

Qualifikationsmaßnahme „Frauen für Führungspositionen“

(nichtwissenschaftliche Beschäftigte im gehobenen Dienst) – ein Erfahrungsbericht

Kerstin Keiper,

Anke Rautenberg,

Claudia Schädler

Das Seminar erstreckte sich über den Zeitraum von 2 Jahren, bestehend aus 4 Modulen. Die ersten beiden Module umfassten je 2 Tage, die letzten beiden Module je 1 ½ Tage. 16 Frauen aus verschiedenen Bereichen der Universität nahmen am Seminar teil. Davon kamen allein 11 Mitarbeiterinnen aus der Bibliothek. Diese „Bibliothekslastigkeit“ haben viele Teilnehmerinnen als nachteilig empfunden. Die Teilnehmerinnen aus der Bibliothek haben uns ihre persönlichen Eindrücke für diesen Beitrag zur Verfügung gestellt. Auszüge aus diesen Kommentaren werden wir in Anführungszeichen ohne Namensnennung wiedergeben.

„Besser wäre entweder ein Teilnehmerkreis, der nur aus Bibliothekarinnen besteht oder aber ein ausgewogener gemischter Kreis aus verschiedenen Bereichen der Uni.“
„Schade, dass die Bibliothekarinnen in der Mehrzahl waren: entweder mehr Uni-Frauen oder nur Bibliothekarinnen und vielleicht insgesamt eine kleinere Gruppe“.

Das Seminar fand in einem Raum der Universität statt, was nicht unbedingt von Vorteil war:

„Als Veranstaltungsort würde ich einen Ort außerhalb des Unigeländes vorschlagen, damit man besser von seiner eigenen Arbeit abschalten und sich auf das Seminar konzentrieren kann“.

„Mir wäre eine straffere Durchführung lieber gewesen – ein halbes Jahr Pause zwischen den einzelnen Modulen scheint mir zu lange, man braucht zu lange um sich wieder auf die „Lernsituation“ einzustellen, außerdem hätte ich einen „neutralen Ort“ vorgezogen; die Uni ist einfach unser Arbeitsplatz und es ist schwierig, sich ganz davon zu distanzieren.“

Im Folgenden schildern wir den Ablauf der Seminarreihe, beschreiben kurz die behandelten Themen und lassen dann die Teilnehmerinnen zu Wort kommen, um ihre individuellen Eindrücke wiederzugeben.

1. Modul: Selbstmanagement / Führen der eigenen Person

In diesem Modul wurden Techniken vermittelt, wie man sich selbst besser organisieren kann. Dazu gehört z.B. das Setzen von Zielen und Prioritäten, Zeitmanagement, Selbsteinschätzung, und auch die Erfolgskontrolle. Wir haben gelernt, dass wir realistische Ansprüche an uns selbst stellen soll-

ten: „80 % erreichen/liefern ist auch schon was.“

Weitere Kommentare zum 1. Modul:

„Besonders das Modul Zeitmanagement und die dort vermittelten Techniken sich zu organisieren, setze ich seitdem konsequent um. Gerade in meinem Job kann es häufig geschehen, dass unerwartete Ereignisse dazu führen, dass man Aufgaben, die man sich für diesen Tag vorgenommen hat, nicht erledigen kann. Ein Pinbrett mit allen noch zu erledigenden Aufgaben nach Terminen geordnet, genügend eingeplanter Zeitpuffer führen dazu, dass ich jetzt ohne Zeitdruck fristgerecht meine Termine einhalte.“

„Am meisten profitiere ich von dem Modul „Zeitmanagement“, weil ich danach meine Arbeitsorganisation meiner Ansicht nach optimieren konnte und hier der Blick für Zeitfallen geschärft wurde.“

2. Modul: Kommunikation

Sagen ist nicht gleich hören. Hören ist nicht gleich verstehen. Verstehen ist nicht gleich akzeptieren und akzeptieren ist nicht gleich umsetzen. Wenn man diesen Satz so liest, leuchtet er ein. Trotzdem sind uns diese

Mechanismen im täglichen Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen nicht immer gegenwärtig. Im 2. Modul wurden uns die Fallstricke der Kommunikation in vielen Rollenspielen bewusst gemacht.

