

HERAUSGEBER:  
RKW Brandenburg GmbH  
Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum

V.i.S.d.P.  
HRB: 20316 P  
Amtsgericht Potsdam

GESCHÄFTSFÜHRER:  
Dr. Ulrich Hoffmann  
Zeppelinstraße 136  
14471 Potsdam

Tel.: 0331 96745-0  
FAX: 0331 900280  
info@rkw-bb.de  
www.rkw-bb.de

REDAKTIONSSCHLUSS:  
September 2009

REDAKTION:  
b+c kommunikation Conrad

GESTALTUNG:  
EUROPUBLIC GmbH  
Werbeagentur

 In Zusammenarbeit mit  
RKW Beraternetzwerk  
Berlin und Brandenburg



Karrierechancen:  
**Frauen in Führung**

Selbstorganisiertes Lernen – Coaching für Frauen in Führungspositionen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Mehr Frauen in Führungspositionen stärkt Unternehmen und nützt der Gesellschaft</b> .....	4 – 5
Interview mit Gabriele Viets und Simone Rühl, Projektleiterinnen der RKW Brandenburg GmbH	
<b>Im Zwiespalt: erfolgreiche Chefin – gute Mutter</b> .....	6 – 7
Isabel Lippold, Geschäftsführerin der Teamgeist GmbH, Heidesee	
<b>Fachwissen und psychologische Kenntnisse für die Unternehmensentwicklung</b> .....	7 – 8
Elke Finzel und Christiane Mailliet, InMediasP Gesellschaft für innovative Produktentwicklung und Informationstechnik mbH, Hennigsdorf	
<b>Professionelle Mittlerin zwischen Kunden und IT-Spezialisten</b> .....	9 – 10
Rostislava Rupcheva, mip Consult GmbH	
<b>Zum Führen eines Teams gehört mehr als solide Fachkenntnisse</b> .....	10 – 11
Gabriele Kuß, Kuss GmbH, Potsdam	
<b>Frischer Wind und Führungsqualitäten für die Betriebsnachfolge</b> .....	12 – 13
Ilka Schröter, MWS Märkische Wach- & Schutz GmbH, Luckenwalde	
<b>Vom Einzelcoaching zu Impulsen für das gesamte Unternehmen</b> .....	14 – 15
Dr. Susanne Seffner, Beratung für Personalmanagement	
<b>Lernerlebnisse mit Wölfen und Pferden tragen zu nachhaltigen Verhaltensänderungen bei</b> .....	16 – 17
Dr.-Ing. Janet Nagel, SunSolutions – consulting training coaching, Berlin	
<b>Typische Stärken von Frauen sind wertvoll für die Unternehmensführung</b> .....	18
Heiko Schwardtman, Coach	
<b>Den Schlüssel zur Problemlösung tragen wir immer in uns selbst</b> .....	19 – 20
Heike Szarwak, luv-beratung, Berlin	
<b>Coachingangebote für Frauen in Führungspositionen – ein Modell auch für die Zukunft?</b> .....	21 – 22
Fragen an Michael Zaske, Referat Berufliche Bildung im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	

## Mehr Frauen in Führungspositionen stärkt Unternehmen und nützt der Gesellschaft

Interview mit Gabriele Viets und Simone Rühl, Projektleiterinnen der RKW Brandenburg GmbH



Simone Rühl

### Wie ist die Idee zu dem Projekt „SOL – Coaching für Frauen in Führungspositionen“ entstanden?

**Gabriele Viets:** Das Thema Fachkräftesicherung gehört zu den ganz wichtigen Aufgaben, denen sich das RKW seit Jahren verschrieben hat. Frauen sind nicht nur in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert, sie wandern auch in erheblich größerer Zahl in andere Bundesländer ab. Damit wird sich in den nächsten Jahren das demografische Ungleichgewicht verschärfen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, das wurde in Diskussionen mit dem Arbeitsministerium, der LASA Brandenburg und

in Expertenrunden betont. Das RKW hat dann ein Projektkonzept entwickelt.

### Konnten Sie sich an ähnlichen Konzepten orientieren?

**Simone Rühl:** Bei aller Bescheidenheit: Unser Projekt ist eine Innovation. Es wurde gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse des Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle und RKW-Erfahrungen entwickelt. Das RKW ist sehr eng mit den kleinen und mittelständischen Unternehmen in Brandenburg verbunden, wir unterstützen sie bei der Gestaltung ihrer Managementsysteme und bei der Optimierung von Geschäftsprozessen. Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte werden zu einer Vielzahl von Themen geschult und gecoacht. Diese Erfahrungen haben wir unter zwei Aspekten gebündelt: Erstens die Unterstützung für Frauen in Führungspositionen und zweitens Selbstorganisiertes Lernen als moderne Form der Qualifizierung.

