreich leisten zu können, ist der Aufbau oder die Festigung einer Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe erforderlich. Hier ist auch die Frage der Arbeitsmittel zu bedenken und die Frage nach den vorhandenen Ressourcen.
- ❒ Schließlich geht es um das Feld der Steuerung der Interaktion aller Beteiligten, in dem die Fragen zum Beispiel nach dem Informationsfluss, dem Umgang mit Informationen, der Führungs- und Konfliktkultur, des Klimas, der Atmosphäre und den Machtverhältnissen angesiedelt sind.

Dieses Modell beruht auf dem systemischen Denkansatz: Die vier Felder stehen in Wechselbeziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Führung

Führung wird hier verstanden als steuernde, regulierende Einflussnahme auf ein komplexes, sich ständig veränderndes Kraftfeld mit wechselseitig aufeinander wirkenden Einflussfaktoren. Führung wird somit zur Dienstleistung und nicht zum Prestigemittel für das Selbstkonzept der jeweiligen Führungskraft. Führung ist ein reflexiver Prozess unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen und keine Alleinherrschaft einzelner Machertypen.

Reflexionsübung: Systemanalyse

- Einzelbesinnung, circa 45 Minuten
- Visualisierung der Überlegungen auf einem Flipchart

Suchen Sie sich aus Ihrem Führungskontext eine Gruppe aus, in der Sie derzeit in einer leitenden Funktion tätig sind, und beantworten Sie folgende Fragen:

- *Was läuft gut in dieser Gruppe?*
- *Wo stellen Sie Spannungsfelder fest?*
- *Wodurch entstehen ihrer Ansicht nach diese Spannungsfelder ?*
- *Wie könnten Sie die Situation entschärfen?*
- *Welche Ziele setzten sie sich für Ihr zukünftiges Agieren in diesem Kontext?*

Anschließend Gruppenaustausch in Dreiergruppen (je Person 45 Minuten):

- Vorstellung der Ergebnisse aus der Einzelarbeit
- Feedback der Gruppenteilnehmerinnen zu Assoziationen, Gefühlen, fehlenden Sachverhalten, Widersprüchlichen

Gemeinsame Erarbeitung von Handlungskonsequenzen.

Wenn genügend Zeit vorhanden ist kann eine zweite Runde in einer neuen Mischung der Teilnehmerinnen erfolgen, ohne dass die Ergebnisse der ersten Runde bekannt gegeben werden.

Über die reine Bereicherung hinaus ist ein Vergleich möglich:

- *Wo ergeben sich aus den Rückmeldungen Übereinstimmungen?*
- *Was ist neu?*
- *Was könnten konträre Rückmeldungen bedeuten?*

Design der Einheit 1

1. **Einstieg:**
   In einer Plenumsrunde werden erste Assoziationen der Teilnehmerinnen gesammelt zur Frage: Was heißt für Sie Führung?
   Simultanes Visualisieren auf dem Flipchart
2. **Theorie-Input:**
   Darstellung des Modells „Vier Felder von Führung“
3. **Plenumsgespräch:**
   Vergleich der Theorie mit den ersten Äußerungen der Teilnehmerinnen zum Thema „Was ist Führung“: Wo gibt es Übereinstimmungen? Was fällt auf?
4. **Einzelbesinnung der Teilnehmerinnen:**
   Systemanalyse
   Austausch in Dreiergruppen
5. **Abschlussrunde im Plenum:**
   Was wollen Sie nach den heutigen Überlegungen als erstes tun, wenn Sie wieder zu Hause sind?

❒ **Einheit 2**

Theoriemodell:

Management By Objectives (MBO – Modell)

Management durch Zielvereinbarung ist ein Führungsverständnis, das auf der Idee basiert, dass Mitarbeiter/-innen nicht dafür belohnt bzw. bezahlt werden, dass Sie eine Stelle mit bestimmten Aufgabenstellungen innehaben, sondern dafür, wie Sie bestimmte Ziele, die gemeinsam vereinbart wurden, erfüllt haben. Erinnert die erste Beschreibung eher an Bürokratie und formale Verfahrenseinhaltung, orientiert sich MBO an einem in der Zukunft liegenden Zielzustand, der durch gemeinsame Anstrengung und unter Berücksichtigung der je individuellen Fähigkeiten und Begabungen der Mitarbeiter/-innen erreicht werden soll.

Management By Objectives (MBO) ist ziel-, ergebnis- und zukunftsorientiert:

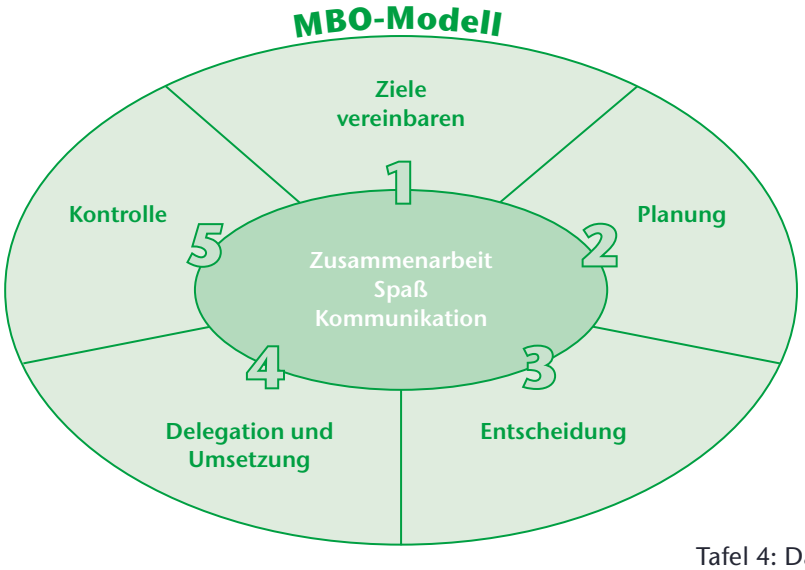
- Es handelt sich um eine Zielvereinbarung, nicht um eine Zielvorgabe.
- Die individuellen Ziele werden mit den Organisationszielen durch ein Commitment in Einklang gebracht.
- Die Mitarbeiter/-innen schlagen Ziele selbst mit vor.
- Drei bis sieben Ziele sind realistisch.
- Die Ziele müssen präzise formuliert sein.
- Die Ziele müssen von den Mitarbeiter/-innen und durch deren Leistung erreichbar sein.
- Die Ziele werden durch messbare Kriterien näher präzisiert und dadurch überprüfbar.
- Gemeinsam werden Kontrolldaten und -verfahren festgelegt.

Denn: Ohne Ziele gibt es keine

- gezielte Information
- Planung
- Entscheidung
- gesteuerte Realisation
- Kontrollierbarkeit und damit kein definiertes Ende einer Aufgabe
- kontrollierbare Qualitätsverbesserung und damit keine Innovation
- Anpassung oder Flexibilität ohne Gesichtsverlust

Vorteile dieses Modells:

- Motivation und Identifikation mit Unternehmenszielen der Mitarbeiter/-innen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen
- Handlungsfreiheit und Eigenkontrolle
- Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter/-innen
- Entlastung der Führungskräfte
- Lernprozesse und -interessen der Mitarbeiter/-innen werden berücksichtigt und aufgenommen
- Ressourcenorientierung



MBO-Modell:

1. Ziele vereinbaren
2. Planung
3. Entscheidung
4. Delegation und Umsetzung
5. Kontrolle

Tafel 4: Das MBO-Modell

(Die Anregung zu dieser Grafik der Autorin wurde entnommen aus:
Arbeitshefte für Führungspsychologie, Band 3: Führungsstile, Sauer Verlag, 1984)

Dieses Modell wird bei der klassischen Mitarbeiterführung angewendet, lässt sich aber auch auf einen Führungskontext übertragen, bei dem die leitende Person keine hierarchische Macht innehat. Dann geht es vielmehr darum, Arbeitsaufgaben durch klare und gemeinsam entwickelte Ziele zu strukturieren und diese bei der Durchführung zu kontrollieren. Das häufig erlebte Problem, keine Durchgriffsmöglichkeit zu haben oder sich in einer unklaren Rolle zu befinden, kann mit klaren Zielvereinbarungen entschärft werden.

Reflexionsübung: Partnerinterview

- Paare bilden lassen
- Interview durchführen anhand der Leitfragen, dabei auch weiterführende Such- oder Klärungsfragen einbauen
- Haltung des Interviewers:
  Neugier, sollte erkunden und erforschen, nicht diskutieren
- Interviewer notiert die Antworten
- Dauer pro Person: 60 Minuten

Leitfragen:

1. Welche Philosophie/Vision kennen Sie von der Organisation, in der Sie führend tätig sind?
2. Welche Ziele sind Ihnen bekannt?
3. Gibt es Ihrer Meinung nach eine Rangfolge?
4. Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Tätigkeit in dieser Organisation (persönlich, in der Aufgabe/Job)?
5. Gibt es eine Rangfolge?
6. Nehmen Sie Aufgaben wahr, für die Sie keine Ziele kennen? Welche sind das?
7. Sind die Ziele präzise, erreichbar und durch Leistungskriterien definiert und beschrieben?
8. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus diesem Gespräch?
9. Welches sind Ihre ersten drei Schritte zur Umsetzung?

Design der Einheit 2

1. Theorie-Input der drei Modelle
2. Diskussion im Plenum
3. Partnerinneninterview
4. Abschlussrunde im Plenum:
   „Führen durch Zielvereinbarung ist für mich wie ...“
   Diesen Satz von den Teilnehmerinnen reihum beenden lassen, Antworten auf einer Metaplanwand notieren
5. Gemeinsame Abschlussbewertung der Antworten: Was fällt auf?

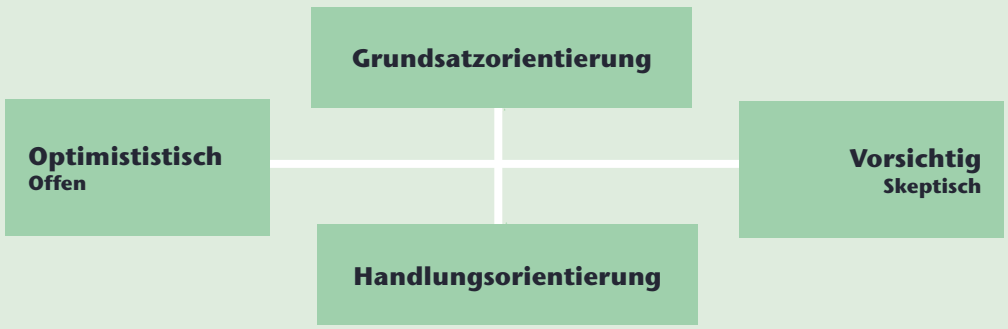
❒ **Einheit 3**

Persönliche Standortbestimmung und Seminarkontrakt

Diese Einheit empfiehlt sich zu Beginn des Seminars, denn dabei können die Teilnehmerinnen einerseits eine erste persönliche Orientierung zum Thema „Frauen und Führung“ finden, andererseits werden diese zu einem Gruppengesamtbild zusammengestellt, das für die Seminarleitung eine erste Orientierung über die Gruppenkonstellation gibt. Daran anschließend werden die Erwartungen und Ziele für das Seminar abgeklärt.

Persönliche Standortbestimmung:

Der Gruppenraum wird imaginär in vier Pole eingeteilt.



Den Teilnehmerinnen werden zunächst Thesen zu jeweils zwei gegenüberliegenden Positionen vorgelesen und sie werden aufgefordert, sich für diejenige zu entscheiden, die am ehesten ihrer Einstellung entspricht. Die Teilnehmerinnen stellen sich dementsprechend im Raum zu der Position. An diesen Ecken tauschen sich die Teilnehmerinnen darüber aus:
„Warum habe ich mich auf diese Position gestellt, was hat mich angesprochen, wie geht es mir dabei?“

Dann werden die Teilnehmerinnen zu einer zweiten Runde aufgefordert: Wieder werden die zwei Thesen zu den gegenüberliegenden Polen vorgelesen und die Teilnehmerinnen stellen sich im Raum zu der für sie passenden Position. In der neu entstandenen Untergruppe erfolgt der Austausch wie in der ersten Runde.
In einem dritten Schritt werden die Teilnehmerinnen nun gebeten, sich nach der Schnittmenge ihrer Zuordnungen aufzustellen. Wenn eine Frau sich also für Grundsatzorientierung und Optimistisch entschieden hatte, stellt sie sich in den Quadranten 1 im Raum usw.

Die gebildeten vier Untergruppen tauschen sich aus zu den Fragen:

- *Was hat diese Einteilung mit meinem bisherigen Führungsverhalten zu tun?*
- *Was kenne ich?*
- *Was ist mir neu?*

Thesen zu den vier Orientierungen:
Könnte es sein, dass Sie folgende Thesen vertreten oder mit diesen Einstellungen hier im Seminar sind:

❒ Grundsatzorientierung:
„ Also, wenn Frauen sich entschlossen haben, eine Führungsqualifizierung zu machen, finde ich, dass wir uns erst einmal grundsätzlich mit dem Thema befassen müssen. Nur wer gut argumentieren kann, gewinnt Einfluss. Frauen schützen sich auch auf diese Weise. Denn Frauen müssen, um Anerkennung zu finden, immer besser sein. Wenn wir keine guten Argumente haben, reagieren wir oft emotional und werden als Zicken oder Sensibelchen abgewertet. Deshalb möchte ich hier auch viel Theorie kennen lernen.“

❒ Handlungsorientierung:
„Ich bin der Meinung, alle Theorie ist umsonst, wenn nicht Taten folgen. Das Diskutieren um des Kaisers Bart kennen wir doch schon lange genug und vor lauter Grundsatzdiskussion kommen wir zu keinen Entscheidungen. Im Kopf bleibt sowieso alles Theorie. Im Handeln zeigt sich, ob sich etwas bewährt. Lernen erfolgt meines Erachtens dadurch, dass wir die Erfahrungen reflektieren und unsere Schlüsse daraus ziehen. Frauen sollten überhaupt einfach mehr machen. Wir halten uns so lange zurück und dann haben schon die Männer das Feld eingenommen. Wir wollen perfekt sein und erst alles abchecken, aber dann ist der Zug schon abgefahren. Mir sind deshalb der Erfahrungsaustausch und das Üben sehr wichtig.“

❒ Optimistisch:
„Ich bin sehr offen hierher gekommen, ich freue mich darauf und kann mir im Moment nichts vorstellen, worauf ich mich nicht einlassen würde. So genau festgelegt in meinen Erwartungen bin ich nicht. Ich bin einfach neugierig und ziehe alles heraus, was mir wichtig erscheint.“

❒ Vorsichtig:
„Ich möchte erst einmal schauen, ich habe auch schon schlechte Erfahrungen mit Frauenthemen bzw. Arbeiten mit Frauen erlebt. Ich möchte bestimmte Einstellungen hier nicht erleben. Oder ich bin in den Themen etwas unsicher, weil vielleicht noch nicht so intensiv damit beschäftigt.“

Seminarkontrakt:
Den Teilnehmerinnen wird ihr persönliches Kurstagebuch (kleine Chinakladde) ausgeteilt. Sie werden gebeten, dass sie in den Ecken verbleibend in einem weiteren Schritt zunächst für sich in Einzelarbeit Erwartungen und Lernziele für das Seminar ableiten und diese in ihrem Kurstagebuch festhalten sollen.
„Welche Erwartungen leite ich für mich aus den bisherigen Gesprächen für das Seminar ab? Was will ich erreichen?“

Es folgt ein weiterer Austausch in der Untergruppe, indem die Teilnehmerinnen die Erwartungen und Ziele vorstellen. Durch Rückfragen der Gruppenmitglieder sollen diese Ziele präzisiert und auf Konkretheit bzw. Umsetzbarkeit konstruktiv kritisch überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden.
Das Gruppengespräch endet, indem die Teilnehmerinnen eine Zusammenfassung der Gesprächsinhalte auf der Metaplanwand erstellen:
Stellen Sie zusammengefasst ihre Erwartungen und Ziele auf der Metaplanwand dar!

In einer Plenumsrunde werden die Ergebnisse aus den Gruppengesprächen veröffentlicht.

Anschließend wird von der Seminarleiterin die Agenda für das Seminar vorgestellt und mit den Erwartungen der Teilnehmerinnen abgeglichen:

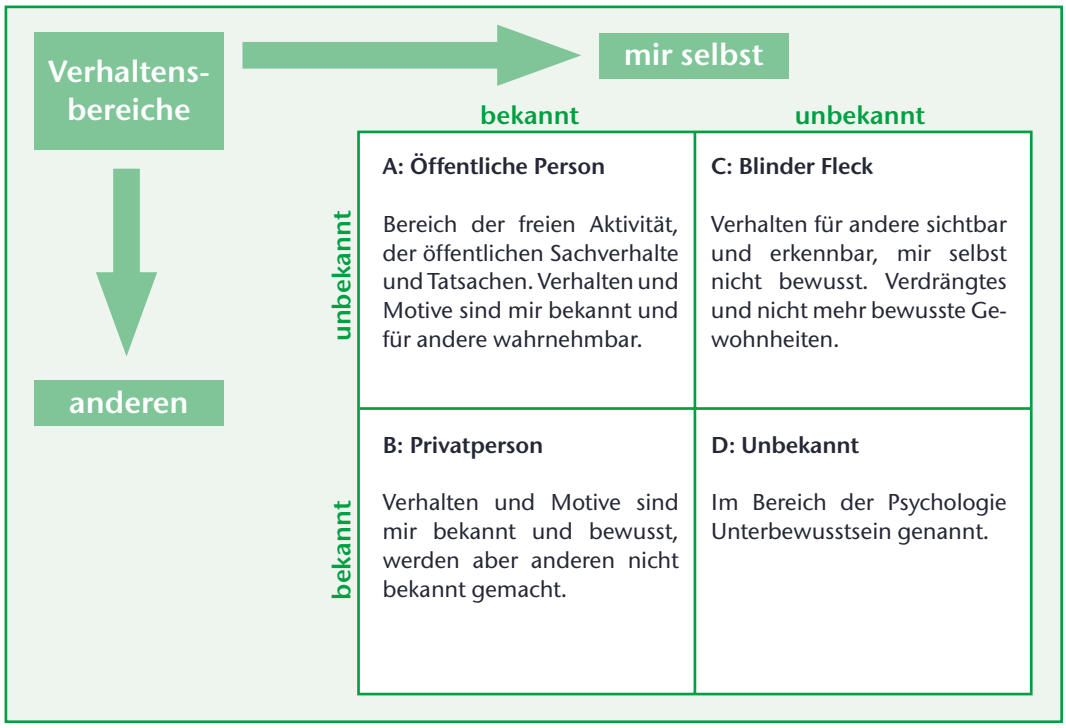
- *Wo gibt es Übereinstimmungen, Abweichungen?*
- *Was bedeutet das für das Seminar?*

Hierbei ist zu beachten, dass ein für alle Beteiligten stimmiger Kontrakt und ein realistisches Bild dessen entsteht, was das Seminar leistet und was nicht, welche Themen Platz finden und welche nicht.