„Beim Teil „Kommunikation / Gespräche führen“ war für mich nochmals interessant, dass z.B. Ziele klar vorgegeben werden sollen, also nicht Diskussion über das Ziel, sondern den Weg dahin (es muss nicht alles immer im Konsens stattfinden), dass man in seinen Vorgaben und Antworten immer klar formulieren muss, auch bestimmt, nicht immer zu kompromissbereit erscheinen soll.

Schön war auch zu erleben, wie man alles immer wieder auf eine sachliche Ebene bringen (Killerphrasen, ...) und konstruktive Fortschritte erzielen kann, mit welchen Reaktionen man vieles auffangen kann (man kann jemanden auch „auflaufen lassen“ (Wind aus den Segeln nehmen), wenn nur „blöde“ Aussprüche kommen).“

„Ich habe erkannt, wie wichtig es ist, sich in die Rolle der MitarbeiterInnen hineinzusetzen und sich der unterschiedlichen Typen bewusster zu werden. Auf diesem Wege funktioniert die Kommunikation besser.“

3. Modul: Motivation

Das 3. Modul beschäftigte sich mit der Frage: Wie kann ich mich selbst und wie meine Kollegen motivieren? Gerade im öffentlichen Dienst fehlt z.B. die Möglichkeit, durch Beförderung und damit verbundene Gehaltserhöhungen zu motivieren. Welche weiteren Möglichkeiten der Motivation zur Verfügung stehen („Stärken

stärken!“), welche Schwierigkeiten damit verbunden sein können und welche Grenzen beim Motivieren existieren, haben wir in diesem Teil gelernt.

Unter dem Aspekt der Motivation haben wir unter anderem intensiv über das Setzen und Erreichen von Zielen und die Begleitung auf dem Weg dorthin gesprochen.

4. Modul: Konfliktgespräche

Entgegen der ursprünglichen Planung haben wir im 4. Modul nicht nur das Thema „Führungsverantwortung übernehmen“ behandelt, sondern sind auch ausführlich auf das Konfliktgespräch eingegangen.

„Die Rollenspiele für Konfliktgespräche fand ich auch gut, da man jede Position mal spielen konnte und gefühlsmäßig austesten bzw. sehen / erleben konnte, wie man in welcher Situation gut reagieren kann.“

„Mir ist bewusst geworden, wie wichtig klare und deutliche Aussagen und Handlungen für die MitarbeiterInnen sind. Es fördert sehr das Verständnis und die Akzeptanz, wenn man den KollegInnen vermittelt, warum man in einer bestimmten Weise handelt. Sehr hilfreich waren auch die Anregungen der Dozentin, ein Problem von einer anderen Seite aus zu beleuchten, es einmal anders herum anzugehen. Besonders eingepreßt haben sich mir die Module „Selbstmanagement“ und „Kommunikation“. Ich habe mehr Mut und Sicherheit gewonnen, Konfliktgespräche zu führen und lasse mich durch Killerphrasen nicht mehr „erschlagen“.“

„... auch der Themenbereich „Führen in der Pra-

xis / Konfliktgespräche“ hat mir viel gebracht, denn solche Gespräche habe ich in der Praxis bisher nicht geführt und daher war ein solches Training in Form von Rollenspielen, auch wenn mir anfangs etwas unbehaglich zumute war, sehr hilfreich.“

„Kritikgespräche müssen konkret und zeitnah sein. Der Betroffene muss die Möglichkeit der Stellungnahme haben. Ich-Botschaften verwenden.“

Der Gesamteindruck der Teilnehmerinnen war durchweg positiv. Hier einige Auszüge aus den Kommentaren:

„Eine solche Fortbildung ist grundsätzlich begrüßenswert, da Frauen in der Regel in Führungspositionen stark unterrepräsentiert sind und es für sie besonders wichtig ist, Techniken im Umgang mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und bei der Verfolgung von Zielen zu erlernen. Dass diese Veranstaltung ausschließlich für Frauen bestimmt war, hat mir besonders gut gefallen, keine männliche Dominanz! Schade, dass die Bibliothekarinnen in der Mehrzahl waren: entweder mehr Uni-Frauen oder nur Bibliothekarinnen und vielleicht insgesamt eine kleinere Gruppe.