### Was ist unter Selbstorganisiertem Lernen zu verstehen?

**Gabriele Viets:** Wir alle erleben, dass einmal Erlerntes heute oft schnell veraltet und ständige Weiterbildung erforder-



Gabriele Viets

lich ist. Allein mit Kursen und Seminaren lässt sich dies aber nicht sichern. Frauen in Führungspositionen haben noch weniger Zeit als Männer, Lehrgänge zu besuchen. Zum Leistungsdruck im Beruf kommt die Rolle in der Familie hinzu. Wir sind der Auffassung, dass Wissen und Kompetenzen sehr flexibel vermittelt werden müssen und können. Und dass die individuellen Bedürfnisse sehr viel besser beachtet werden können, als das gewöhnlich bei Lehrgängen geschieht. Die Teilnehmerinnen lernen also nicht einfach, was andere für sie auswählen, sondern bestimmen selbst über die Lerninhalte, die Lernformen und die investierte Zeit mit.

### Wie sah dies konkret aus?

**Simone Rühl:** Die Projektteilnehmerinnen konnten ein flexibles Angebot aus Wissensvermittlung in Seminaren und Workshops, Einzelcoaching und Erfahrungsaustausch untereinander nutzen. Seminare kennen alle. Im Coaching oder bei Rollenspielen im Erfahrungsaus-

tausch ganz offen über eigene Erlebnisse zu sprechen, dabei sehr persönliche Dinge zu erzählen und Rat bei anderen zu suchen, das war für die meisten absolut ungewohnt. Für sie war es eine wichtige Erfahrung, diese Hemmschwelle zu überwinden, denn plötzlich entstehen Lösungsvarianten auch für bisher unlösbar erscheinende Dinge. Ich denke, dass Frauen es sich manchmal schwerer machen als Männer, Überforderungssituationen zu bewältigen. Wird ihr Selbstbewusstsein gestärkt, so engagieren sie sich aber auch offener, offensiver und beharrlicher für Lösungen. Die Erfahrung des Selbstorganisierten Lernens schafft dafür eine dauerhafte Grundlage.

### Derzeit läuft bereits ein Folgeprojekt, die Nachfrage ist groß. Wie erklären Sie sich den Erfolg?

**Gabriele Viets:** Es ist das richtige Projekt zum richtigen Zeitpunkt. Die Inhalte der Qualifizierung sind breit genug, um

das Spektrum der gegenwärtigen Herausforderungen in den kleinen und mittelständischen Unternehmen abzudecken: Von der betriebswirtschaftlichen Steuerung bis zur Unternehmensnachfolge, vom Fachwissen bis zu den so genannten Soft-Skills Kommunikation, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement usw. Das hat uns auch das isw Halle in seiner Evaluierungsstudie bestätigt.

**Simone Rühl:** Es gibt viele Frauen, die gerne Verantwortung übernehmen wollen und auch das Zeug dazu haben – aber ihr konkretes Umfeld nimmt ihnen den Mut dazu. Das Coaching-Projekt holt sie hier ab. Es gibt ihnen durch Fachkenntnisse und das Training von Führungs- und persönlichen Kompetenzen das nötige Selbstvertrauen.

### Was ist neu im Folgeprojekt?

**Simone Rühl:** Während das erste Projekt sich mit dem Angebot von Einzel-

coaching auf die Teilnehmerinnen konzentrierte, gibt es jetzt die Möglichkeit zum Team-Coaching. Das hatten sich Teilnehmerinnen mehrfach gewünscht. Damit erhalten sie die Chance, ihr neues Wissen und ihre Erfahrungen sofort in die Unternehmensentwicklung einzubringen, aber auch schwelende Konflikte mit professioneller Hilfe zu lösen.

### Können Interessentinnen noch einsteigen?

**Gabriele Viets:** Das neue Projekt läuft bis 31. Dezember 2009. Nähere Informationen geben wir sehr gern und unterstützen auch beim Einstieg. Rufen Sie uns an oder schreiben Sie eine E-Mail!