Design der Einheit 3

1. Persönliche Standortbestimmung:
   - Einführung
   - Übung
2. Seminarkontakt
   - persönliche Lernziele
   - Austausch in der Gruppe
3. Seminarprogramm
   - Vorstellung
   - Abgleich mit den Erwartungen der Teilnehmer/-innen

❒ **Einheit 4**
Theoriemodell:
Feedback nach dem Johari-Window-Grundmodell[9]



Tafel 5: Feedback nach dem Johari-Window-Grundmodell

Das Modell ist benannt nach den Vornamen seiner Erfinder: Jo Luft und Harry Ingham, zwei Gruppendynamiker.[9] Es stellt visuell dar, wie menschliches Verhalten und Denken in vier Quadranten eingeteilt werden kann.

Feld A: bezieht sich auf alles Verhalten und Denken einer Person, das von allen wahrnehmbar, sichtbar und beobachtbar ist. Deshalb wird dieser Quadrant auch als „öffentliche Person" bezeichnet.

Feld B: bezieht sich auf alles Verhalten und Denken einer Person, das bewusst vor anderen verborgen wird, weil hier private, intime Stellen hineingehören.

Feld C: ist der Bereich des eigenen blinden Flecks in der Selbstwahrnehmung, der anderen bekannt, mir aber selbst nicht bewusst ist. Hier ist der Feedback-relevante Bereich. Indem ich von anderen Rückmeldung über die Wirkung meines Verhaltens auf andere erhalte, gewinne ich Erkenntnisse über mich selbst und verringere den blinden Fleck in mir. Durch die anderen wird mir der Spiegel vorgehalten, um mein Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen.

Feld D: ist der Bereich des Unbewussten, das mir selbst und anderen nicht bewusst ist.

Damit Feedback wirkungsvoll sein kann, sind klare Spielregeln für den Umgang damit erforderlich, sonst läuft man Gefahr, dass die Rückmeldungen als Kritik aufgenommen und tendenziell abgelehnt werden.

[9] Zitiert in: E. Merz: Lernen – das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft, Springer Verlag, 1999

Spielregeln:

- Du bist o.k., ich bin o.k.
- Feedback teilt eine Wahrnehmung mit, keine Wahrheit
- Konstruktives Feedback beinhaltet immer positive und negative Punkte
- Es geht um Beschreibung der Wirkungen, nicht um Bewertung
- Immer in Ich-Botschaften sprechen
- Jede spricht für sich selbst
- Zuhören, nicht verteidigen
- Entscheiden, welches Feedback wichtig ist und welches im Moment nicht passt

Feedbackübung

Es werden Gruppen gebildet mit einer Gruppenstärke von circa fünf bis sechs Teilnehmerinnen.

Jede schreibt auf eine Metaplankarte für die anderen Gruppenteilnehmerinnen ihre Wahrnehmungen im Laufe des Seminares auf, zum Beispiel zu

„Wer etwas von sich gibt, gibt etwas von sich."
Schulz von Thun

- Führungs- und Steuerungsverhalten
- Rolle in der Gruppe
- Kommunikationsverhalten
- Übernahme von Verantwortung
- Sonstiges
- Was davon ist förderlich und wofür?
- Was davon ist hinderlich und wofür?

Die Feedbacks werden nach der Schreibarbeit öffentlich in der Kleingruppe vorgelesen. Man beginnt mit einer sich freiwillig meldenden Teilnehmerin und reihum werden die Rückmeldungen der anderen vorgetragen. Die Feedbacknehmerin hat Möglichkeit, Verständnisfragen dazwischen zu stellen, ansonsten ist darauf zu achten, dass die Feedbacknehmerin nur zuhört. Nachdem alle ihre Eindrücke mitgeteilt haben, hat die Feedbacknehmerin die Möglichkeit, die für sie relevanten Feedbacks zu fokussieren: Was wird aus ihrer Sicht deutlich, was ist ihr wichtig?

Ergibt sich bei der Feedbacknehmerin aus den Feedbacks eine Fragestellung an die Gruppenmitglieder (zum Beispiel was müsste/könnte ich zur Veränderung tun, wodurch genau entsteht der Eindruck? usw.), wird in einem zweiten Schritt an der gemeinsamen Beantwortung der Fragstellung gearbeitet.

Arbeiten die Gruppen alleine, ist ein genaues Zeitmanagement für die oben dargestellten Schritte der Rückmeldungen an eine Person vorzugeben.

Design der Einheit 4

1. Abfrage nach Vorerfahrungen mit Feedback, welche Bewertungen sind bei den Teilnehmerinnen vorhanden
2. Vorstellung des Johari- Window
3. Spielregeln vorstellen
4. Feedbackübung
5. Abschließende Plenumsrunde

❒ **Einheit 5**

Theoriemodell:

Mentale Modelle – Führung ist Kommunikation

Das Konzept der mentalen Modelle wurde von den Kognitionswissenschaftlern sowohl bezogen auf halbwegs permanente, stillschweigende, innere „Welt"- Karten oder Landschaften, die der Mensch in seinem Langzeitgedächtnis verwahrt, als auch auf die kurzfristigen Wahrnehmungen. Mentale Modelle sind, vereinfacht ausgedrückt, geronnene Lebensweisheiten, innere oft unbewusste Leitsätze, Glaubenssätze, innere Überzeugungen. Diese basieren auf Schlussfolgerungen, die wir aus unseren Beobachtungen und früheren Erfahrungen ableiten.

Häufigster Irrtum bei den Beobachtungen unserer Umwelt oder Mitmenschen ist die Einstellung:

- dass es sich bei unseren Überzeugungen um die Wahrheit handelt;
- dass diese Wahrheit doch offensichtlich ist;
- dass unsere Wahrnehmungen auf objektiven Daten basiert;
- dass die Daten, die wir aus einem Gesamtkontext auswählen, die objektiv relevanten sind.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass Kommunikation unter diesen Bedingungen zu Missverständnissen führt. Je größer die Anzahl der Gruppenmitglieder, desto höher wird der Grad an Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung ein und derselben Wirklichkeit. Da die mentalen Modelle in uns handlungsleitend sind, entstehen oft ganze Kettenreaktionen aufgrund der unterschiedlichen Schlussfolgerungen und deren abgeleiteten Handlungsweisen.

Chris Agryis[10] stellt diesen Vorgang in uns in einer „Leiter der Schlussfolgerungen" dar:

1. Stufe:
   Aus beobachtbaren Daten und Erfahrungen (wie sie durch einen Videorekorder wiedergegeben werden könnten) werden „Daten" ausgewählt.
2. Stufe:
   Diesen Daten werden (kulturell und persönliche) Bedeutungen hinzugefügt.
3. Stufe:
   Davon ausgehend werden Annahmen entwickelt ...
4. Stufe:
   ... und in einem weiteren Schritt Schlussfolgerungen gezogen.
5. Stufe:
   Der fünfte und letzte Schritt, der sich in uns abspielt, bevor wir – nach außen sichtbar – handeln, besteht darin, dass wir Überzeugungen in Bezug auf die Welt entwickeln, auf die sich dann unsere Handlungen stützen.

10 aus: P. Senge (Hg.) „Die fünfte Disziplin", Klett-Cotta 1997; siehe auch Qs 29, Seite 75

Dazu ein Beispiel:

Frau X geht über die Straße und trifft Frau Y. Sie grüßt Frau Y wie gewöhnlich und nickt ihr freundlich zu. Frau Y läuft an ihr vorbei und nickt nur flüchtig.
Wir beginnen die Leiter hinaufzusteigen.
Aus dieser kurzen Sequenz fokussieren wir uns auf bestimmte Phänomene, das heißt wir wählen bestimmte Daten aus, hier nehmen wir beispielsweise wahr, dass Frau Y nicht in der gleichen Freundlichkeit zurückgegrüßt hat. Vielleicht ist auch noch der hektische Ausdruck, mit der sie ihre Arme geschwungen hat, aufgefallen.
Wir gehen eine Sprosse weiter: Diese Reaktion könnte zum Beispiel für uns bedeuten, dass wir uns missachtet fühlen.
Wieder eine Sprosse weiter hoch gestiegen, fangen wir an, Annahmen zu entwickeln, warum wohl Frau Y nicht gegrüßt haben könnte: So fällt Frau X ein, dass Frau Y vor einiger Zeit schon einmal nicht gegrüßt hat: Frau Y grüßt mich nicht mehr.
Schnell ist die Schlussfolgerung klar: Die mag mich nicht!
Eine mögliche Überzeugung könnte sich daraus ableiten lassen: Frauen sind einfach zickig.
Die letzte Stufe ist erklommen, indem ich mir vornehme, in Zukunft Frau Y gar nicht mehr zu grüßen. Vielleicht war aber auch alles ganz anders ...

Dieser Vorgang läuft in jedem von uns hunderte Male am Tag ab, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Und das ist auch gut so, weil wir so Routine, Effektivität, Schnelligkeit, Qualität und Sicherheit leben können. Zur Vermeidung von Missverständnissen in der Kommunikation und zur Entwicklung einer Gruppenkultur innerhalb einer Gruppe ist es wichtig, in reflexive Schleifen einzutreten, damit die mentalen Modelle Gemeingut werden können. Treten Einzelne, Mitglieder einer Gruppe oder eines Teams in den Austausch über diese tiefere Schicht ihres Verhaltens, kann die Kokreation einer neuen, und dieses Mal gemeinsamen, „Weltsicht“ entstehen. Viele Reibungsverluste ließen sich so vermeiden. Zwei Arten von Fähigkeiten sind von zentraler Bedeutung für den Dialog über die mentalen Modelle: Reflexion (Verlangsamung der Denkprozesse zur Bewusstwerdung der eigenen Schlussfolgerungen) und Erkundung (offener Austausch der Annahmen und Meinungen).

Reflexionsübung
Es werden Dreiergruppen gebildet.
Aufgabenstellung:
Suchen Sie sich eine Kommunikationssituation aus jüngster Zeit, in der Sie als Führungsperson agiert haben. Es sollte sich um eine Situation handeln, die in Ihnen noch nicht „rund“ ist, bei der in Ihnen etwas offen geblieben ist.

Ablauf der Übung:
Eine Teilnehmerin beginnt, die Szene, die sie sich ausgesucht hat, zu erzählen.
Die anderen versuchen durch Fragen entlang der Abstraktionsleiter herauszuarbeiten, welche Beobachtungen der Erzählerin zu welchen Schlussfolgerungen geführt haben.
Sind handlungsleitende Überzeugungen erkennbar?
Entsteht eine neue Option, die Situation zu sehen?

Was könnten daraus für Handlungen/Konsequenzen gezogen werden, wie mit der Situation umzugehen ist?

Wechsel der Erzählerin

Design der Einheit 5

1. Einstieg:

   Sie stellen sich eine Zeitlang vor das Plenum und sprechen gar nichts. Nach einer gewissen Zeit fragen Sie die Teilnehmerinnen in der Runde, was in Ihnen vorgegangen ist. Arbeiten Sie mögliche Antworten in Bezug auf das Modell der mentalen Modelle heraus.
2. Theorie-Input
3. Reflexionsübung
4. Auswertung im Plenum:

   Wie erging es Ihnen in Bezug auf das Entdecken von Glaubenssätzen?

   Welche Fragen sind hierbei hilfreich, was ist störend?

   Hat sich etwas in der Bewertung der Kommunikationsszene verändert?

   Welches Fazit ziehen Sie für sich aus der Theorie und Übung?

❒ **Einheit 6**

Theoriemodell:
Strukturelle Vernetzung der Teilnehmerinnen in der Organisation

Handelt es sich um eine Qualifizierung von Frauen innerhalb einer Organisation, sollte im Laufe der Seminarreihe die Möglichkeit zur Vernetzung mit wichtigen Multiplikatorinnen oder Keyplayern der Organisation geboten werden.
Dafür wird ein so genanntes Kamingespräch eingeplant, bei dem eine der Keyplayer an einem Abend innerhalb des Seminars zum Gespräch eingeladen wird.

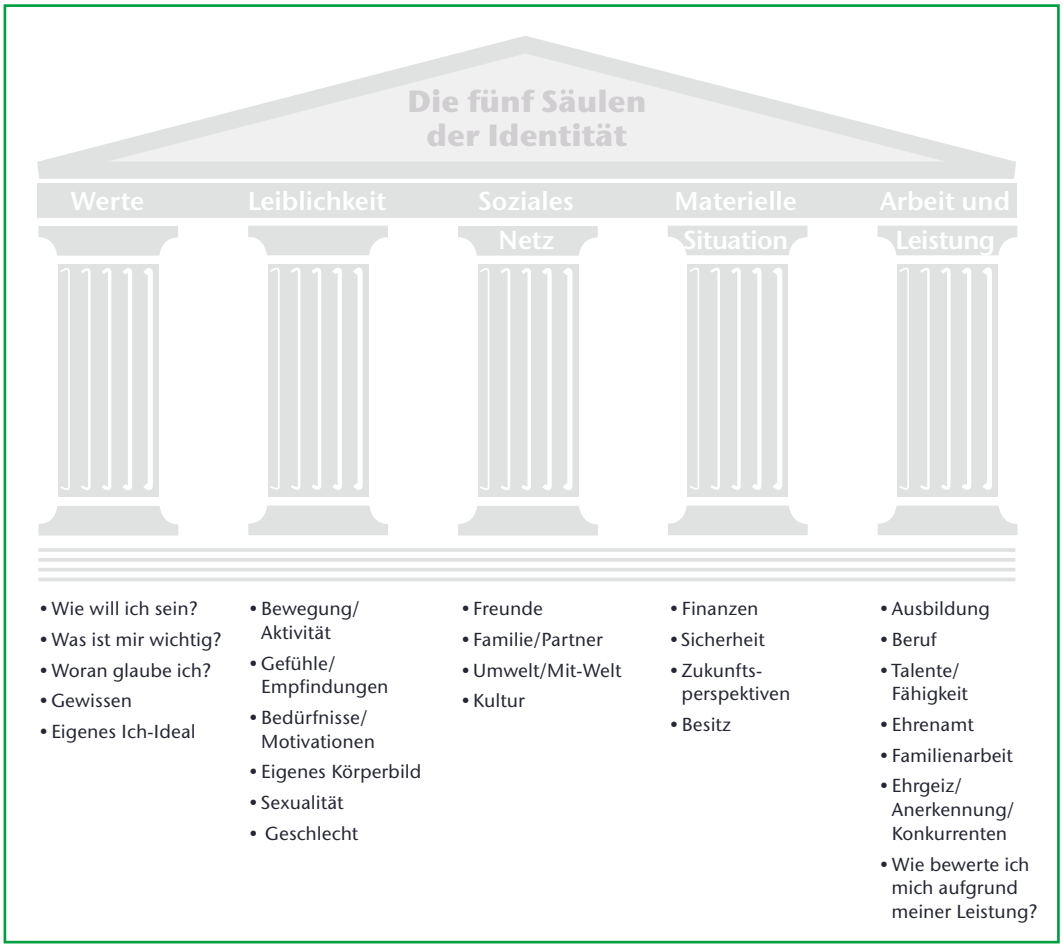
Die Teilnehmerinnen werden am Anfang des Seminars oder auch schon in der Ausschreibung darüber informiert, welche Person am Abend zum Gespräch kommt. Den Teilnehmerinnen muss davor circa ein bis zwei Stunden Vorbereitungszeit eingeräumt werden, um eine gemeinsame Idee zu entwikkeln, wie der Abend Gewinn bringend für sie werden kann, das heißt in welchem Rahmen, in welchem Charakter, mit welchen Fragestellungen, mit welcher Zielsetzung. Sie können einer Teilnehmerin die Moderatorinnenrolle sowohl für die Vorbereitungsphase als auch für den Abend an sich überlassen. Bei der Auswertungsphase am nächsten Tag erhalten die Teilnehmerinnen dafür Feedback.

❒ **Einheit 7***

Theoriemodell:

Die fünf Säulen der Identität

Identitätsentwicklung ist ein lebenslanger Kommunikationsprozess, der im Kontext zum eigenen „Ich-Selbst" und in der Beziehung zu anderen entsteht. Der Mensch entwickelt seine Identität in fünf Lebensbereichen: die fünf Säulen der Identität.