Den Trainerinnen ein großes Lob: sie haben uns mit Engagement durch dieses komplexe Thema geführt. Mir wäre eine straffere Durchführung lieber gewesen - ein halbes Jahr Pause zwischen den einzelnen Modulen scheint mir zu lange, man braucht zu lange um sich wieder auf die „Lernsituation“ einzustellen.“

„Es war für mich eine gelungene Seminarreihe.“

Völlig Neues gab es für mich nicht so viel, jedoch war hilfreich, bereits Bekanntes oder schon mal Gehörtes von einer anderen Seite zu erfahren, einen anderen Blickwinkel vermittelt zu bekommen. Durch solche neuen Aspekte verbreitert sich das Spektrum von Verhaltens- und Herangehensweisen. Man wird dadurch flexibler in der Einschätzung einer Situation, und bekommt mehr Sicherheit hinsichtlich des angemessenen Verhaltens in derselben.

Am meisten profitierte ich insgesamt von den Rollenspielen. Denn wir lernen die Seminarinhalte ja, um sie im beruflichen Alltag anzuwenden. Rollenspiele sind die beste Möglichkeit, sich darauf vorzubereiten. Der „geschützte Raum“ und die Besprechung, Rückkopplung und Hinweise vonseiten der Teilnehmerinnen und die Kursleiterin sind von großem Wert.

Als sehr angenehm und förderlich empfand ich die Atmosphäre mit dem gleichzeitig offenen und respektvollen Umgang

miteinander.

Man begegnete den Kolleginnen in einer anderen als der üblichen Arbeitsplatzsituation, dieses Herausgehen aus dem Arbeitsalltag, und dass man Zeit ganz allein der Fortbildung widmete, hat sicher zum Erfolg beigetragen.

Dass die Teilnehmerinnen auch aus anderen Bereichen der Universität kamen, war für mich interessant und hat meinen Blickwinkel erweitert, manche Dinge relativieren sich dadurch.

Andererseits bekommt man dadurch Anregungen aus einer anderen Warte. Für mich ist es ein schöner Nebeneffekt, somit Bedienstete aus anderen Tätigkeitsbereichen kennen zu lernen.

In der Folge haben sich Kommunikation unter den Kolleginnen, und das Verständnis für die Arbeitssituation der anderen, vertieft. Auch wird jetzt mehr Rückkopplung gegeben.

Die Seminarinhalte fließen in die tägliche Praxis ein, sogar ohne dass man immer sich an die Fortbildung erinnert oder immer bewusst das Gelernte anwendet. Dies ist für mich der erstre-

benswerte Zustand: In den meisten Fällen nicht mehr sozusagen „schulmäßig“ das Seminar anwenden, sondern eine gewisse selbstverständliche Sicherheit bekommen. Das schließt natürlich nicht aus, dass man in Einzelfällen und schwierigen Situationen ganz gezielt die Erkenntnisse aus der Fortbildung zu Rate zieht.

Last but not least resultiert aus einer solchen Veranstaltung eine starke Motivation, das Gelernte in der Praxis zu erproben und anzuwenden, und sich weiterhin mit diesen Thematiken zu befassen.“

„Insgesamt habe ich von der Fortbildungsmaßnahme profitiert und ich finde es gut, dass ich auf viele Fragen auch Antworten erhalten habe. Zudem gab es viele Gelegenheiten, sich selbst einzuschätzen. Die eigene Selbsteinschätzung konnte dann verglichen werden mit dem Urteil, wie Kolleginnen mich einschätzen. Auch lernte ich Gespräche vorzubereiten und Konfliktgespräche führen – nur schreiben hab' ich da nicht gelernt und drum soll's jetzt gut sein...“