### Kontakt

Gabriele Viets, Telefon: 0331 96745-24  
E-Mail: gabriele.viets@rkw-bb.de  
Simone Rühl, Telefon: 0331 96745-13  
E-Mail: simone.ruehl@rkw-bb.de

## Das Projekt in Stichworten

### Die Zielgruppe

Das Projekt „Selbstorganisiertes Lernen (SOL) – Coaching für Frauen in Führungspositionen“ lief vom 1. Januar bis 31. Dezember 2008. Es richtete sich an alle kleinen und mittelständischen Unternehmen im Land Brandenburg, die Frauen in Führungspositionen beschäftigen bzw. für Führungspositionen vorsehen. Das Projekt wurde gefördert durch das brandenburgische Arbeitsministerium und Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds.

### Die Teilnehmerinnen

83 Teilnehmerinnen aus Brandenburger Unternehmen wurden dafür gemeinsam mit den Unternehmensleitungen ausgewählt. Sie erhielten Unterstützung durch eine auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Kompetenzentwicklung. Dabei wurden sie durch Coachs begleitet und unterstützt.

### Auswahl der Coachs

Die Auswahl der Coachs erfolgte nach den individuellen Qualifikationsanforderungen der Teilnehmerinnen am Projekt. Da neben der fachlichen Kompetenz

auch ein enges Vertrauensverhältnis unbedingte Voraussetzung für den Erfolg war, wurden die Teilnehmerinnen in die Auswahl direkt einbezogen.

### Nachgewiesene Kompetenz

Die Coachs verfügten über jahrelange Coachingerfahrungen und brachten ein Set an Lerntechniken mit, das sie an die Teilnehmerinnen weitergaben. Wichtiger Vorteil: Das RKW Brandenburg kann auf sein eigenes Beraternetzwerk b:net sowie auf Kontakte zu weiteren Beraterinnen und Beratern, Trainern und Coachs bundesweit zurückgreifen.

Isabel Lippold, Geschäftsführerin der Teamgeist GmbH, Heidesee

## Im Zwiespalt: erfolgreiche Chefin – gute Mutter

Wenn sich die Segel mit einer frischen Brise füllen und das Boot übers Wasser saust, dann bleibt der Alltag weit zurück an Land. Die Teamgeist GmbH organisiert Segeltörns auf Brandenburgischen Seen. Den eigenen Teamgeist können Mannschaften beim gemeinsamen Floßbau oder im Drachenboot stärken. Vom Mondschein- bis zum winterlichen Glühweinsegeln, vom Klettern im Hochseil-

garten bis zum Cross-Golfen reichen die Erlebnisse, die Kunden bei der Eventfirma buchen. Isabel Lippold hat seit dem Jahr 2000 das Unternehmen mit aufgebaut, alles drehte sich um die erfolgreiche Geschäftsidee. „Das hat sich geändert, als vor zwei Jahren meine Tochter zur Welt kam“, berichtet sie. „Natürlich braucht sie Zuwendung. Plötzlich war ich nicht mehr rund um die Uhr einsatzbereit. Weil das natürlich zu erwarten war, hatten wir unser Team vorausschauend verstärkt und umstrukturiert. Aber in der Praxis reichte das nicht.“

### Work-Life-Balance wiederfinden

Ein klassischer Konflikt: Eine gute Führungskraft ist jederzeit einsatzbereit – eine gute Mutter gehört nach Hause zum Kind. Isabel Lippold spürte, dass ihr Leben aus dem Gleichgewicht geriet. Kundenveranstaltungen finden meist am Abend oder Wochenende statt, Laura brauchte Betreuung. Wie andere Kinder wurde sie hin und wieder krank. Die Geschäftsführerin war es gewohnt, für wichtige Entscheidungen selbst vor Ort zu sein – das ging nun nicht mehr. „Aber ich war überzeugt, dass es ein lösbares Problem ist“, sagt sie selbstbewusst. „Wir haben seit Jahren enge Kontakte zum RKW Brandenburg, so habe ich



... und mit ihrer Tochter Laura

von dem neuen Qualifizierungsangebot für Frauen in Führungspositionen erfahren und sofort zugegriffen.“