Tafel 6: Fünf Säulen der Identität

Unser Selbstkonzept basiert auf den oben beschriebenen fünf Bereichen, die wir unterschiedlich gewichten. Im Laufe des Lebens verändern sich auch Inhalte oder Wichtigkeiten. Das Modell kann als ein Analyseraster verwendet werden, um für sich eine Istaufnahme zu machen oder, wie in der folgenden Übung beschrieben, als Orientierung und Anregung, die Wünsche für einen künftigen Lebensentwurf herauszuarbeiten.

* Diese Einheit empfiehlt sich am Ende einer Reihe, um den Teilnehmerinnen die Gelegenheit zu geben, ihr Zukunftsszenario zu entwerfen.

Zukunftszenario – Übung

1. Schritt:
Betrachten Sie das Modell der fünf Säulen der Identität und entwerfen Sie jeweils ein Szenario, wie Ihre Zukunft aussieht, im

- besten Fall,
- schlechtesten Fall,
- normalen Fall, das heißt nicht besonders anders, als es heute ist.

Die Teilnehmerinnen beschreiben Einzelheiten der drei Szenarien auf drei Flipchartpapieren. Wichtig ist, dass jede Kleinigkeit aufgeschrieben wird.

2. Schritt
Gehen Sie alle drei Szenarien durch und bewerten Sie die beschriebenen Einzelheiten nach der Eintretenswahrscheinlichkeit, indem sie die Einzelheiten, deren Eintreten sehr wahrscheinlich sind, einkreisen. Die Einzelheiten, deren Eintreten wenig wahrscheinlich sind, werden gestrichen. Alle Einzelheiten der drei Szenarien, die eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, werden zu einem neuen Szenario auf einem Flipchart zusammengefasst: Das ist das Zukunftsszenario.

3. Schritt:
Bewertung des entstandenen Bildes: Was gefällt mir? Was macht mir Schwierigkeiten? Was erstaunt mich?

4. Schritt:
Vernissage: Aufhängen der Zukunftsszenarien im Gruppenraum
Alle Teilnehmerinnen haben bei einem Kaffee die Möglichkeit, die einzelnen Bilder anzuschauen, zu lesen und sich diejenigen herauszusuchen, die sie ansprechen, weil sie es interessant finden und mehr dazu wissen wollen ...

5. Schritt:
„Interessengruppen" bilden (kann nicht gleich aufgehen, löst sich aber im Allgemeinen sehr schnell) bis maximal vier Personen.

6. Schritt:
Vorstellung der Szenarien im Einzelnen

Die anderen Gruppenmitglieder geben „Tipps zur Umsetzung":
Wenn du das oder jenes vorhast, fällt mir ein Buch ein ..., kenne ich eine Kontaktperson ..., kann ich dich bekannt machen mit ..., biete ich dir an ...

Design der Einheit 7

1. Theorie-Input zum Modell der fünf Säulen der Identität
2. Zukunftsszenario-Übung
3. Marktplatz/Vernissage
4. Interessengruppengespräch
5. Abschlussrunde im Plenum:
   Hat eine noch eine Frage oder ein Anliegen, für das sie in dem Gruppengespräch keine Antwort bekommen hat?

Barbara Schur
Dipl.-Religionspädagogin (FH), Ausbildung in Gestalttherapie und systemischer Organisationsberatung; Beraterin für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Eulenweg 22 , 53129 Bonn
Tel. /Fax 02 28 - 23 50 85
Mobiltel. 01 72 - 8 75 51 94

Zur Autorin

Anschrift

9 Es muss nicht alles glatt gehen
Gelassen führen und leiten durch effektive Kommunikation

Sabinja Klink/Dorothee Moser

Bedeutung der Kommunikation

Zukunftsorientierte Kompetenzprofile für Leitungspersonen weisen sich durch einen deutlichen Schwerpunkt auf der kommunikativen Kompetenz aus. Gelingende Zusammenarbeit, Motivation in einer Abteilung oder in einem Team und ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten hängen zu 80 Prozent von einer effektiven Kommunikation ab. Dabei kommt der Führungskraft eine entscheidende Vorbildfunktion zu. Durch ihr kommunikatives Verhalten prägt sie ihren Führungsstil.

Kommunikation ist dabei zu verstehen als ein Prozess zur Verständigung zwischen Menschen. Es ist ein dialogischer Prozess

- zum Austausch von Meinungen, Interessen und Zielen,
- zur Klärung von Positionen,
- zur Unterstützung von Kooperation,
- zur Förderung von Motivation,
- zum Austragen von Konflikten.

Kommunikation ist immer ein lebendiger Prozess, der nicht vorherbestimmt werden kann. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte Kommunikationstechniken kennen, mit denen sie effektiv führen und leiten können. Die Herausforderung in leitender Verantwortung ist dabei, unterschiedliche Interessen und Ziele mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Kolleg(inn)en auf partnerschaftliche Weise zu verhandeln. Dazu bedarf es einer klaren Position als Chefin und Leiterin und gleichzeitig eines sensiblen Gespürs für die Mitarbeiter/-innen. Wenn es gelingt, diese beiden Pole zusammenzuführen, dann entstehen Motivation und Energie für die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Ziele und für die Gestaltung von Aufgaben.

In diesem Beitrag finden Sie Grundlagen effektiver Kommunikation. Beispielhafte Szenen, Kommunikationstheorie und Impulse zur Selbstreflexion wechseln sich ab.

❒ **Leiten mit Interessenklarheit –**
eigene Bedürfnisse wahrnehmen und eigene Interessen vertreten

Nur die Frau, die weiß, was sie will, kann professionell führen und leiten. Eine Frau, die ihre Ziele und Interessen wahrnimmt und kennt, kann diese ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen oder anderen Personen gegenüber wirkungsvoll vertreten. In Führungsfunktionen ist diese Fertigkeit grundlegend.

Die eigenen Interessen überzeugend zu artikulieren ist nur möglich, wenn es gelingt, in unterschiedlichsten Situationen – unabhängig davon, ob diese etwa von Zeitdruck oder Konflikten geprägt sind – die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen.

Das klingt banal, ist jedoch bei Frauen oft der entscheidende Punkt.

Reflexion mit dem Ziel, sich über die eigenen Bedürfnisse und Interessen klar zu werden.

Methode:

Einzelanalyse und Austausch zu zweit zu folgenden Fragen:

- Anaysieren Sie die vergangene Woche in ihrem beruflichen und privaten Alltag. Notieren Sie die Ereignisse und Momente, in denen sie
  o zufrieden
  o unzufrieden
  waren.
- Welche Bedürfnisse waren befriedigend, welche nicht?
- Was hätten Sie tun können, damit mehr Ihrer Bedürfnisse befriedigt worden wären?
- Angenommen, Sie könnten ab heute Ihr ganzes Leben selbst bestimmen, was würden Sie anders machen?
- Was müsste geschehen, damit Ihr Wunsch in Erfüllung geht?

❒ Leiten mit Kompetenz-Bewusstsein –

eigene Fähigkeiten wahrnehmen und wertschätzen

Kommunikative Kompetenz baut auf Talenten auf. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte ihre Fähigkeiten und Talente kennen und realistisch einschätzen.

Frauen trauen sich häufig weniger Fähigkeiten zu, als ihren realen Kompetenzen entspricht. Bevor sie sich auf eine Führungsaufgabe bewerben, denken sie, sie müssten noch diese oder jene Fortbildung machen, um für die Aufgabe gerüstet zu sein. Männer gehen die Sache selbstsicherer an. Sie denken: „Alles, was ich für die neue Führungsaufgabe noch brauche, werde ich zwischendurch lernen."

Reflexion mit dem Ziel, sich der eigenen Kompetenzen bewusst zu werden.

Methode:

Fähigkeiten und Kenntnisse verschriftlichen und verbalisieren

- Erstellen Sie eine Liste Ihrer Talente.
  Welche Fähigkeiten und Kenntnisse haben Sie sich durch Aus- und Weiterbildung erworben?
  Welche Kompetenzen durch Tätigkeiten und Erfahrungen in ihrem Privatleben?
  Welche durch Ihre Berufstätigkeit?
- Sprechen Sie über diese Talente.
- Beobachten Sie, was sich verändert, wenn Sie Ihre Talente in Ihrem privaten und beruflichen Umfeld einbringen.

❒ Leiten mit kommunikativer Kompetenz

Kommunikative Führung speist sich aus zwei Quellen:

1. Anwältin für die eigenen Anliegen sein

- Klarheit über die eigenen Interessen, Wünsche und Ziele
- Selbstwertschätzung: die eigenen Fähigkeiten und Talente kennen und wertschätzen
- Realistische Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen und des eigenen Wertes
- Verantwortung für die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse übernehmen
- Initiative ergreifen, um diese zu befriedigen
- Wohlbefinden im eigenen Körper
- Innere Zufriedenheit
- Das eigene Licht nicht unter den Scheffel stellen
- Direkte und vertrauensvolle Kommunikation mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen

2. Die Anliegen des Gegenübers respektieren

- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen respektieren
- Die Anliegen der Mitarbeiter/-innen hören und verstehen
- Bereitschaft, sich in die andere Person hineinzuversetzen
- Aktiv zuhören: sich vergewissern, ob die Anliegen der Mitarbeiter/-innen richtig verstanden wurden
- Den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Gesprächsraum lassen
- Die eigenen Interessen kommunizieren, indem die Interessen und die Würde des Gegenübers respektiert werden
- Die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter/-innen kennen und wertschätzen
- Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen

❒ Überzeugend kommunizieren

Überzeugende und selbstbehauptende Kommunikation umfasst zwei Ebenen:

- einerseits das Ausdrucksverhalten (Form der Präsentation),
- andererseits die Darstellungsfähigkeit (Inhalt).

Ausdrucksverhalten – Körpersprache

Szene 1:
Eine Besprechung mit mehreren Personen. Die Referatsleiterin stellt ihre Jahresplanung vor. Ihre Schultern sind eingezogen, sie spricht zögerlich. Am Ende jeden Satzes wird sie leiser. Ihr Blick ist auf das Manuskript gerichtet, ab und zu gibt es einen flüchtigen Blick in die Runde.

Reflexion:

- Wie würde diese Präsentation auf Sie wirken?
- Wodurch kommt diese Form der Selbstdarstellung negativ beim Gegenüber an?
- Erinnern Sie sich an eine Person in Ihrem Umfeld, die aus Ihrer Sicht überzeugend und wirkungsvoll die eigenen Anliegen vorbringt.
- Machen Sie sich ein Bild und beschreiben Sie: Körperhaltung, Mimik, Gestik, stimmlicher Ausdruck, Lautstärke und Betonung, Tempo und Pauseneinsatz, Blickkontakt.
- Was gefällt Ihnen daran?
- Welche Fähigkeiten haben Sie auch?
- Welche Aspekte möchten Sie entwickeln?

Kriterien für selbstbehauptendes und überzeugendes Ausdrucksverhalten

- Der Blickkontakt mit den Gesprächspartnern/-partnerinnen ist vorhanden.
- Die Körperhaltung ist aufrecht und offen.
- Die Mimik passt zu den Inhalten.
- Die Gestik ist offen und lebendig, ohne unruhig zu wirken.
- Die Körpersprache mit ihren visuellen und akustischen Signalen bildet mit den Inhalten der verbalen Äußerungen eine Einheit.
- Die Stimme ist angenehm laut und durchtragend.
- Betonung und Tempo sind zuhörer/-innenfreundlich.
- Gesprächspausen sind ausreichend vorhanden.

Darstellungfähigkeit – inhaltliche Gestaltung

Die Szene geht weiter:
Die Referatsleiterin beginnt die Präsentation ihrer Jahresplanung, indem sie folgende Formulierungen wählt:
„Eigentlich ist mein TOP heute nicht so geschickt. Deshalb mache ich ganz schnell. Also es geht im Prinzip um nichts Neues, weil das ja jedes Jahr das Gleiche ist. Wahrscheinlich ist es für euch nicht sehr interessant, aber ....“

Reflexion:
Wie würden diese Formulierungen auf Sie wirken?
Wodurch kommt diese Form der Selbstdarstellung negativ beim Gegenüber an?

Methode:

- Erinnern Sie sich an eine Person in Ihrem Umfeld, die aus Ihrer Sicht überzeugend und wirkungsvoll die eigenen Anliegen vorbringt.
- Machen Sie sich ein Bild und beschreiben Sie:
  - Gliederung der Argumente, Satzbau
  - Formulierungen, Klarheit
  - Was gefällt Ihnen daran? Welche Fähigkeiten haben Sie auch? Welche Aspekte möchten Sie entwickeln?

Kriterien für selbstbehauptende und überzeugende Darstellungsfähigkeit:

- Die inhaltliche Präsentation ist schlüssig und hat eine verständliche Gliederung (Beispiel „Drei Bereiche möchte ich mit euch bereden. Punkt eins betrifft ...“)
- Füllwörter, Floskeln oder ähnliches (zum Beispiel „eigentlich“, „ein bisschen“) werden vermieden.
- Verständlichkeit: Die Formulierungen sind verständlich, klar und präzise.
- Es werden kurze Sätze verwendet.
- Fremdworte werden erläutert und gemäß der Zuhörer/innen-Gruppe verwendet.
- Argumente werden mit Beispielen und bildhaften Vergleichen veranschaulicht.
- Überzeugungskraft: Die Aussagen lassen erkennen, dass die Person von dem Inhalt überzeugt ist.

Kommunikationsfallen für Frauen in Leitung:

Falle 1

❒ Harmonie um jeden Preis

Szene 2:

Frau A, Leiterin eines Projektes, möchte die Aufgabenverteilung in der Gruppe verändern. Sie will, dass die Protokolle im Wechsel erstellt werden und ein bestimmter Zeitplan eingehalten wird, damit das Projekt in der Organisation gut eingefädelt werden kann. Als sie ihr Interesse in einer Sitzung einbringt, gibt es heftige Einwände.
Mitglied B: „Diese Zeitvorgaben sind nie einzuhalten. Ich habe soviel zu tun. Das kann ich nicht schaffen.“
Darauf Projektleiterin A: „Das verstehe ich ja. Sie haben wirklich viel zu tun. (bittend) Aber sehen Sie, ich sollte bis zum Ende des Jahres unser Projekt fertig haben, damit wir in die Umsetzung gehen können.“
Mitglied B: „Ich sehe das nicht ein. Hier im Haus läuft es nie nach Plan. Jetzt machen Sie mir auch noch Druck. Das finde ich nicht fair. Von Ihnen hätte ich mehr Verständnis erwartet.“
Mitglied C: „Und ich finde, dass Sie das Protokoll zu schreiben haben. In allen anderen AGs wird dies so gehandhabt. Das ist ein Leitungsjob.“
Projektleiterin A: „Hm ... Aber ich fände es gut, wenn wir es verteilen würden.“
Mitglied C: „Nein, das Protokoll ist wirklich Ihre Sache.“
Daraufhin Projektleiterin A kleinlaut: „Dann schreibe ich heute nochmals das Protokoll. Und bezüglich des Zeitplans schauen Sie bitte, ob er sich nicht doch einhalten lässt.“
Wie wird diese Geschichte wohl weitergehen? Vielleicht so:
Monate später.
Projektleiterin A trifft Frau D, eine Kollegin einer anderen Abteilung. Diese fragt: „Na, wie geht es dir in deinem Projekt?“ Frau A: „Ach hör mir auf! Ich kann alles selbst machen. Keine übernimmt Verantwortung und den Zeitplan schaffe ich nicht, obwohl wir deshalb immer wieder Streit haben. Mir reichts mit den Kolleg(inn)en. Ich habe bald keine Lust mehr auf die Projektleitung.“

Was ist passiert?
Frau A war mit ihrer Aufmerksamkeit bei ihren Gesprächspartnern/-partnerinnen. Sie erfasste sehr genau deren Anliegen und Bedürfnisse. Aus Angst vor Ablehnung ihrer Person und vor einer Beeinträchtigung des Klimas hat sie ihr Anliegen sehr schnell aufgegeben und den Blick für ihre eigenen Interessen verloren. Sie ging als Verliererin aus dieser Auseinandersetzung, obwohl sie sich in der Vorbereitung auf dieses Gespräch über die eigenen Anliegen klar geworden war.
In der Verhandlungssituation jedoch, als unterschiedliche und auch ablehnende Reaktionen ihrer Gesprächspartner/innen kamen, machte Frau A der Wunsch nach Harmonie in der Gruppe und ihre Angst vor Konflikten einen Strich durch die Rechnung: Sie „fiel um". Damit wurde sie zur Verliererin.

Folgen
Sie geht aus solchen Situationen frustriert heraus, da das erzielte Ergebnis ihren Interessen als Leiterin nicht gerecht wurde. Da sie die Interessen des Unternehmens bzw. ihrer Projektleitung nicht berücksichtigen konnte, wird dies anschließend mit den entsprechenden Personen Konflikte auslösen.

Reflexion:
Kennen Sie Situationen, in denen Sie aufgrund von Harmoniewünschen oder Angst vor Konflikten Ihre Interessen zurückstellen?
Wann erleben Sie das?
Welche Reaktionen Ihrer Gesprächspartner/innen können Ihren Rückzug auslösen?
Welche Folgen hat dies für die Zusammenarbeit (Beziehungsebene)?
Welche Folgen hat dies für Ihre Aufgabeneffizienz (Ergebnisorientierung)?
Wann gelingt es Ihnen, Ihre Interessen trotz Widerstände zu vertreten?
Was ist Ihnen dabei hilfreich?

❒ Durchsetzung um jeden Preis

Szene 3:
Frau M ist Vorgesetzte einer Abteilung. Sie möchte sich zukünftig besser durchsetzen, da sie in der Vergangenheit ihren Mitarbeiterinnen eher nachgegeben hatte und deswegen einige Nachteile in Bezug auf Zeit und Arbeitseinsatz in Kauf nehmen musste. Sie wählt dazu folgende Form:
Frau M sagt zu Sekretärin Frau L: „Zukünftig möchte ich, dass Sie die Versände schon eine Woche früher mit mir durchsprechen!"
Frau L: „Das wundert mich, bisher ging es doch auch!"
Frau M reagiert auf den Einwand heftig: „Eben nicht, so geht das nicht weiter. Sie haben sich bisher nie nach mir gerichtet. Und prompt kam es zu Fehlern. Sie haben sich – wie es übrigens auch in anderen Abteilungen üblich ist – an den vorgegebenen Zeitplan zu halten."

Was ist passiert?
Frau M. hat auf typische Weise agiert. Nachdem sie lange Zeit ihre Interessen zurückgesteckt hatte, ist mit der Zeit ihr „Fass übergelaufen". Sie versuchte mit verletzenden und befehlenden Aussagen Autorität zurückzugewinnen und ihre Ziele durchzusetzen.
Sie setzt damit ihre Interessen durch, jedoch ohne Gespür und Einfühlungsvermögen für die Mitarbeiterin. Diese wird zur Verliererin der Auseinandersetzung.

Folgen:
Die Mitarbeiterin entwickelt Frustration, Rachegelüste oder Resignation. Die Arbeitsbeziehung wird stark beeinträchtigt. Die Kooperationsbereitschaft und Motivation, die Vorgesetzte zu unterstützen, gehen zurück.

Reflexion:
Kennen Sie Situationen, in welchen Sie auf Kosten anderer handeln?
Wann erleben Sie das?
Welches Verhalten Ihrer Mitarbeiter/-innen kann dies bei Ihnen auslösen?
Welche Folgen hat dies für die Zusammenarbeit (Beziehungsebene)?
Welche Folgen hat dies für Ihre Aufgabeneffizienz (Ergebnisorientierung)?
Wann gelingt es Ihnen, selbstbehauptend zu sein, ohne dass dies auf Kosten Ihrer Mitarbeiter/-innen geht?
Was ist Ihnen dabei hilfreich?

Falle 3

❒ Profilierte Leitung braucht Mut, Grenzen zu setzen.

Kommunikative Kompetenz in der Leitung bedeutet, Grenzen zu setzen, Profil zu zeigen und nicht „Mädchen für alles" zu sein.
Je klarer eine Frau in Leitung sich abgrenzen kann, desto klarer kann sie auch die Interessen der Mitarbeiterin erkennen und konstruktiv einbeziehen.
Schon Nietzsche sagt: „Die Formel meines Glückes ist: Mal ein Ja, mal ein Nein, eine ganz gerade Linie, ein klares Ziel."

Szene 4
Frau Z ist Abteilungsleiterin. Ihre Mitarbeiterin, Frau Y, hat die Angewohnheit, bei Fragen einfach in ihr Zimmer zu kommen.

Frau Y: „Haben Sie kurz Zeit, ich habe eine dringende Frage."
Frau Z: „Ist es wirklich dringend? Sonst wäre es mir lieber, wir könnten das später besprechen."
Frau Y: „Ja, es ist wichtig, weil ich sonst an der Sache nicht weiterarbeiten kann."
Frau Z: „Eigentlich habe ich jetzt keine Zeit, weil ich noch eine Sitzung vorbereiten muss."
Frau Y: „Na ja, es geht ganz schnell, ich glaube die Frage haben wir schnell geklärt."
Frau Z: „Meinetwegen, aber bitte kurz."

Das Gespräch dauert 20 Minuten. Frau Z muss in zehn Minuten zur Sitzung. Sie kommt in Stress, weil sie zur Vorbereitung der Sitzung nicht genügend Zeit hatte.

Reflexion:
Unterhalten Sie sich zu zweit:
Warum hat Frau Z auf diese Weise reagiert? Was hat sie damit erreicht? Was hat sie damit vermieden? Welche negativen Folgen entstanden Frau Z, da sie der Bitte nachgekommen ist, obwohl sie es nicht wollte?

❒ Wider besseren Wissens – Warum wir „Ja" sagen, obwohl wir „Nein" meinen

Falle 4

Frauen fällt es eher schwer, Bitten und Wünsche anderer abzulehnen. Frauen sind insbesondere aufgrund der geschlechtsspezifischen Prägungen in ihrer Erziehung stärker auf das Gestalten harmonischer Beziehungen und die sensible Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer Menschen ausgerichtet. Ihr Handeln in Gemeinschaft hat zum Ziel, dass es ihren Mitmenschen – beruflich wie privat – gut geht und diese zufrieden sind.
Das kann zur Folge haben, dass Frauen, auch wenn sie Leitungsverantwortung übernommen haben, nicht oder nicht ausreichend für ihre eigenen Bedürfnisse eintreten. Folglich haben sie große Hemmungen, wenn es darum geht, eine Bitte abzulehnen oder einen Wunsch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abzuschlagen.

Verstärkt wird dies durch folgende Gründe:

- Keine Klarheit über die eigenen Bedürfnisse
- Schlechtes Gewissen
- Pflichtgefühl
- Hohe Identifizierung mit der Aufgabe
- Kein Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter/innen und deren Kompetenzen
- „Wie du mir, so ich dir"-Haltung – Hoffnung auf Erkenntlichkeit

Wer „Nein" sagen kann,
sagt „Ja" zu sich selbst.

Reflexion:
Überlegen Sie, ob Sie Situationen kennen, in denen Sie „Ja" sagen, obwohl sie „Nein" meinen?
Aus welchen Gründen fällt es Ihnen schwer, eine Bitte abzulehnen?

❒ Konstruktiv Bitten und Anfragen ablehnen

Falle 5

Eine Führungskraft muss in der Lage sein,

- ihre eigene Grenzen rechtzeitig und realistisch zu erkennen,
- Grenzen zu setzen,
- bereit sein, die Bitte des Gegenübers zu respektieren,
- Mut haben, nicht allen zu gefallen und es nicht allen recht machen zu wollen,
- die mögliche Enttäuschung beim Gegenüber auszuhalten,
- die Verantwortung beim Gegenüber lassen.

Grenzen erkennen – Signale zum „Nein-sagen“
Eine Frau mit Leitungsverantwortung kann am besten erkennen, ob sie einer Bitte nachkommen möchte, wenn sie nachspürt, ob sie negative Folgen zu erwarten hätte, wenn sie dem Wunsch nachkommen würde.

Negative Folgen oder Nachteile können sich beziehen:

- auf ihre psychischen oder physischen Energiereserven,
- auf eine zeitliche Belastung,
- auf Einschränkungen finanzieller oder materieller Art.

Beispiele:

- Sie kommt dadurch unter Zeitdruck.
- Sie kann ihre Aufgaben nicht angemessen und termingerecht fertig stellen.
- Sie erleidet finanzielle Einbußen.

Selbstbehauptend Bitten ablehnen
Konstruktiv „Nein-sagen“ beinhaltet zwei Ziele:
Einerseits geht es darum, für die eigenen Interessen einzutreten, um Nachteile zu vermeiden, die die Erfüllung der Bitte mit sich bringen würde. Andererseits ist es wichtig, Respekt und Achtung dem Anliegen und der Bitte des Gegenübers zu vermitteln.

1. Ablehnung in Form einer Ich-Aussage klar zum Ausdruck bringen:
   Beispiele: „Nein, ich will nicht!“ „Nein, ich habe entschieden, dass ich es nicht tun werde.“ „Nein, ich habe jetzt keine Zeit.“
2. Die negativen Auswirkungen benennen, die Sie hätten, wenn Sie der Bitte oder Anfrage nachkommen würden.
   Beispiel: „Nein, ich möchte jetzt die Fragen mit Ihnen nicht besprechen, weil ich sonst nicht genügend Zeit habe, die Sitzung gut vorzubereiten.“

Reflexion:
Notieren Sie in der kommenden Woche Situationen, in denen Bitten an Sie herangetragen werden, die Sie ablehnen möchten.
Wenn Sie von einer Bitte überrascht werden, erbitten Sie eine kurze Bedenkzeit.
Formulieren Sie die Gründe Ihrer Ablehnung entsprechend des oben genannten Modells.
Notieren Sie die Situationen, in denen es Ihnen gelungen ist, „Nein“ zu sagen.
Was hat Sie dabei unterstützt?
Wie hat Ihr Gegenüber reagiert?

❒ **„ProFiLierte“ Leitung braucht Kooperation.**

Klar und eindeutig Interessen anmelden

Effizientes Leitungshandeln ist nur möglich, wenn Führungskräfte sich auf die Kooperation ihrer Mitarbeiter/-innen verlassen können.
Allerdings können sie nicht davon ausgehen, dass Kooperation selbstverständlich ist. Vielmehr müssen sie dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter/innen fachlich, sozial und emotional in die Lage versetzt werden, im Team, mit Kunden und den Vorgesetzten effektiv zu kooperieren.
Generell kann man beobachten, dass Menschen in hohem Maße bereit sind, andere Menschen zu unterstützen, wenn sie ausreichend Zeit, Energie und genügend Know-how dazu haben. Und wenn die jeweilige berufliche oder private Beziehung nicht durch andere Konflikte belastet ist.
Kooperation ist ein dialogischer Prozess und lebt von Gegenseitigkeit. Die Bereitschaft zur Kooperation durch Mitarbeiter/-innen bedarf der aktiven Gestaltung der Kooperationsbeziehung durch die Führungskräfte. Erst wenn diese deutlich zum Ausdruck bringen, in welchen Bereichen sie die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern/-Mitarbeiterinnen brauchen und wünschen, können sich diese daran orientieren. Deshalb erfordert Kooperation Klarheit in den Zielen und der Ergebnisorientierung, Mut, Bitten zu stellen und die Fähigkeit, Lösungen zu verhandeln.

Szene 5:
Frau W will Frau V um Unterstützung bei der Durchführung der nächsten Besprechung bitten.

Frau W (zurückhaltend): „Frau V, ich möchte Sie mal was fragen. Also ich habe da ein Anliegen. Ich bräuchte ein bisschen Ihre Unterstützung. Und zwar geht es um die Durchführung der nächsten Abteilungssitzung. Also, ich hoffe Ihnen damit nicht zu nahe zu treten. Aber es wäre ganz toll, wenn sie vielleicht ein wenig Zeit hätten, mir dabei behilflich zu sein. Das wäre sehr nett. Natürlich nur, wenn es Ihnen nicht zuviel ist ...“

Reflexion:
Unterhalten Sie sich zu zweit:
Wie würde diese Bitte auf Sie wirken, welche Gefühle löst diese Form der Selbstdarstellung aus?
Wie würden Sie auf eine solche Anfrage reagieren?
Wären Sie motiviert, Ihre Kooperation anzubieten und dem Wunsch der Kollegin nachzukommen?
Wenn nicht, aus welchem Grund wären Sie wenig motiviert?
Was müsste Frau W. anders machen?

❒ Andere Menschen zu gewinnen erfordert Überzeugungskraft

Daher sollten Sie sich in der Vorbereitung folgende Fragen überlegen:

- Aus welchem Grund benötige ich die Mitarbeit der anderen Person?
- Um welche Unterstützung möchte ich diese Person bitten?
- Welche positive Auswirkung hat es, wenn mich diese Person unterstützt?
- Warum frage ich gerade diese Person?
- Aus welchem Grund halte ich sie für geeignet?
- Welche Vorteile könnte es für sie haben, mit mir zusammenzuarbeiten?

❒ Selbstbehauptend Interessen einbringen

Sich konstruktiv und motivierend um die Kooperation anderer bemühen, beinhaltet zwei Aspekte:
Einerseits geht es darum, für die eigenen Interessen einzutreten, um rechtzeitig Unterstützung einzuholen. Andererseits ist es wichtig, Respekt und Achtung den Anliegen, Ideen und Einschränkungen des Gegenübers zu vermitteln.

1. Klare Selbstdarstellung des Wunsches oder der Bitte, beispielsweise
   „Ich benötige Ihre Unterstützung bei der Durchführung der nächsten Sitzung, ...“
   „Ich bitte Sie darum, ...“
2. Die Gründe bzw. den positiven Effekt nennen, das heißt, dem Gegenüber mitteilen, welche positive Auswirkungen es für mich hat, wenn die angesprochene Person der Bitte nachkommen würde:
   „... dann kann ich mit mehr Ruhe den vielen und zum Teil brisanten Tagesordnungspunkten gerecht werden.“

❒ Leiten durch Kritikfähigkeit

Zur Aufgabe einer Führungskraft gehört es, Mitarbeiter/-innen oder andere Personen bei Bedarf auch zu kritisieren und ihnen ein konfrontierendes Feedback zu geben. Ein Anlass zur Kritik und Konfrontation ist gegeben, wenn die Führungsperson durch ein bestimmtes Verhalten eines/r Mitarbeiters/Mitarbeiterin oder Kollegin – das heißt durch das, was der- oder diejenige tut oder sagt – beeinträchtigt ist. Sie kann durch diese Verhaltensweise ein bestimmtes Interesse nicht befriedigen. Eine selbstbehauptende Konfrontation hat zum Ziel, dass dieses Problem gelöst wird, indem eine Verhaltensveränderung bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter bewirkt wird.

Kritik üben braucht Mut, weil niemand gerne kritisiert wird.
Gelingt es jedoch in einer Abteilung, neben anerkennendem Feedback auch ein Klima für kritisches Feedback zu schaffen, können viele Konflikte im Vorfeld konstruktiv bearbeitet werden.

Formen ineffektiver Kritik:

❒ **Wie Sie besser nicht kritisieren sollten**

Szene 6:
Mitarbeiterin Frau H kam in der letzten Zeit gelegentlich einige Minuten später zum Dienst, als vertraglich geregelt ist. Für ihre Vorgesetzte Frau L ist das nicht mehr akzeptabel. Sie möchte Frau H darauf ansprechen.

Folgende Formen der Kritik sind ineffektiv, da sie die Zusammenarbeit belasten. Ferner ist die kritisierte Person wenig motiviert, ihr Verhalten durch Einsicht zu verändern.
Meist produzieren diese Formen Angst und Aggression. Auch sind die getroffenen Verabredungen und Problemlösungen, die mit solchen Mitteln erreicht werden, nicht wirklich von Dauer und machen Konflikte zu Dauerbrennern.

Ineffizient hinsichtlich Ergebnis und Beziehung sind:

- **Belehrung**
  „Ich muss Sie nochmals darauf hinweisen, dass Ihre Arbeitszeit um 8.00 Uhr und nicht um 8.10 Uhr beginnt."
- **Drohung**
  „Wenn das noch einmal vorkommt, dann hat das Folgen für den von Ihnen gewünschten Urlaubstermin."
- **Befehl**
  „Ich verlange von Ihnen, dass Sie ab jetzt immer pünktlich sind."
- **Abwertung**
  „Ich hätte nicht gedacht, dass Sie ein solch unzuverlässiger Mensch sind."
- **Pauschalisierung, Verallgemeinerung**
  „Sie können nie pünktlich sein. Immer kommen Sie zu spät."
- **Moralisieren**
  „Sind Sie dafür verantwortlich, dass der Ablauf hier im Büro total durcheinander kommt. Merken Sie nicht, dass andere deshalb Nachteile haben. Ist Ihnen das eigentlich egal?"
- **Psychologisieren**
  „Sie sind zurzeit nicht sehr motiviert, da Sie den Dienstbeginn hinauszögern? Ich vermute, das hat mit Ihrer familiären Situation zu tun."
- **Ironie:**
  „Na, Sie haben Ihre Uhren zurzeit wohl noch auf Winterzeit eingestellt?"
- **Rache:**
  Die Vorgesetzte spricht die Störung nicht an, ist jedoch in ihrem gesamten Auftreten der Mitarbeiterin gegenüber kühler und meidet den Kontakt zu ihr. Sie lässt in anderen Situationen ihren Unmut heraus.

Reflexion:
Wie würden diese Aussagen auf Sie als Mitarbeiterin wirken?
Fühlen Sie sich von der Vorgesetzten als Person respektiert?
Wären Sie bereit, Ihr Verhalten zu überdenken und sogar zu verändern?
Was wären die Folgen für die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten?

❒ Wie faire Kritik gelingen kann

Damit die Vorgesetzte ihr Problem mit der Mitarbeiterin partnerschaftlich und fair ansprechen und dies dauerhaft lösen kann, muss sie versuchen, eine Verhaltensveränderung bei ihrer Mitarbeiterin zu bewirken. Dies kann ihr am besten gelingen, wenn sie einerseits Anwältin für ihr Anliegen ist und ihre Kritik der Mitarbeiterin deutlich und klar mitteilt. Andererseits sollte sie dem Anliegen der Mitarbeiterin Respekt zollen und eine abwertende Haltung vermeiden.

Selbstbehauptend kritisieren

Konstruktive Kritik beinhaltet drei Aspekte:

1. **Das Verhalten beschreiben – nicht die Person bewerten**
   Wenn Sie Kritik üben, dann beschreiben Sie das Verhalten, welches Sie bei der anderen Person beobachten.
   Sie tun dies ohne eine Interpretation oder Bewertung der Person.

➢ Beispiel:
„Für mich ist nicht akzeptabel, wenn Sie – wie es die letzten zwei Wochen dreimal der Fall war – 10 bis 15 Minuten nach 8.00 Uhr ins Büro kommen."

2. **Auswirkungen des Verhaltens benennen**
   Im Allgemeinen sind Menschen zu einer Verhaltensänderung bereit, wenn sie einsehen können, dass Ihr Gegenüber dadurch beeinträchtigt ist und ihnen im Gespräch klar wird, aus welchem Grund es nicht akzeptabel ist.
   Deshalb ist wichtig, dass Sie ebenfalls die konkreten negativen Auswirkungen benennen, die dieses Verhalten für Sie mit sich bringt.

➢ Beispiel:
„Weil ich ab 8.30 Uhr Besprechungen habe oder telefonisch erreichbar sein muss, und ich die Tagesabsprache mit Ihnen nicht in Ruhe treffen kann."