### Auch schmerzhafteste Selbsterkenntnisse

Am meisten gebracht habe ihr das individuelle Coaching. Ihre Ansprechpartnerin als Coach war Heike Szarwak. „Sie hat es verstanden, Vertrauen aufzubauen“, sagt Isabel Lippold. „In den Gesprächen geht es ja auch um sehr persönliche Dinge – welche Erwartungen habe ich an meine Familie, was möchte ich in den nächsten Jahren erreichen, wie realistisch sind meine Ziele usw.“ Diese ehrliche Bestandsaufnahme verlief recht emotional und führte auch zu einigen schmerzhaften Selbsterkenntnissen: Es geht eben nicht alles und schon gar nicht alles auf einmal. Die Zeiten mit Laura und ihre Betreuung bei wichtigen Terminen lassen sich organisieren, zumal Ehemann Andreas Lippold seine Frau engagiert unterstützt. Das konsequente Delegieren



Isabel Lippold als Chefin an Bord...

von Verantwortung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im 30-köpfigen Team jedoch hat die Geschäftsführerin neu gelernt. „Wir sprechen viel mehr miteinander als früher“, bestätigt sie. „Die Themen beim Coaching hießen Planung und Kontrolle, Optimierung des operativen Geschäfts. Ich setze Prioritäten, fordere Eigenverantwortung ein. Und die Entwicklung neuer Veranstaltungskonzepte lassen wir sein, wenn die Chancen absehbar gering sind. Früher hätte ich das oft durchgezogen.“ Mehr Zeit hat Isabel

Lippold heute auch nicht. Aber sie hat ihre innere Balance wiedergefunden. Im Unternehmen nutzt sie bewährte Methoden und Instrumente der Führung, die sie im Projekt kennen gelernt hat.

**Professionelle Führung und Teamgeist**  
Aufgaben werden übertragen und kontrolliert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich nicht mehr darauf verlassen, dass im Notfall die Chefin schon eingreifen wird. Aber sie müssen es auch

nicht befürchten. Aus dem Erfahrungsaustausch mit anderen Projektteilnehmerinnen weiß sie, wie diese in ähnlichen Situationen reagieren. Und sie ist flexibler geworden, wenn es um die eigenen, ehrgeizigen Ziele geht: „Realistisch bleiben und geschickt die Mitarbeiter dafür motivieren. Das ist schwieriger aber auch Erfolg versprechender als mögliche Kraftakte“, meint sie. Eine Erkenntnis, die sie selbst seit Jahren vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Sport-Events vermittelt: Teamgeist eben.

Elke Finzel und Christiane Mailliet, InMediasP Gesellschaft für innovative Produktentwicklung und Informationstechnik mbH, Hennigsdorf

## Fachwissen und psychologische Kenntnisse für die Unternehmensentwicklung

Inmitten von Prozessen, Produkten und Produktion alle Stränge zusammenzuführen, unter Einsatz von IT-Lösungen zu optimieren und alle Beteiligten für die Anwendung zu qualifizieren, dieser Aufgabe hat sich die InMediasP GmbH verschrieben. Das Unternehmen ist schnell gewachsen, 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind deutschlandweit tätig. Die bisher sehr schlanken Strukturen müssen angepasst werden, eine neue Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung wird etabliert. Hier werden zukünftig auch Elke Finzel für den Bereich Personalentwicklung und Christiane Mailliet für

den Vertrieb Führungsaufgaben wahrnehmen und mit Führungskräften zusammenarbeiten. Im RKW-Projekt bereiteten sie sich darauf vor.

### Verhaltensmuster lernen mit Wölfen und Pferden

„Schulungen sind für uns nichts Ungewöhnliches“, erklärt Elke Finzel. „Zwei, drei Tage Seminar zu fachlichen Themen, die gerade wichtig sind. Das Projektangebot war völlig anders. Es war eine tolle Erfahrung!“ Was genau? Elke Finzel und Christiane Mailliet nennen

die kompakte Vermittlung von theoretischem Wissen, die originelle Anwendung im Training und im persönlichen Coaching, vor allem aber die Gelegenheit, mit Frauen anderer Unternehmen über eigene Erfahrungen und das Gelernte zu sprechen. Ein Highlight war das Training von Führungsverhalten, bei dem Wissen auch über Verhaltensforschung vor Ort vermittelt wurde. Die Gruppe fuhr in den Naturpark Schorfheide und beobachtete die beiden Wolfsrudel, in denen jedes Mitglied seine Rolle hat: Alpha-Wolf, Mütter, Halbstarke, bis zu den Schlusslichtern in der Rangordnung. „Das war

spannend. Ebenso intensiv habe ich den zweiten Teil erlebt, bei dem wir mit Pferden trainiert haben“, berichtet Christiane Mailliet. „Für manche war es schwierig, Pferde sind ja beeindruckende Tiere. Wir sollten sie am Halfter führen, unseren Willen ihnen gegenüber durchsetzen.“ Alles wurde im Bild dokumentiert und ausgewertet – die sinnvollen Bezüge zur Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen. Verbunden mit diesen einzigartigen Erlebnissen haben sich die psychologischen Kenntnisse der Teilnehmerinnen schlagartig vervielfacht – und zugleich das Interesse, sich weiter mit diesen Aspekten von Führung, Autorität, Selbsteinschätzung und Kommunikation zu beschäftigen.