3. **Gefühle, die damit verbunden sind, benennen**
   Um verständlich zu machen, wie unangenehm eine Verhaltensweise ist, welche negativen Gefühle die Folgen auslösen, ist es wichtig, die damit verbundenen Gefühle zu benennen.

➢ Beispiel:
„ ... und dadurch komme ich in Druck und beginne meinen Tag mit sehr viel Unruhe."

Es kann nicht alles glatt gehen, aber manches kann gelassener gehen.
Unsere Ausführungen haben gezeigt, dass kommunikative Kompetenz, Überzeugungsfähigkeit, Abgrenzung, Kooperation und Kritikfertigkeit grundlegende Kompetenzen von Frauen mit Führungsaufgaben sind. Wer diese miteinander kombiniert, kann gelassen in den Führungsalltag gehen.
Diese Kompetenzen können Schritt für Schritt erweitert und verbessert werden.
Wenn Sie beim Lesen Interesse bekommen haben,

– Ihre Führungskompetenz und kommunikative Handlungsfähigkeit zu erweitern,
– und Ihren persönlichen Leitungsstil zu reflektieren,

dann können Sie Seminare, Trainings und Coachings im Modell des

Effectiveness Training for Women
nach Dr. Thomas Gordon und Linda Adams

besuchen.

Zu den Autorinnen

Beide Autorinnen sind lizenzierte Trainerinnen des „Effectiveness Training for Women – Gordon International" (ETW) und anderer Gordon-Trainingskonzepte. Sie können für interne Seminare angefragt werden.
Seit über zehn Jahren führen sie zweimal jährlich ETW-Seminare für Frauen in Führungspositionen und verantwortungsvollen Leitungsaufgaben in der Evangelischen Akademie Bad Boll durch.

Anschriften

Sabinja Klink
Eichenweg 1
72076 Tübingen
klink.sabinja@debitel.net

Dorothee Moser
Gänsheidestr. 9
70184 Stuttgart
arsdm@aol.com

Informationen über das ETW-Angebot der Evangelischen Akademie Bad Boll:
Wilma Hilsch, Evangelische Akademie Bad Boll, 73087 Bad Boll,
Tel. 0 71 64-79-2 32 (-0), Fax. 79-440, Wilma.Hilsch@ev-akademie-boll.de

10 Auf den Punkt kommen
Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement

Angelika Gaßmann

In einer Gesellschaft, deren beruflicher Alltag davon geprägt ist, dass alles schneller, effektiver und ökonomischer sein muss, gewinnt der Umgang mit der Ressource Zeit an Bedeutung. Die Anforderungen an Führungskräfte – Frauen wie Männer – liegen dabei neben einer hohen fachlichen Qualifikation immer mehr darin, wie individuelles und führungsorientiertes Zeit- und Selbstmanagement gelingen.
Hierbei steht nicht die völlige Durchplanung und Überformung des Lebensablaufes zur Diskussion, sondern die Einbeziehung zeitbezogener Instrumente und Vorgehensweisen, um mehr Selbstorganisation dort in den Alltag zu bringen, wo berufliche und private Ansprüche es erfordern. Ein gelingendes Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement muss, so der Ansatz des Artikels, immer ein solches sein, das den vielfältigen Rollenerwartungen, die sich aus Erwerbstätigkeit und Familienarbeit ergeben, Rechnung trägt.

Der Artikel soll Anregungen geben,

- wie ein angemessenes Verhältnis von äußeren Anforderungen und innerer Verarbeitung derselben zu erreichen ist;
- wie ein ausgeglichener Zeithaushalt erreicht werden kann;
- wie Frauen ihr Selbst gegenüber zeitbezogener Fremdbestimmung behaupten können.

Einführung

Die wirkliche Herausforderung liegt nicht darin, die Zeit zu managen, sondern uns selbst.“
(Stephen R. Covey)

Seminare und Literatur zum Thema Zeit- und Selbstmanagement erwecken in der Regel große Erwartungen. Dabei liegt oftmals der größte Gewinn bereits darin, sich einmal Zeit zu nehmen und darüber nachzudenken, wie wir unser Leben gestalten, was wir tun und was wir wollen, was uns gelingt und woran wir leiden. Wir leiden oft daran, dass wir den Eindruck haben, meist nicht zu den Dingen zu kommen, die uns wichtig sind, dass unser Alltag ausgefüllt ist mit unendlich vielen Dingen, Beschäftigungen, Aktivitäten, Aufgaben und wir dabei das Wichtige oft nicht mehr tun können. Mit dieser Sehnsucht und einem randvollen Leben sitzen wir dann in Seminaren zum Thema Zeitmanagement und hoffen auf das Rezept, die Lösung. Bei vielem, was man in den vergangenen Jahren über das Thema lesen konnte, blieb ein schales Empfinden zurück. In der einschlägigen Literatur findet sich eine neue Orientierung. Sie lässt sich so beschreiben, dass der Ansatzpunkt nicht die Zeit ist, die es zu managen gilt, sondern uns selbst.

Der Weg zu einem effektiveren, befriedigenderen Selbstmanagement ist ein Prozess, der letztendlich eine umfassende Veränderung des eigenen Verhaltens beschreibt. So konzentriert sich die vierte Generation der Zeitmanagement-Theorien nicht auf Dinge und Zeit, sondern wendet sich dahin, „Beziehungen zu erhalten und zu vertiefen und Ergebnisse zu erzielen". Dieser Ansatz kommt der Lebenswirklichkeit und dem Verständnis von Frauen in besonderer Weise entgegen. Frauen sind mehr noch als Männer bestrebt, aufgrund ihrer Sozialisation und ihrer Lebensbedingungen und dadurch, dass Familienarbeit und Erwerbstätigkeit oftmals nebeneinander stehen, diese Balance zu finden. Im Folgenden stehen daher folgende Fragen im Mittelpunkt:

– Wie können wir mit uns selbst, unserer Arbeit, unseren Beziehungen, unseren Ressourcen gut umgehen?
– Welches Handwerkszeug unterstützt uns dabei, das heißt, welche Regeln, Techniken und Vorgehensweisen sind uns dabei behilflich?

Ihre persönliche Standortbestimmung

Vor jeder Verhaltensänderung, und dies trifft gerade auf das persönliche Zeit- und Selbstmanagement zu, ist es wichtig, den persönlichen Standort zu bestimmen. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihren bisherigen Arbeitsstil zu analysieren, indem Sie Ihre persönlichen Stärken und Schwächen ermitteln.
In den beiden nachfolgenden Geschichten finden Sie dazu zwei völlig unterschiedliche Strategien, wie Menschen mit ihren Aufgaben, ihrer Zeit, mit sich und anderen Menschen umgehen. Wenn Sie die beiden Geschichten lesen, versuchen Sie herauszufinden, in welchem der beiden Arbeitsstile Sie am deutlichsten den eigenen wiederfinden. Versuchen Sie neben den Schwächen aber auch die Stärken des jeweiligen Verhaltens wahrzunehmen.

Geschichte 1: [12]

„Ich bin der Kommandant und lasse daran nie einen Zweifel, vor allem nicht bei mir selbst. Meiner Geschwindigkeit müssen sich, weil sie die langsamste ist, alle anderen anpassen. Erst wenn in diesem Punkt Respekt geschaffen ist, können Sicherheit und Aufmerksamkeit einkehren. Ich bin mir selbst ein Freund. Ich nehme ernst, was ich denke und empfinde. Die Zeit, die ich dafür brauche, ist nie vertan. Dasselbe gestehe ich auch den anderen zu. Ungeduld und Angst werden nach Möglichkeit ignoriert. Panik ist streng verboten. Bei Schiffbruch müssen zuerst gerettet werden: Karten, Beobachtungen und Berichte, Bilder. Die langsame Arbeit ist die wichtigere. Alle normalen, schnellen Entscheidungen trifft der erste Offizier."

„Sah er ein Problem genau an und schloss die Augen, um darüber nachzudenken, so wurde es unterdessen flugs ein anderes. Wenn er sie wieder öffnete, flatterte das alte noch unerledigt herum und ließ sich nicht einfangen, dafür stand das neue da und glotzte drohend. Er musste schnellstens für langsamere Tagesordnungen sorgen, am besten dadurch, dass er alle Sitzungen öffentlich abhielt."

12 Auszüge aus Sven Nadolny: Die Entdeckung der Langsamkeit, R. Piper Verlag, 1983

Geschichte 2:
„Am frühen Morgen sagte der Bauer zu seiner Frau, dass er seine Felder pflügen wolle. Er begann am frühen Morgen, den Traktor zu ölen. Dabei stellte er fest, dass er mehr Öl brauchte, und er machte sich auf den Weg ins Dorf, um welches zu besorgen. Auf dem Weg bemerkte er, dass die Schweine nicht gefüttert waren. Er ging zum Getreidespeicher, wo er einige Säcke mit Futter fand. Die Säcke erinnerten ihn daran, dass die Kartoffeln keimten. Auf dem Weg zu den Kartoffeln kam er am Holzstoß vorbei und erinnerte sich, dass seine Frau im Haus Holz brauchte. Als er einige Scheite auflas, lief eine kranke Henne vorüber. Er ließ das Holz fallen und packte die Henne. Als der Abend kam, war der Bauer noch nicht einmal bis zum Traktor gekommen, geschweige denn auf sein Feld."

Sie werden beim Lesen der Geschichten Ihrem eigenen Selbst- und Zeitmanagement auf die Spur gekommen sein. Wichtige Fragen zur Vertiefung finden Sie in der persönlichen Checkliste. Nehmen Sie sich die Zeit, die kurzen Antworten aufzuschreiben.

Persönliche Checkliste

Persönliche Checkliste[13]

Welche eine Sache könnten Sie tun, die, wenn sie diese regelmäßig tun, einen großen Unterschied in Ihrem beruflichen oder privaten Leben ausmachen würde?

Meine Stärken

- ❒ Was mache ich gerne?
- ❒ Womit habe ich Erfolg?
- ❒ Wofür erhalte ich Anerkennung und Lob?
- ❒ Wobei bin ich zufrieden?
- ❒ Liegen meine Stärken im Bereich meiner Hauptaufgaben?
- ❒ Wenn nein: Wie und wo kann ich meine Stärken besser nutzen?

Meine Schwächen

- ❒ Was tue ich weniger gerne?
- ❒ Welche Dinge erledige ich weniger zufrieden stellend?
- ❒ Wobei habe ich weniger Erfolg?
- ❒ Wobei fühle ich mich unsicher?
- ❒ Liegen meine Schwächen im Bereich meiner Hauptaufgaben?
- ❒ Wenn ja: Will und kann ich meine Stärken verbessern oder will ich Aufgaben im Bereich meiner Stärken suchen?
  oder will ich Aufgaben, die im Schwächebereich liegen, möglichst delegieren?

13 vgl. Handbuch Sozialmanagement, Dezember 1998

Ihre persönliche Zeitmatrix

Sehr hilfreich zur Einschätzung des eigenen Selbstmanagements ist die von Covey in seinem Buch „Die sieben Wege zur Effektivität“ eingeführte Zeitmatrix. Dabei sind Tätigkeiten durch die Merkmale „dringend“ und „wichtig“ näher bestimmt. Dringende Tätigkeiten sind all diejenigen, die einer sofortigen Aufmerksamkeit bedürfen, die jetzt auf uns eindringen. Ein Beispiel dafür ist das klingelnde Telefon, Besucher, die unangemeldet vor der Tür stehen. Dringende Tätigkeiten stehen also oft direkt vor uns und fordern uns auf zu handeln. Aber nicht alle dringenden Dinge sind gleichzeitig auch wichtig.Wichtige Tätigkeiten sind dagegen all jene Tätigkeiten, die zur Erreichung eines Zieles nötig sind. Wenn etwas wichtig ist, trägt es dazu bei, dass wir einer Lebensaussage, einem Wert, einer Priorität näher kommen.
Zeichnen Sie ausgehend von dem Beispiel Ihre persönliche Zeitmatrix und versuchen Sie sich in einen der Quadranten einzuordnen. Die ehrliche, selbstkritische Einschätzung ist dann oft schon der erste Schritt zu einer nachhaltigen Veränderung.

Zeit-Management-Matrix*

	dringend	**nicht dringend**
WICHTIG	**I** *Tätigkeiten:* Krisen dringliche Probleme Projekte mit anstehendem Abgabetermin *Ergebnisse:* Stress, Ausgebranntsein, Krisenmanagement, immer am Feuerlöschen *Strategie:* sofort erledigen, nach Krisenplan vorgehen, Pufferzeiten einplanen	**II** *Tätigkeiten:* Vorbeugung Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planung, Erholung, Weiterbildung *Ergebnisse:* Vision, Disziplin, Kontrolle Ausgewogenheit, wenig Krisen *Strategie:* Termine setzen Zeit planen
NICHT WICHTIG	**III** *Tätigkeiten:* viele Unterbrechungen und Störungen manche Post, einige Berichte einige Konferenzen unmittelbare, dringliche Angelegenheiten beliebige Tätigkeiten, Kalenderkomplex *Ergebnisse:* kurzfristige Orientierung, Krisenmanagement fühlt sich als Opfer flache oder zerbrochene Beziehungen *Strategie:* delegieren Störungen vermeiden	**IV** *Tätigkeiten:* Triviales, Geschäftigkeiten manche Post einige Anrufe Zeitverschwender angenehme Tätigkeiten *Ergebnisse:* Abhängigkeit von anderen, Verantwortungslosigkeit Kündigung *Strategie:* zu sich und anderen Nein sagen Papierkorb

Tafel 7: Zeit-Management-Matrix

*Vgl. Covey, 1997

Vom Dringlichen zum Wichtigen

Die meisten Menschen halten sich erfahrungsgemäß im Quadranten eins auf. Positiv gedeutet sind dies Menschen, die problemorientiert, Krisenmanager und echte „Schaffer" sind. Die Kehrseite der Medaille ist, dass sie oft völlig von ihrer Arbeit aufgefressen werden, sich gestresst und ausgebrannt erleben. Mitunter haben sie den Eindruck, täglich von neuen Problemen überrollt zu werden. Um dies auszugleichen, bleibt oft der Ausweg, Tätigkeiten, die im Quadrant 4 beschrieben sind (nicht dringende und nicht wichtige Tätigkeiten), einzuschränken.

Überprüfen Sie sich selbst, ob die Tätigkeiten, die Sie als dringend wahrnehmen, auch wichtig sind. Vielleicht ertappen Sie sich dabei, dass die Dringlichkeit der Tätigkeiten sich oft für Sie aus den Erwartungen und Prioritäten anderer ableitet.

Die Kunst eines effektiven Selbstmanagements ist es nun, immer mehr das zu tun, was wichtig, aber nicht dringlich ist. Das bedeutet, Platz zu machen für die Dinge, die für Sie wirklich bedeutungsvoll sind: Beziehungen aufbauen und pflegen, persönliche Lebensziele verwirklichen, langfristig planen, vorbereiten, sich fortbilden – all die Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie tun wollen und müssen, zu denen wir aber nicht kommen, weil sie nicht dringend sind.

6. Nein sagen lernen

Die Zeit für die Dinge, die wichtig, aber nicht dringend sind, können wir nur aus den Quadranten drei und vier bekommen. Das bedeutet, dass wir Nein sagen müssen zu all den Aktivitäten, die uns oft dringlich erscheinen. Dies ist nicht einfach, weil wir ungern die Erwartungen anderer Menschen enttäuschen oder auch nur allzu gern unserer Bequemlichkeit nachgehen und selbstverständlich gerne angenehme Dinge tun.

An dieser Stelle werden Sie spätestens erkennen, dass der Weg zu einem effektiveren Selbstmanagement ein persönlicher Paradigmenwechsel bedeutet. Den Willen, die Kraft und auch das Durchhaltevermögen, so werden Sie aus eigener Erfahrung bestätigen können, werden Sie nicht damit erreichen, dass Sie sich zur Disziplin anhalten. Wir ändern unser Verhalten nur dann, wenn wir in uns eine klare Vorstellung dessen haben, was wir in unserem Leben wollen und was uns wichtig ist. Es sind unsere grundsätzlichen Paradigmen, aus denen unsere Einstellungen und unser Verhalten erwachsen.

Nehmen Sie sich Zeit darüber nachzudenken, was Ihnen in Ihrem Leben, privat wie beruflich wichtig ist. Dies gibt Ihnen die Klarheit und die Kraft, zu den unwichtigen Dingen Nein zu sagen. Für Ihren Erfolg als Führungskraft ist es entscheidend, dass Sie lernen, die wichtigen Aufgaben zu erkennen und zu tun. Nur wenn Sie für sich klare Prioritäten gesetzt haben, kann es Ihnen gelingen, Ihre Mitarbeiter/-innen anzuleiten und Aufgaben zu delegieren. Alle modernen Führungsinstrumente setzen dort an, wo Führungskräfte die Unternehmensziele durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern/-innen auf allen Ebenen des Unternehmens umsetzen. Vergessen Sie nicht:

Sagen Sie immer öfter Nein zu unwichtigen Dingen,
auch wenn sie dringlich erscheinen.

7. Die Balance halten

Unter dem Duktus, dass alles immer schneller und effektiver zu sein hat, verlieren wir bei unserem Selbst- und Zeitmanagement oft ein wichtiges Prinzip aus dem Blick. Es wird in Äsops Fabel von der Gans und den goldenen Eiern eindrücklich beschrieben:

„Nur wer die Gans pflegt, kann auch die goldenen Eier bekommen."
Ein armer Bauer entdeckt eines Tages im Nest seiner Lieblingsgans ein goldenes Ei. Er denkt zunächst, dass er sich getäuscht habe. Aber er legt das Ei nicht zur Seite, sondern lässt es schätzen. Das Ei ist aus purem Gold. Der Bauer kann sein Glück kaum fassen. Tag für Tag wiederholt sich das Ereignis. Nach dem Aufstehen läuft er zum Nest und findet ein goldenes Ei. Er wird sagenhaft reich. Alles scheint zu schön, um wahr zu sein. Aber wie es so ist, kommen auch Ungeduld und Gier. Der Bauer, der nicht mehr jeden Tag auf sein Ei warten will, schlachtet die Gans, weil er alle Eier auf einmal haben will. Als er jedoch die Gans aufschneidet, ist sie leer. Der Bauer hat keine Gans und auch keine goldenen Eier mehr.

Wenn wir nur darauf aus sind, so lehrt uns die Fabel, goldene Eier zu haben, und dabei die Gans vernachlässigen, die die Eier legt, wird es uns bald an dem fehlen, das uns die goldenen Eier produziert. Wenn wir nur die Gans pflegen und die Eier vergessen, werden wir bald nichts mehr haben, was uns selbst oder die Gans ernährt. Effektivität ist also mehr als das Schielen nach goldenen Eiern.
Übertragen bedeutet dies zum Beispiel, dass wir darauf achten müssen, dass, wer von seinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gute Leistung haben will, diese auch gut behandeln muss. Dabei darf man nicht vergessen, dass die Mitarbeiter/-innen auch Leistung bringen. Im privaten Bereich wissen wir, dass, wer eine tragfähige Beziehung haben will, diese auch pflegen muss, wer sein Auto lange fahren möchte, es auch warten muss, wer von sich viel Leistung erwartet, seinem Körper und seiner Seele Gutes tun muss.

Überlegen Sie sich für die unterschiedlichsten Lebensbereiche:

- Was sind die „Eier"?
- Was sind die „Gänse", die Sie „schlachten"?
- Was können Sie tun, um Ihre „Gänse" zu pflegen?

8. In Zielen denken

„Wer das Ziel nicht kennt, wird auch den Weg nicht finden."

Wenn ich nicht weiß, wohin ich will, darf ich mich nicht wundern, wenn ich woanders ankomme, als ich gerne möchte. Wenn ich keine Ziele bestimme, ist alles, was ich tue, gleich richtig oder gleich falsch. Wer keine klaren Vorstellungen über die eigenen Ziele entwickelt, lässt sich nur allzu leicht ablenken und reagiert nur auf das Dringlichste. Um unterscheiden zu können, was ist wichtig und was nur dringlich, müssen Sie sich über Ihre eigenen Ziele bewusst werden, sie sich vorstellen und darüber Klarheit haben. Dabei ist es wichtig, wie am Beispiel der Gans und den goldenen Eiern deutlich wird, ein Gleichgewicht zu schaffen zwischen Privat- und Berufsleben. Neben beruflichen Zielen geht es auch darum Ziele zu stecken, die den Partner, die Kinder, die Freunde, die eigene persönliche Entwicklung, Fitness, Beteiligung am gesellschaftlichen Leben etc. betreffen.
In Zielen zu denken, ist eine persönliche Herausforderung. Es richtet Sie in die Zukunft aus. Es verhilft Ihnen klar zu sehen, wohin Sie wollen und welche Prioritäten Sie setzen. Es motiviert und fordert zum Handeln auf.

Denken in Zielen
⬇
Ist das, was ich gerade tun will, wirklich wichtig?
⬇
Wichtig ist, was mir hilft, meine Ziele zu erreichen.
⬇
Ich tue das Wichtige vor dem Dringenden!

Was sind eigentlich Ziele?
Ziele sind im Voraus festgelegte Ergebnisse. Man handelt also nicht irgendwie und bezeichnet dann das Erreichte als das Ziel. Wie müssen Ziele aussehen, die effektiv sind und zum Handeln leiten?

Sie müssen

- anspruchsvoll,
- erreichbar,
- spezifisch,
- messbar,
- zeitlich befristet,
- möglichst schriftlich festgelegt,
- flexibel

sein.

Ihr persönlicher Zielfindungsprozess

Lebensziel

Wer will ich sein?
Was sind meine zentralen Werte?
Wie will ich leben?
Was will ich erreichen?
Auf was möchte ich stolz sein, wenn ich im Alter auf mein Leben zurückblicke?

⬇

längerfristige Ziele

Was will ich bis in zehn Jahren erreicht haben?
zum Beispiel: Leiterin einer Jugendhilfeeinrichtung sein

⬇

mittelfristige Ziele

Was muss ich bis in drei Jahren erreicht haben, um mein übergeordnetes Ziel zu erreichen?
zum Beispiel: Fachbereichsleitung im stationären Bereich

⬇

Jahresziele

zum Beispiel: Ende des Jahres werde ich meine Fortbildung in Sozialmanagement abgeschlossen haben.

⬇

kurzfristige Ziele

zum Beispiel: Wochenplanung

Tafel 8: Persönlicher Zielfindungsprozess

Nach der Planung gilt es, die Ziele anhand folgender Fragen zu überprüfen:

- *Wie realistisch sind die Ziele, die ich mir gesteckt habe?*
- *Kann ich Sie mit meinen Mitteln und Möglichkeiten erreichen?*
- *Wer oder was kann mir dabei behilflich sein, meine Ziele zu erreichen?*
- *Welche Ressourcen kann und muss ich einsetzen?*
- *Welche Stärken helfen mir und welche kann ich ausbauen?*

9. Das Fünf-Schritte-Programm zur Umsetzung

❒ Schritt 1: Die eigenen Schlüsselrollen identifizieren

Einer der größten Schwachpunkte der üblichen Zeitplanungstechniken ist die Reduzierung der persönlichen Rollen auf meist die berufliche und die private. Im Alltag erlebt man schnell die Grenzen. Gerade Frauen nehmen sehr bewusst die Spannungsfelder wahr, die aus den unterschiedlichsten Rollen und den an sie geknüpften Erwartungen erwachsen.
Bestimmen Sie zunächst Ihre gegenwärtigen Schlüsselrollen. Sie haben zum Beispiel eine Rolle als Individuum, als Ehefrau, Mutter, als Führungskraft, als Vorsitzende des Ortsverbandes usw.

❒ Schritt 2: Ziele auswählen

Bestimmen Sie als Nächstes für jede Rolle zwei Dinge, die Sie gerne in der nächsten Woche erreichen wollen. Achten Sie darauf, dass einige der Ziele aus dem Bereich wichtig/nicht dringend sind und Ihnen helfen, Ihre lang- und kurzfristigen Ziele zu erreichen.

Beispiel:

Individuum	Zum Tanzkurs anmelden
Ehefrau/Mutter	Julia zur Schule anmelden und Schulranzen besorgen
Projektmanagerin	In der Supervision die nächsten Projektschritte planen und gegebenenfalls Projektplanung anpassen
Beraterin	Broschüre aktualisieren und verschicken
Vereinsvorsitzende	Vorlage zum Thema Fachaufsicht vorbereiten

„Der Schlüssel liegt nicht darin, Prioritäten für das zu setzen, was auf Ihrem Terminplan steht, sondern darin, Termine für Ihre Prioritäten festzusetzen.“(Covey, 1997)

❒ Schritt 3: Termine planen

Nachdem Sie Ihre persönlichen Ziele und Rollen bestimmt haben, legen Sie für jedes Ziel einen bestimmten Wochentag bzw. eine ausreichende Zeitspanne an einem Wochentag fest. Konkretisieren Sie das Ziel, indem Sie eine bestimmte Verabredung dazu beschreiben. Wenn Ihr persönliches Lebensziel etwa ist, Ihre selbstständige Tätigkeit auszubauen, dann bestimmen Sie, an welchem Tag Sie Ihre Broschüre überarbeiten und wann Sie die Grafikerin anrufen wollen, um ihr die Änderungen mitzuteilen. Damit Sie darauf achten, auch die „Gans zu pflegen“, machen Sie sich auf Ihrem Wochenkalender eine kleine Rubrik. Sammeln sie dort zunächst, was Sie für diesen Bereich tun wollen, und tragen Sie dann auch dafür Termine in Ihren Kalender ein.

Beispiel:

Gans	Pflege
Freundschaft zu Birgit	Brief zum Geburtstag schreiben
Arbeitsplatz	Hängeregistratur erneuern
Mitarbeiterin im Projektteam	Bei Sonja für die gute Datenerfassung bedanken

❒ Schritt 4: Delegieren

Oft verlieren wir in der Hektik des Alltags den Überblick. Eine schnelle Methode, sich wieder zu orientieren, ist der Tätigkeiten-Check.

Überlegen Sie vor jeder Tätigkeit:

1. Ist diese Tätigkeit nötig?

↓ ❒ **Ja:**

↓ ❒ **Nein:**
Sofort einstellen
Was könnte mir schlimmstenfalls passieren, wenn ich es nicht tue?

2. Muss ich sie selber tun?

↓ ❒ **Ja:**

↓ ❒ **Nein:**
- *bei Daueraufgaben:* Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung delegieren
- *bei Einzelfällen:* Aufträge erteilen
- *bei komplexen einmaligen Aufgaben:* Projektgruppe bilden

3. Muss ich sie sofort tun?

↓ ❒ **Ja:**

↓ ❒ **Nein:**
Ich strebe an, das Wichtige vor dem Dringenden zu tun.

4. Tue ich sie optimal?

↓ ❒ **Ja:**

↓ ❒ **Nein:**
Arbeit vereinfachen, Arbeitstechniken, Hilfsmittel nutzen

5. Verpflichten
Verpflichten Sie sich selbst zu einer wöchentlichen Planung. Bei vielen hat sich bewährt, die Planung am Sonntag zu machen. Wichtig ist, dass Sie eine feste Zeit dafür bestimmen.

Tafel 9: Tätigkeiten-Check

Praxis-Tipp:

- Wenn Sie Aufgaben delegieren, beschreiben Sie genau, was, wer, warum, wie, womit und bis wann tun soll.
- Achten Sie darauf, nicht auf die letzte Minute Aufgaben zu delegieren, und nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch.
- Fehler sollten Sie am Anfang nicht so ernst nehmen.
- Stehen Sie nicht hinter dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, wenn er/sie die Aufgabe tut.
- Beschränken Sie sich darauf, das Ergebnis zu kontrollieren.

Einige Anregungen für einen guten Umgang mit sich, anderen und der Zeit*

Zeit ist nicht nur der Abstand von – bis. Periodisch und zyklisch kehrt das Gleiche immer wieder, doch immer auch ein bisschen verändert. Nur wenn wir ab und zu innehalten und ausruhen, können wir uns fragen, was unser Ziel ist und ob die Richtung stimmt. Hören wir auf unseren Körper, auf unsere biologischen Rhythmen und nehmen wir die Uhrzeit einmal mehr als praktisches Hilfsmittel, Züge zu erreichen. Bemühen wir uns um die Stärkung des sozialen Netzes, um flexible Arbeitszeiten und eine Grundsicherung für die Familienarbeit, damit wir wieder mehr Kinderlachen hören. Die Beschleunigung lässt sich nicht aufhalten, aber wir können Pausen machen. Dazu brauchen wir Oasen der Stille in uns und außen. Auszeiten kommen auch dem Betrieb zugute. Müßiggang ist eine Kunst, die neu gelernt werden muss. Muße, Problemlösung, Denken, Kreativität, Veränderung brauchen Zeit. Die Natur setzt uns nur zwei Termine: Geburt und Tod. Leben wir danach und schieben nichts, was wir heute tun möchten, auf morgen. Jeder Anfang hat auch ein Ende. Gönnen wir uns zwischen Ende und dem Neuanfang die Ruhepause. Wer die Relativität der Zeit erkennt, wird gelassen. Lesen Sie doch einmal Robert Levines „Eine Landkarte der Zeit" – Wie Kulturen mit Zeit umgehen und ob geruhsames Leben glücklich macht.

Praxis-Tipp:

Nehmen Sie sich täglich einige Minuten Zeit,
Ihre Zeitplanung anzupassen und Ihre Termine zu überprüfen.

Literaturliste

Covey, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität, Campus-Verlag, Frankfurt, New York 1997

Löhn, Johann Prof. Dr.: Selbstmanagement und Problemlösungstechniken, Haufe-Verlag, Freiburg 1989

Levine, Robert: Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen, Piper-Verlag, New York 1998

Pleterski, Friederun, Habinger, Renate: Vom natürlichen Umgang mit der Zeit, Verlag Christian Brandstätter, Wien, München 1999

Seifert, Josef W.: Besprechungsmoderation, Gabal-Verlag, Bremen 1994

Bischof, Anita: Besprechungen effektiv und effizient, Haufe-Verlag, Planegg 1997

Boy, J., Dudek, C., Kuschel, S.: Projektmanagement, Gabal-Verlag, Bremen 1994

RAABE-VERLAG: Handbuch Sozialmanagement

Doppler, Klaus, Lauterburg, Chr.: Change Management, Campus-Verlag, Frankfurt 1980

Zur Autorin

***Angelika Gaßmann**, Germanistin, Sportwissenschaftlerin, selbstständige Personal- und Organisationsentwicklerin, systemische Beraterin, Trainerin. Berufserfahrungen in der Jugendhilfe, Evangelische Landeskirche Württemberg, Diakonisches Werk Württemberg. Familienarbeit als Mutter zweier Töchter im Alter von sechs und acht Jahren. Projektaufträge im Bereich Organisationsentwicklung, ProFiL-Entwicklung und Bildung im Non-Profit-Bereich, Frauenorganisationen.*

Anschrift

Fuchsgrube 21
71686 Remseck
Tel. 0 71 46 - 87 14 79 Fax 0 71 46 - 87 14 78,
E-Mail: angelika.gassmann@t-online.de

* (Quelle: In Anlehnung an Pleterski/Habinger „Vom natürlichen Umgang mit der Zeit".)

11 Frau und Geld
Entstörung einer gestörten Beziehung

Ruth Lerche

Zielsetzung
Wir leben in einer Welt, die vom Leistungsdenken geprägt ist. Hoch eingeschätzte Leistung wird teuer bezahlt und damit bewertet. Zahlreiche Studien sprechen davon, dass Frauen viel leisten, oft aber schlechter oder – wie zum Beispiel im Ehrenamt – gar nicht dafür bezahlt werden. Im Folgenden soll den Fragen nachgegangen werden, welche Einstellung Frauen zum Geld haben, wie viel Wert sie sich und ihrer Leistung beimessen, was ihnen Geld und die damit verbundenen Möglichkeiten bedeuten, wie sie mit Geld umgehen. Ziel ist es, Frauen zu selbstbewusstem Auftreten und Handeln in Sachen Geld anzuregen und ihnen die Angst vor dem unbekannten Wesen Geld zu nehmen.

Alles redet vom Geld.
Sollen wir Frauen das etwa auch tun? Haben wir überhaupt ein besonderes Verhältnis zum Geld? Ist es sogar gestört und muss entstört werden? Ja, ich glaube, Frauen müssen ihr Verhältnis zum Geld ändern. Sie haben es allzu lange verdrängt. Geld ist für die meisten Frauen ein abstrakter Wert geblieben, es ist ihnen oft ziemlich unwichtig. Sollen doch andere sich damit herumschlagen. Manchmal macht es ihnen sogar Angst. Die Angst wächst, je älter die Frauen sind. Wie die Furcht vor jeder neuen Technik, die frau nicht versteht.
Mit dem Geld gehen die Frauen um wie mit der Karriere. Sie können beides nur schwer fordern. Weder den Aufstieg in die höhere und damit besser bezahlte Position noch die Gehaltserhöhung oder das angemessene Honorar. Und auch nicht den Lohn für die vielen unentgeltlich erbrachten Leistungen, sei es nur in Form von gesellschaftlicher Anerkennung. Oder die finanzielle Unterstützung für die von ihnen konzipierten, sinnvollen Projekte. Frauen haben nicht nur eine gestörte Beziehung zum Geld, sondern auch zu ihrem eigenen (Geld-)Wert. Denn sie wissen schon, was sie tun, aber nicht, was sie und ihre Arbeit wert sind. *Gilt das auch für Sie?*

„Frau und Geld" in Leitungsfunktion?
Müssen Sie sich, wenn Sie sich für eine Führungsposition qualifizieren wollen, auch für dieses leidige Thema interessieren? Inwieweit hat Geld und Ihre Beziehung dazu Einfluss auf Ihre Arbeit? Ja, Sie werden immer wieder damit konfrontiert werden. Sei es, dass Sie Finanzpläne oder Gesamtbudgets für ein bestimmtes Projekt oder allgemein für Ihre Arbeit aufstellen oder um Zuschüsse für Ihre Projekte kämpfen müssen. Das Thema Geld ist immer inbegriffen. Um Ihre Ziele zu erreichen, brauchen Sie es.
Den Umgang mit Geld können Sie nur lernen, wenn Sie eine persönliche Beziehung zu diesem unbekannten Wesen Geld herstellen und es Ihnen nicht mehr unwichtig und die Beschäftigung damit vielleicht lästig ist. Geld sollten Sie als Mittel zum Zweck sehen, um Ihre Ziele zu erreichen. Aber nicht nur das! Sie gewinnen ein anderes Verhältnis zum Geld, wenn Sie diese Erkenntnisse auch auf Ihren persönlichen Lebensbereich übertragen. Auch hier ist

Geld Mittel zum Zweck. Für die Urlaubsreise, für das neue Auto oder für die schöne Garderobe, in der ich mich wohl fühle und damit entsprechend selbstbewusst auftreten kann – in Banken, Ämtern und bei der Arbeit.

Das etwas andere Verhältnis zum Geld

Wenn wir es nötig haben, über das Thema „Frau und Geld" zu reden, impliziert dies, dass eine besondere Beziehung der Frauen zum Geld besteht. Dass dies so ist, zeigt immer wieder die Praxis.