#### Eigene Ideen ins Unternehmen einbringen

Während Elke Finzel Instrumente der Personalentwicklung kennen und einzusetzen lernte, ging es für Christiane Mailliet um Inhalte und Struktur des Vertriebs – und die eigene Rolle darin. „Wir haben keinen klassischen Vertrieb, da wir eine komplexe Dienstleistung verkaufen, kein beliebiges Produkt“, sagt sie. „Vertriebsaktivitäten werden durch die Geschäftsführung und Mitarbeiter wahrgenommen. So richtig klar war mir nicht, wie die künftige Struktur aussehen soll und welche Aufgaben ich bei der Steuerung übernehmen kann.“ Im Coaching wurden solche Fragen besprochen und Varianten erarbeitet. Beide Projektteilnehmerinnen können nun eigene Vorschläge zur Strukturierung entwickeln und der Geschäftsführung unterbreiten. „Ich habe fachlich viel dazugelernt und fühle mich jetzt auch sicherer im Um-

gang mit Kollegen und Führungskräften“, meint Christiane Mailliet.

#### Im Nachfolgeprojekt auch Coaching im Team

Beide Frauen setzen bewusst Prioritäten, planen die eigene Arbeit genauer als früher und achten auch auf die Grenzen der eigenen Verantwortungsbereiche – es bringt langfristig nicht viel, sich immer mal „breitschlagen zu lassen“ für Kraftakte. „Wir achten darauf, dass wir uns nicht verzetteln“, erklärt Elke Finzel. Sie brachte eine Fülle neuer Kenntnisse und Ideen für die Personalarbeit mit ins Unternehmen, erlebte aber zugleich, dass manches auf Widerstände stößt. „Die Geschäftsführung unterstützt uns, wir wollen die Strukturentwicklung ja vorantreiben“, sagt sie. „Um hier erfolgreich zu sein, müssen wir die Kolleginnen und Kollegen überzeugen. Das Nachfolgeprojekt, bei dem neben dem persön-



Pferde spüren Unsicherheit sofort

lichen Führungskräftecoaching auch Coaching im Team erfolgt, ist dafür eine wichtige Chance.“ Seit Anfang 2009 nimmt Elke Finzel an diesem zweiten Projekt teil.



Christiane Mailliet (li.) und Elke Finzel

Rostislava Rupcheva, mip Consult GmbH

## Professionelle Mittlerin zwischen Kunden und IT-Spezialisten

„Ich wünsche mir, dass Frau Rupcheva sowohl für mehr Führungsverantwortung im Unternehmen, als auch für die Steuerung von Dienstleistern in Kundenprojekten gewappnet ist.“

#### Weiterbildung aus ungewohnter Perspektive

„Das Projekt lief anders als die vielen Weiterbildungsveranstaltungen, die ich schon erlebt habe“, berichtet die junge Frau, deren familiäre Wurzeln in Bulgarien liegen. „Für mich ist Qualifizierung selbstverständlich. Meistens ist man mit mehreren Kollegen im Seminar – hier gab es die Chance, einmal unter vier Augen mit einem Coach zu trainieren.“ Neben der unumgänglichen Theorie standen immer wieder Rollenspiele auf dem Programm: Stellen Sie sich vor, Sie müssen einem IT-Spezialisten einen Kundenauftrag erklären, er stellt Fachfragen – wie reagieren Sie? Interessante Erkenntnisse gewannen die Projektteilnehmerinnen auch aus ungewohnter Perspektive: Sie trainierten ihr Verhalten beim Umgang mit Pferden und studierten das Sozialverhalten von Wölfen im Rudel des Wildparks Schorfheide. Diese Erlebnisse haben sich tief ins Gedächtnis eingepreßt und verbinden. Natürlich kennt sich die Juniorberaterin mit der IT-Materie aus,

auch wenn sie keine Entwicklerin ist. Zu ihren Aufgaben als Beraterin gehört es, die Kundenwünsche mit den ausführenden IT-Fachleuten zu besprechen, Ergebnisse zu kontrollieren und den Kunden zu präsentieren. Im Verlaufe solcher Projekte treten immer wieder Fragen und Änderungen auf. Ungenaue Vorgaben können in teure Sackgassen führen.