Jede Frau hat ein ganz individuelles Verhältnis zum Geld je nach ihrer persönlichen Lebenssituation. Ist sie berufstätig, allein stehend oder verheiratet bzw. verwitwet? Hat sie zwar das Geld im Haus verwaltet, aber der Mann es angelegt? Am stärksten jedoch hängt das Verhältnis zum Geld vom Alter ab. Junge Frauen begreifen schneller, um was es geht, und sind risikobereiter bei ihren Geldanlagen. Bei den Frauen über 50 ist mir ein Umgang mit dem Geld aufgefallen, der typisch für diese Altersgruppe zu sein scheint. Sie haben die Nachkriegszeit zum Teil in Armut und Not erlebt. Die Eltern als Vorbild mussten die Mark dreimal umdrehen, ehe sie sie ausgaben. Die Furcht vor einer neuen großen Inflation oder einer Weltwirtschaftskrise wie in den 20er Jahren, in der viele ihr ganzes Vermögen verloren, gaben sie an ihre Töchter weiter. Das in der Kindheit erlernte Sparen und die unbestimmte Angst vor einer Wirtschaftskrise lähmen diese Frauen beim Umgang mit dem Geld. Sie haben Angst, ihr geerbtes oder verdientes Geld anzutasten und davon gut zu leben. Wenn das Geld einmal angelegt ist, muss es immer angelegt bleiben. Aber auch die Anlage selbst bereitet ihnen große Kopfschmerzen.

Die Situation von Frauen

Frauen verdienen noch immer schlechter als Männer. Obwohl sie inzwischen besser ausgebildet sind als die Männer (55 Prozent der Abiturienten und 52 Prozent der Studienanfänger sind weiblich), verdienen sie nur 77 Prozent dessen, was Männer als Gehalt nach Hause tragen. Das liegt daran, dass Frauen noch immer den traditionellen Frauenberufen nachgehen, die schon immer schlechter bezahlt wurden. Aber auch daran, dass ihr Anteil an der Teilzeitbeschäftigung bei 90 Prozent liegt. Kinderbetreuung ist noch immer Frauensache. Frauen sind wesentlich häufiger in den unbezahlten Ehrenämtern anzutreffen. Frauen verdienen aber auch schlechter, weil sie sich nicht wehren und ihre (bessere) Bezahlung nicht einfordern. Auf ihre Rente hat das die entsprechenden Auswirkungen. Sie ist gering, könnte aber besser sein, würden die Frauen ihr Geld wenigstens so anlegen, dass sie im Alter eine anständige zusätzliche Kapitalrente erhalten würden.

Und wie sieht Ihr Verhältnis zum Geld aus?

Kleingruppengespräch zu folgenden Fragen:

1. *Wie sieht Ihre Beziehung zum Geld aus?*
2. *Was bedeutet es für Sie persönlich, Geld zu haben?*
3. *Was würden Sie machen, wenn Sie 10.000 Euro im Lotto gewinnen würden?*
4. *Welche Probleme und Schwierigkeiten haben Sie privat und in Ihrer Leitungsfunktion, mit Geld umzugehen und es anzulegen?*
   Die Antworten sollen visualisiert und anschließend im Plenum vorgestellt werden.

Gewöhnlich fällt es den Gruppen schwer, die erste Frage *„Wie sieht Ihre Beziehung zum Geld aus?“* zu beantworten. Es besteht das Problem, die eigene Beziehung zum Geld zu definieren und zu konkretisieren. Fast alle flüchteten sich in Verallgemeinerungen, Beschreibungen mit Einschränkungen (zum Beispiel Geld ist wichtig für den Lebensunterhalt). Der eigene Bezug dazu wird fast ängstlich vermieden. So sind Ergebnisse zu dieser Frage, die lauten: „unwichtig/wichtig“, „macht Angst“, „interessiert mich nicht/interessiert mich“, sehr nichtssagend. Sie geben aber doch Aufschluss darüber, wie wenig sich Frauen mit diesem Thema beschäftigen.

Leichter tun sich die Frauen mit der Frage *„Was bedeutet es für Sie, Geld zu haben?“*
Die Antworten darauf lauten unter anderem:

– Unabhängigkeit/Freiheit
– Sicherheit/Absicherung (des Lebensstandards)
– Selbstständigkeit
– Glück
– Last (wenn der Gedanke der Verantwortung hinzukommt)

Interessant ist, dass die Antworten sehr frauenspezifisch sind. Die Punkte „Macht“ oder „Einfluss“, die unweigerlich zum Thema Geld gehören, werden selten genannt.

Die Beantwortung der konkreten Frage *„Was würden Sie tun, wenn Sie 10.000 Euro im Lotto gewinnen würden?“* erfolgt sehr konkret, zum Beispiel Urlaub, Geld anlegen für einen bestimmten Zweck, größere Anschaffungen wie ein Auto und Ähnliches. Mir scheint, dass jüngere und allein stehende Frauen verstärkt in erster Linie an sich selbst denken als die Familienfrauen. Ich sehe das positiv und befürworte die Kombination von Geld anlegen und sich selbst etwas Gutes gönnen.

Die Antworten auf die Frage *„Welche Probleme und Schwierigkeiten haben Sie privat und in Ihrer Leitungsfunktion, mit Geld umzugehen und es anzulegen?“* zeigen, dass es Frauen schwer fällt, für sich selbst Geld zu fordern. Sie haben die Schwierigkeit, den eigenen Wert einzuschätzen. Das Thema Ethik und Geld spielt hier eine große Rolle. Aussagen wie „Wenn ich einen ‚ideellen‘ Beruf oder auch ein Ehrenamt ergreifen will, muss ich mit weniger Geld rechnen“ oder „Ein guter Verdienst ist nicht wichtig“ unterstreichen das noch. Eine flexible Arbeitszeit wegen der Kinder ist manchen wichtiger und der damit verbundene Karriereverzicht wird dabei gern in Kauf genommen. Probleme haben die Familienfrauen auch damit, das Verdienst des Partners als ihr eigenes Geld anzusehen, über das sie verfügen können.
Nennungen auf die Fragen nach den Problemen beim Umgang mit Geld in der Leitungsfunktion können sehr konkret und vielfältig aussehen, so zum Beispiel:

- Wie schreibe ich „Bettelbriefe“?
- Buchhaltung und -führung macht keinen Spaß
- Finanzplan erstellen
- Warum muss ich mich um die Finanzierung kümmern?
- Geld fordern (für andere leichter als für mich)
- Angst, dass ich die Erwartungen an meine Arbeit, für die ich einen Zuschuss fordere, nicht erfüllen kann
- Muss ich für die Institution, den Verein etc. sparen?

Fazit:
Bei der Auseinandersetzung zeigt sich die gestörte Beziehung der Frauen zum Geld. Sind sie bei der ersten Frage (nach der Beziehung) nicht fähig, darauf konkret zu antworten, kommt im weiteren Verlauf zum Ausdruck, was für ein Verhältnis sie wirklich zum Geld haben. Sie finden die Beschäftigung damit langweilig und uninteressant. Geld ist für sie schmutzig und die Beschäftigung damit kann ethisch verwerflich sein. Geld ist für sie etwas wenig Fassbares. Sie sind mehr an den Menschen als am Materiellen interessiert.

Wie sieht die Entstörung der gestörten Beziehung zum Geld aus?
Die Entstörung kann nur gelingen, wenn Sie sich über Ihr Verhältnis zum und Ihren Umgang mit dem Geld klar werden. Geld ist nicht schmutzig und für Ihre Arbeit wichtig. Ziehen Sie sich nicht auf die Position zurück: „Oh, je, davon verstehe ich nichts!“ Das betrifft sowohl das Geldanlegen als auch die Finanzplanung privat und in Ihrer Arbeit.
Frauen können vor allem für sich schwer Geld fordern, weil sie ihren eigenen Wert, nicht unbedingt in Geld ausgedrückt, sondern in der Bedeutung für die gesellschaftliche Arbeit, nicht kennen oder schwer einschätzen können. Zwei Drittel der unbezahlten Arbeit leisten Frauen. Unbeachtet und unbezahlt ist sie nichts wert und steigert deshalb das Selbstwertgefühl von Frauen nicht. Sehen Sie deshalb die positive Seite des Geldes und lernen Sie einen anderen Umgang mit dem Geld!

Der andere Umgang mit Geld

Was kann Geld nun auch bedeuten? Im Märchen Goldmarie und Pechmarie oder auch in Aschenputtel werden die Frauen mit Gold und Silber von der Fee oder der Mutter überschüttet. Hier ist Gold und Silber Ausdruck für Kraft, Stärke und Energie, die den Mädchen auf ihrem mit vielerlei Hindernissen bestückten Lebensweg helfen sollen, die Schwierigkeiten zu überwinden. Mit Gold oder Geld können Frauen sich eine Existenz aufbauen, sich beruflich und privat unabhängig machen. Ihr Selbstwertgefühl wird dadurch gestärkt werden.

Geld sollte deshalb als das angesehen werden, was es ist: ein Mittel zum Erreichen bestimmter Ziele. Deshalb gilt es zum Beispiel als Familienfrau sich von dem Gedanken zu lösen, das Verdienst ihres Mannes stehe ihr nicht zu für die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse. Jede Frau hat ein Recht auf Bezahlung – in welcher Form auch immer – im Ehrenamt und als Familienfrau. Und wenn Frauen ihr Geld anlegen, sollten sie immer an das biblische Gleichnis von den Talenten denken. Der Knecht, der seine Talente (Fähigkeiten!) vergraben und nichts damit angefangen hatte, wurde vom Herrn schwer getadelt (siehe Matthäus 25, 14–30).

Fordern lernen für sich und andere

Um das Fordern zu lernen, muss frau sich zuerst von der Vorstellung lösen, dass Fordern unweiblich ist und dem braven Mädchen, das sie oft noch immer in ihrem Unterbewusstsein ist, nicht zusteht. Frauen sollten lernen, sich selbst zu schätzen, sie sollten sich über ihre Fähigkeiten und Qualitäten klar werden und somit Selbstbewusstsein gewinnen. Dies ist zum Beispiel möglich in Rhetorikkursen für Frauen, in denen auch das „Nein"- oder „ich will"-Sagen geübt wird. So finden sie vielleicht eine Antwort auf die Frage, was sie und ihre Arbeit für sich selbst und die Gesellschaft wert sind – im Haushalt, im Beruf und im Ehrenamt. Frauen sollten sich entsprechendes Wissen aneignen und sich über vielleicht unangenehme Dinge wie Geldanlagen oder Finanzplanung informieren.

Übung in der Kleingruppe

Ziel der Übung:

Selbstbewusst auftreten, eine klare (Geld-)Forderung vorbringen und diese nach Möglichkeit durchsetzen.

Rollenspiel:

Bei einer staatlichen Behörde soll um finanzielle Unterstützung für ein Projekt geworben werden. Eine Frau stellt die Forderung, eine andere spielt die Verantwortliche der Behörde. Die anderen beobachten, was zum (Miss-)Erfolg der Fordernden führt (Inhalt, Wortwahl, Strategie, Verhalten, Körpersprache). Nach etwa zehn Minuten Rollenspiel erfolgt eine gemeinsame Auswertung, in der die Erfahrungen und Beobachtungen der Beteiligten und der Beobachterinnen ausgetauscht werden und gegebenenfalls überlegt wird, wie eine erfolgreiche Strategie und Gesprächsführung hätte aussehen können.

Wichtig und entscheidend für den Verlauf eines Gespräches sind:

- ❒ Eine gute Vorbereitung
  - – Konzeption des Projektes
  - – Präsentation
  - – Planung der Finanzierung
  - – Errechnung der Höhe des benötigten Zuschusses
- ❒ Strategie in der Gesprächsführung
  - – gute Präsentation des Projektes gleich zu Beginn
  - – von Anfang an das Heft in der Hand behalten
  - – Kompetenz zeigen, Bescheid wissen, konkret bleiben
  - – logische, auf die Sache bezogene Argumentation
  - – sich nicht auf Nebengeleise führen lassen
  - – beharrlich bei der Sache bleiben
  - – Wille zum Ergebnis durch Identifikation mit dem Anliegen
  - – ehrliche Bitte um Unterstützung bei der Problemlösung
- ❒ Nonverbales Verhalten
  - – gewinnende, freundliche und bestimmte Art
  - – nicht ständig direkten Augenkontakt suchen
  - – sich nicht zu weit über den Tisch lehnen
  - – feste, im „Brustton der Überzeugung" tönende Stimme
  - – nicht zu schnell sprechen, Gegenüber Zeit zur Überlegung lassen

Frauen und Geldanlagen

„Das Vermögen der Frau wird durch Eheschließung der Verwaltung des Mannes unterworfen."

Das hieß auch zur Nutznießung. So galt es bis 1953 im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB). Sogar bis 1958 stand dem Manne gemäß BGB das alleinige Entscheidungsrecht zu, ob seine Frau einen Beruf außerhalb des Hauses ausüben durfte. Kein Wunder, dass Frauen die Vorsicht beim Geldanlegen verinnerlicht haben. In der Zwischenzeit hat sich zwar viel geändert. Frauen emanzipieren sich in Geldangelegenheiten. Das gilt vor allem für die jüngeren unter ihnen. Nach einer Umfrage des Forsa-Instituts werden Frauen immer aktiver. Hier stechen die Selbstständigen und Beamtinnen mit einer Geldanlage auf dem Aktienmarkt mit 45 bzw. 42 Prozent heraus. Die anderen Berufsgruppen investieren nur zu 15 Prozent in Aktien. Aber 40 Prozent aller Befragten wollen mehr über die Geldanlage wissen. Viele Frauen besuchen entsprechende Seminare.

Der Trend geht – auch geschürt durch das in Deutschland erwachende Aktienfieber – dahin, sich umfassend zu informieren und fortzubilden. Die Anlage des Vermögens in Aktien, also in Sachkapital, empfiehlt sich insofern, als hierbei der Vermögenszuwachs am größten ausfallen kann.
An diesen Seminartag müsste sich ein zweiter anschließen mit folgenden Inhalten: Vorstellung der verschiedensten Geldanlageformen mit ihren Vor- und Nachteilen, Geldanlagen mit kurzfristiger Verfügbarkeit, private Altersvorsorge und andere.

Einige praktische Tipps zur Geldanlage

- ❒ Private Altersvorsorge sollte am besten durch regelmäßige Einzahlungen in gut ausgesuchte Aktienfonds erfolgen.
- ❒ Einmalige Zahlungen, etwa aus einem Erbe, aus der Rückzahlungssumme aus einer Lebensversicherung oder einem Sparguthaben, sollten der Direktanlage in Aktien und Anleihen dienen, können aber auch, wenn man sich die direkte Anlage nicht zutraut, in ausgewählten Aktienfonds angelegt werden.
- ❒ Kapitallebensversicherungen und – mit Einschränkungen auch die Privaten Rentenversicherungen – sollten vermieden werden. Sie sind zu wenig flexibel, zu teuer und ihre Rendite ist zu gering.

Literaturhinweise

Literaturtipps zu diesem Thema sind fraglich, da es immer sinnvoll ist, sich die aktuellsten Veröffentlichungen zu beschaffen, weil sich im Geldanlagebereich ständig etwas ändert.
Aktuelle Informationen sind aus Finanzzeitschriften und eingeschränkt aus Nachrichtensendungen zu beziehen. Zu empfehlen ist besonders die monatlich erscheinende Zeitschrift „Finanztest" von der Stiftung Warentest, die überall zu kaufen ist. Informativ ist auch der Wirtschaftsteil der Tageszeitung. Auch hierzu gibt es Kurse, bei denen gelernt wird, ihn zu lesen.

Zur Autorin

Ruth Lerche
Jahrgang 1942, Mutter dreier Kinder
Dipl.-Volkswirtin, Berufstätigkeit in der Industrie, politische Tätigkeit, Gründung und Leitung einer Nachbarschaftshilfe, Tätigkeit als Dozentin für Erwachsenenbildung an Volkshochschulen und anderen Institutionen, 1993 Gründung einer unabhängigen Geldanlageberatung für Frauen

Anschrift

Schondorferstr. 23
81379 München
Tel. 0 89 - 7 14 81 80
Fax 0 89 - 7 19 62 43

12 Blick zurück nach vorn

Evaluation, Auswertung der Rahmenbedingungen, Kontaktvermittlung

Adelheid Huonker-Wagner

Überblick

In der den Kurs abschließenden Evaluation geht es darum, jeder Teilnehmerin Gelegenheit zu geben, ihren persönlichen Ertrag festzustellen und festzuhalten. Im Interesse der Kursleiterin steht es, alle Erträge gebündelt zu bekommen. Sie will einen Abgleich zwischen Ergebnissen und Kurszielen anstellen. Außerdem benötigt sie gegenüber Trägerorganisation und/oder Geldgebenden Nachweise über Lernleistungen. Die Schlussauswertung nimmt, ohne Pausen, etwa fünf Stunden Zeit in Anspruch und ist in drei Teile gegliedert:

- ❒ Der erste Teil konzentriert sich auf individuelle Lernergebnisse der Teilnehmerinnen.
- ❒ Der zweite Teil bezieht sich auf die Auswertung von Konzeption und Rahmen der Maßnahme
- ❒ Der dritte Teil bündelt die beiden rückblickenden Auswertungsteile und richtet mit einem Personalentwicklungsgespräch den Blick nach vorne in die zukünftige Leitungspraxis der Kursabsolventinnen.

❒ Auswertung Teil I: Lernerfahrungen

Einstieg

Als Einstieg dient ein Textauszug aus „Pippi Langstrumpf“ von Astrid Lindgren:

„Pippi Langstrumpf – die Sachensucherin“

„Was wollen wir jetzt machen?“, fragte Thomas. „Was ihr machen wollt, weiß ich nicht“, sagte Pippi. „Ich werde jedenfalls nicht auf der faulen Haut liegen. Ich bin nämlich eine Sachensucherin, und da hat man niemals eine freie Stunde“. „Was hast du gesagt, was du bist?“, fragte Annika. „Eine Sachensucherin.“ „Was ist das?“, fragte Thomas. „Jemand, die Sachen findet, wisst ihr. Was soll es anderes sein?“, sagte Pippi, während sie die Mehlreste zu einem kleinen Haufen zusammenfegte. „Die ganze Welt ist voll von Sachen, und es ist wirklich nötig, dass jemand sie findet. Und das gerade, das tun die Sachensucher.“ „Was sind das denn für Sachen?“, fragte Annika. „Ach, alles Mögliche“, sagte Pippi. „Goldklumpen und Straußenfedern und tote Ratten und Knallbonbons und kleine Schraubenmuttern und all so was.“ Thomas und Annika fanden, dass es ganz nett klang, und wollten auch gern Sachensucher werden, aber Thomas sagte, er hoffe, dass er einen Goldklumpen und nicht nur eine kleine Schraubenmutter finden würde. „Wir werden ja sehen“, sagte Pippi. „Etwas findet man immer. Aber jetzt müssen wir uns beeilen, damit nicht andere Sachensucher kommen, die alle Goldklumpen, die es hier in der Gegend gibt, aufheben.“ Alle drei Sachensucher machten sich nun auf den Weg. Sie meinten, dass es am besten wäre, in der Nähe um die Villen herum anzufangen. Denn Pippi sagte, es könne zwar leicht passieren, dass man eine Schraubenmutter tief drinnen im Wald finde, aber die besten Sachen finde man fast immer da, wo Menschen in der Nähe wohnen. „Aber immerhin“, sagte sie, „ich habe auch schon Beispiele vom Gegenteil erlebt. Ich erinnere mich an ein Mal, als ich in den Dschungeln von Borneo nach Sachen suchte.

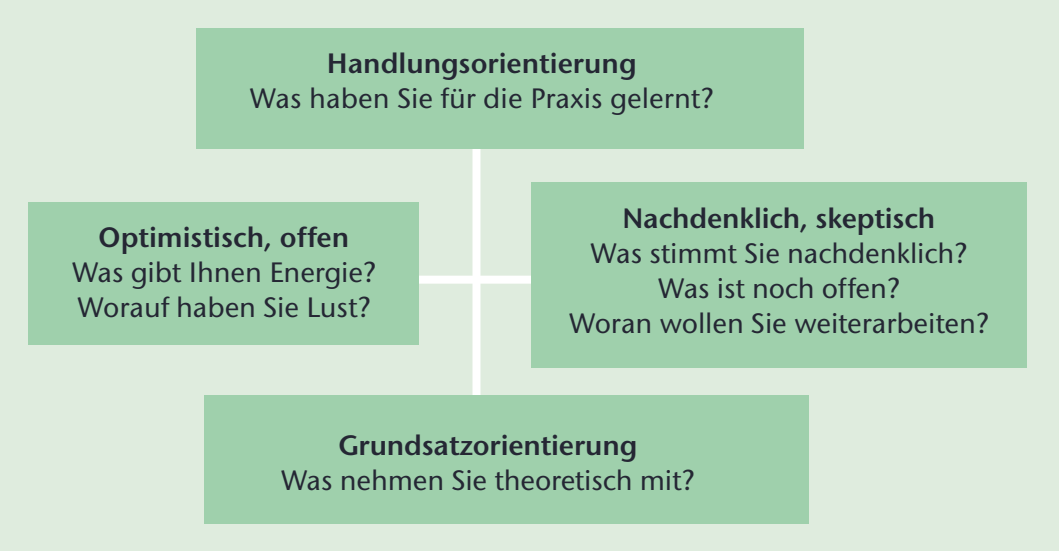
Genau mittendrin im Urwald, wo niemals ein Mensch seinen Fuß hingesetzt hatte, was glaubt ihr, was ich da gefunden habe? Ein prima Holzbein. Ich hab' es später einem alten Mann geschenkt, der nur ein Bein hatte, und er sagte, dass man so ein Holzbein nicht für Geld kaufen könnte."
Thomas und Annika beobachteten Pippi, um zu sehen, wie ein Sachensucher sich zu verhalten hat. Und Pippi lief von einem Straßenrand zum anderen, legte die Hand über die Augen und suchte und suchte. Manchmal kroch sie auf den Knien und steckte die Hand zwischen die Latten eines Zaunes und sagte enttäuscht: „Merkwürdig! Ich dachte bestimmt, ich hätte einen Goldklumpen gesehen!" Darf man wirklich alles nehmen, was man findet?", fragte Annika. „Ja, alles, was auf der Erde liegt", sagte Pippi. Ein Stück weiter lag ein alter Herr auf dem Rasen vor seiner Villa und schlief. „Der da liegt auf der Erde", sagte Pippi, „und wir haben ihn gefunden. Wir nehmen ihn!" Thomas und Annika erschraken furchtbar. „Nein, nein, Pippi, einen Mann können wir nicht nehmen, das geht nicht", sagte Thomas. „Was sollten wir übrigens auch mit ihm?" „Was wir mit ihm sollten? Den könnte man zu vielerlei gebrauchen. Wir könnten ihn in einen kleinen Kaninchenkäfig stecken an Stelle eines Kaninchens und ihn mit Löwenzahnblättern füttern. Aber wenn ihr nicht wollt, lassen wir's bleiben, meinetwegen. Obwohl es mich ärgert, dass vielleicht ein anderer Sachensucher kommt und ihn klaut."
Sie gingen weiter. Plötzlich stieß Pippi ein lautes Geheul aus. „Nein, so was hab' ich noch nie gesehen!", schrie sie und hob eine alte rostige Blechbüchse vom Boden auf. „So ein Fund, so ein Fund! Büchsen kann man nie genug haben." Thomas sah die Büchse etwas misstrauisch an und sagte: „Wozu kann man die gebrauchen?" „Oh, die kann man zu vielem gebrauchen", sagte Pippi. „Wenn man Kuchen reinlegt, dann ist es eine ‚Büchse mit Kuchen'. Wenn man keinen Kuchen reinlegt, dann ist es eine ‚Büchse ohne Kuchen', und das ist natürlich nicht ganz so schön, aber so kann man sie auch gut gebrauchen." Sie musterte die Büchse, die wirklich sehr rostig war und außerdem ein Loch im Boden hatte. „Es sieht beinah so aus, als ob es eine ‚Büchse ohne Kuchen' werden wird", sagte sie nachdenklich. „Aber man kann sie auch über'n Kopf stülpen und spielen, dass es mitten in der Nacht ist." Und das tat sie. Mit der Büchse auf dem Kopf wanderte sie durch das Villenviertel wie ein kleiner Blechturm, und sie blieb nicht eher stehen, bis sie über einen Drahtzaun stolperte und auf den Bauch fiel. Es machte einen furchtbaren Krach, als die Blechbüchse auf der Erde aufschlug. „Da könnt ihr mal sehen", sagte Pippi und nahm die Büchse vom Kopf. „Wenn ich die nicht aufgehabt hätte, wäre ich direkt auf dem Gesicht gelandet und hätte es mir blau geschlagen." „Ja, aber", sagte Annika, „wenn du nicht die Büchse aufgehabt hättest, wärst du nicht über den Stacheldrahtzaun gestolpert." Aber ehe sie zu Ende sprechen konnte, ertönte ein neues Geheul von Pippi, die triumphierend eine leere Garnrolle hoch hielt. „Heute scheint mein Glückstag zu sein", sagte sie. „So eine kleine süße Garnrolle, mit der man Seifenblasen machen oder die man an einer Schnur um den Hals als Kette tragen kann. Ich will nach Hause und das sofort ausprobieren."

Astrid Lindgren: Pippi Langstrumpf, Hamburg 1994; S. 22–34,
Abgedruckt mit freundlicher Genehmigung des Verlages, Friedrich Oetinger GmbH

Abschied und Auswertung
Der Bezug zu Abschied und Auswertung besteht zum einen darin, dass die Teilnehmerinnen rückblickend das gesamte Kursprogramm durchstreifen und all die „Sachen", also Dinge, Ereignisse und Erkenntnisse suchen sollen, die für sie im Laufe dieses Qualifizierungsprogrammes persönlich wichtig geworden sind. Zum anderen gibt Pippi in der Geschichte den Dingen ihre subjektive Bedeutung und Zweck. So sollen auch die Teilnehmerinnen überlegen, welchen Wert die gefundenen „Sachen" bzw. Erkenntnisse für sie persönlich haben, und/oder welche Bedeutung sie diesen heute geben.

Praktisches Vorgehen
Am Anfang der Auswertungsveranstaltung gibt die Kursleiterin zurückschauend den Überblick, indem sie kurz und in einem großen Bogen die Zeitspanne, Seminare, Coaching, Themen, Referentinnen und besondere Stationen des Kursprogramms beschreibt.

Vorbereitung:
Im Raum werden an vier Wänden je eine Metaplanwand, versehen mit einer Überschrift (siehe unten), aufgestellt – so dass sich immer zwei gegenüberstehen. An jeder Wand steht eine Schachtel mit Pinns bereit.



Danach kommen folgende Schritte:

Schritt 1:
Geschichte im Plenum vorlesen

Schritt 2:
Die Kursleiterin gibt erneut zurückschauend den Überblick, indem sie in Kürze und Beschreibung eines großen Bogens die Zeitspanne, Seminare, Choaching, Themen, Referentinnen, und besondere Stationen des Kursprogramms beschreibt. „Sachensuche" in Einzelarbeit der Teilnehmerinnen anhand der vier Themenbereiche.
Dauer: circa 30 Minuten.
Jeder „Fund" einzeln auf eine Metaplankarte geschrieben.

Schritt 3:
„Fundsachen“ zeigen
Die Fundsachen werden im Plenum in Form von beschrifteten Karten veröffentlicht und den vier verschiedenen Impulssätzen auf den Metaplanwänden im Raum zugeordnet.

Schritt 4:
Austausch
Die Teilnehmerinnen bilden vor den Wänden vier Kleingruppen, verschaffen sich einen Überblick über die zusammengetragenen Ergebnisse und tauschen sich darüber aus. Jeweils nach 20 Minuten bilden sich vor den Stellwänden wieder neue Gruppen, so dass jede Teilnehmerin sich mit anderen über die vier Themenbereiche austauschen kann.

Die Ergebnisse können festgehalten und gegebenenfalls an die Verantwortlichen der Institution weitergeleitet werden, so dass die Lernergebnisse sichtbar und öffentlich werden.

❒ Auswertung Teil II: Konzeption und Rahmen

Im zweiten Teil der Auswertung geht es um die Konzeption und die Rahmenbedingungen. Methodisch kann unterschiedlich vorgegangen werden.

Fragebogen

Im Anschluss an eine Evaluation der Lernerfahrungen werden Fragebögen ausgeteilt (Fragen siehe Seite 94) und nach eventuellen Rückfragen in circa 20 Minuten Einzelarbeit aufgefüllt und eingesammelt.

Daran kann sich eine Austauschrunde im Plenum unter „Was ich sonst noch sagen wollte“ anschließen.

Auswertung per Wandzeitung

- Dazu schreiben Sie die Fragen auf je ein genügend großes Plakat.
- Die einzelnen Plakate werden der Reihenfolge nach an der Wand befestigt.
- Die Teilnehmerinnen bewegen sich über den Ausfüllungszeitraum frei im Raum und notieren ihre Beiträge auf die Wandzeitungen. Auf diese Weise entsteht eine „stumme Kommunikation“ unter den Teilnehmerinnen. In ihren Beiträgen beziehen sie sich gegenseitig aufeinander.
- Zur Ergebnissicherung werden dann die Charts per Flipchartkopierer oder digitaler Kamera aufgezeichnet und später als Gruppenergebnisse dokumentiert.
- Zum Abschluss der Auswertungsrunde empfiehlt sich ebenfalls die oben beschriebene Austauschrunde im Plenum.

Auswertungsfragen

Im Interesse von vergleichbaren Rückmeldungen bezüglich des Kursangebotes, Konzeptes und der Kursorganisation ist eine Auswertung etwa anhand der folgenden Fragen hilfreich.

1. *Wie beurteilst du das Seminar für dich?*

   ❒ Ich bin sehr froh, es besucht zu haben
   ❒ Ich bin froh, es besucht zu haben
   ❒ Ich bin etwas enttäuscht
   ❒ Ich bin sehr enttäuscht

2. *Welche Seminarthemen waren für dich am wichtigsten?*
3. *Hast du Inhalte vermisst? Gegebenfalls welche?*
4. *Kannst du dir vorstellen, eine ehren- und/oder hauptamtliche Leitungsstelle auszufüllen?*
5. *Wie beurteilst du, dass dieses Projekt ein spezielles Angebot für Frauen war?*
6. *Wie beurteilst du die gemischte Zusammensetzung der Teilnehmenden (eventuell von Ehren- und Hauptamtlichen)?*
7. *Wie beurteilst du die Seminarstruktur: Anzahl der Seminare, Vertiefungsangebote, Kursdauer?*
8. *Wie beurteilst du die Kursleitung?*

   ❒ ausgezeichnet
   ❒ gut
   ❒ mäßig gut
   ❒ schwach

   Erläuterungen: . . . . . .

9. *Wie beurteilst du die Referentinnen?*

	ausgezeichnet	gut	mäßig gut	schwach
Name				
Name				
Name				
Name				
Name				
Name				
Name				

   Erläuterungen:

10. *Wie beurteilst du den Tagungsort?*

    ❒ ausgezeichnet
    ❒ gut
    ❒ mäßig gut
    ❒ schwach

    Erläuterungen: . . . . . .

11. *Was hat dir nicht gefallen?*
12. *Was hat dir besonders gefallen?*

❒ Auswertung Teil III: Kontaktaufnahme mit Verantwortlichen

„Marktplatz“ – Personalentwicklungsgespräch
Begegnungs- und Präsentationsarrangement für Absolventinnen des Kurses im Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern aus Einrichtungen mit potenziellem Interesse an ehren- und hauptamtlichen Führungsfrauen.

Vorbereitung:

- Themensammlung
- Wer trägt was vor?
- Wie organisieren wir das Gespräch räumlich?
- Gibt es Getränke/Kaffee?
- Präsentation der Lernergebnisse
  (vier Metaplanwände/Auswertungsteil I)
- ...

Ablauf:

- Begrüßung und Moderation durch die Kursleiterin und Trainerin, Vorstellung der Zielsetzung des Treffens
- Vorstellung der Gäste
- Die anwesenden Personalreferentinnen und -referenten aus Einrichtungen sowie Ansprechpartner/-innen für ehrenamtlich Verantwortliche beschreiben nacheinander in Einzelstatements die Praxisfelder ihrer Einrichtungen und Verantwortungsbereiche. Sie beschreiben ihren Personalbedarf und formulieren konkrete Anforderungen und Interessen.
- Anschließend präsentieren die Absolventinnen ihr Angebot. Sie tragen ihre Vorstellungen und Wünsche so konkret wie möglich vor.
- Dann folgt die Einladung zu einem lockeren Ständerling. Absolventinnen und Personalverantwortliche gehen aufeinander zu. Sie besprechen weitere Fragen, Anliegen und Ähnliches, tauschen Adressen aus und verabreden sich gegebenenfalls zu weiteren Gesprächen.
- Wenn Leitungsvertretinnen oder -vertreter der Trägereinrichtung des Kurses zugegen sind, besteht für die Kursleiterin die Möglichkeit, die Kursergebnisse zu präsentieren und das Projekt/das Programm symbolisch aus der Hand und den Fortgang der Entwicklung in die Verantwortung derer zurückzugeben, die sie für einen befristeten Zeitraum – für die Dauer des Projekts – beauftragt hatten.
- Die Moderatorin schließt das Personalentwicklungsgespräch auf dem „Marktplatz“ ab und bedankt sich bei den Beteiligten.

Zur Autorin

Adelheid Huonker-Wagner
Sozialdiakonin, Referentin im Werks- und Personalbereich des Evangelischen Jugendwerks in Württemberg, Schwerpunkt Frauen in Leitungsaufgaben, Supervisorin (DGSv), Projektleiterin ProFiL: Programm Frauen in Leitung

Anschrift

Schwetzinger Weg 27
71686 Remseck
Tel. 0 71 46 - 89 18 61
Fax 0 71 46 - 9 22 65
E-Mail huonker-wagner@t-online.de

Qs 31

Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Referat 501 – 11018 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer, Am Kämpken 24, 48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH, 51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf

November 2000

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier. Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Qs-Leserservice – Postfach 30 01 45 – 51411 Bergisch Gladbach
Postvertriebsstück – G 49161 – Gebühr bezahlt

ISSN 1430-8371

Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Neue Interessenten/Interessentinnen können sich in die Verteilerliste für die künftigen Qs-Hefte eintragen lassen und auch bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung, dass eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen für die Bearbeitung nötig ist.

Kopiervorlage

Achtung:
Es können pro Bestellung nicht mehr als 5 Ausgaben angefordert werden.

An den
Qs-Leserservice
Postfach 30 01 45
51411 Bergisch Gladbach

über Fax Nr.
(0 22 04) 2 28 28

Betr. Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

❒ Bitte nehmen Sie mich/uns für die Lieferung der künftigen Qs-Hefte mit einem/ ..... Ex. in den Verteiler auf.

❒ Von den bisher erschienenen Heften bestelle/n ich/wir die Ausgaben

Nr.: ....

in den angegebenenen Stückzahlen: ....

Lieferanschrift:

❒ Herrn ❒ Frau

.....
Name

.....
Organisation

.....
Straße

....
Datum Unterschrift PLZ Ort