#### Klare Ansagen bedeuten Verantwortung

„Als Beraterin ist man voll verantwortlich und steht zwischen den Fronten“, das erlebt sie. „Je genauer wir Aufgaben vorgeben, desto sicherer sind die Entwickler in der Umsetzung. Diese Sicherheit brauchen sie. Wenn sie nicht gegeben ist, entsteht Frust.“ Auch diese Erfahrung hatte sie bereits selbst gemacht. Mit Heike Szarwak als Coach konnte sie darüber sprechen.

Im Projekt wählte sie das Modul Kommunikation, trainierte Moderation, Konfliktmanagement und Durchsetzungsfähigkeit. „Anfangs war es gar nicht so einfach, in eine Rolle zu schlüpfen und eine Diskussion mit der ‚IT-Entwicklerin‘ Szarwak zu führen“, erzählt Rostislava Rupcheva. „Es gab sofort ein Feedback, man konnte auch nicht ausweichen.“ Rückblickend findet sie gerade diese



Rostislava Rupcheva

Als Beratungsunternehmen hat sich die mip Consult GmbH auf das Management komplexer und erfolgskritischer IT-Projekte spezialisiert. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Kunden und weiteren Dienstleistern entstehen IT-Lösungen, die durch Effizienz und Anwenderfreundlichkeit begeistern. Rostislava Rupcheva ist seit 2006 im Unternehmen als Juniorberaterin tätig. Sie unterstützt Projektleiter bei der Arbeit, möchte aber selbst gern mehr Verantwortung als Beraterin übernehmen. „Ich habe mich gefreut, als mein Chef mir anbot, im RKW-Projekt am Coaching teilzunehmen“, erzählt sie. „Das zeigte ja, dass er mir das zutraut.“ Asmus Eggert, Geschäftsführer der mip Consult GmbH, war durch eine Veranstaltung der RKW Brandenburg GmbH auf das Projekt aufmerksam geworden. Seine Erwartung:

Methode und die Konsequenz des Trainings wichtig.

**Frauen als Führungskräfte verhalten sich anders**

„Ich bin heute überzeugt davon, dass Frauen sich in Konfliktsituationen anders verhalten als Männer und auch Mitarbei-

ter anders führen“, sagt sie. „Mir ist bewusst geworden, dass Mitarbeiter ganz klare Ansagen erwarten. Indem ich diese vorgebe, übernehme ich selbst Verantwortung und definiere präzise die Aufgabe.“ Für erfolgreiche Projektarbeit eine entscheidende Voraussetzung, zumal in der Regel mehrere Auftragnehmer im Team zusammenarbeiten.

Bei ihrem jüngsten Projekt, einer IT-Lösung für das Bewerbermanagement für Auszubildende, hat Juniorberaterin Rostislava Rupcheva bereits viel Eigenverantwortung übernommen und Erlerntes getestet. Ihrem Ziel, selbst Beraterin zu werden, ist sie näher gekommen: „Ich fühle mich viel sicherer bei strittigen Fragen“, schätzt sie ein.

Gabriele Kuss, Kuss GmbH, Potsdam

**Zum Führen eines Teams gehört mehr als solide Fachkenntnisse**

„Selbst wenn man zehn Jahre lang als Angestellte mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung das Unternehmen geführt hat, ist es doch etwas ganz anderes, plötzlich selbst die Unternehmerin zu sein“, sagt Gabriele Kuß. Gemeinsam mit ihrem Sohn Ronny Kuß übernahm sie 2007 die Potsdamer Druckerei Koebcke, die jetzt als Kuss GmbH die fast 20-jährige Firmengeschichte fortschreibt. Keine leichte Entscheidung, wie sie sagt. Aber ihr Sohn hatte gerade das Studium beendet und übernahm voller Tatendrang das Unternehmen, es wurde in neue Technik investiert und neue Mitarbeiter eingestellt. Bei der fachlichen Qualifizierung unterstützte das RKW Brandenburg. Als Gabriele Kuß vom Coaching-Projekt erfuhr, griff sie gerne zu. „Mir war klar, dass es Führungsinstrumente und -methoden

gibt, die ich nie kennengelernt habe“, bestätigt sie. „Es ist schwer, gute Leute zu finden. Wir brauchen Mediengestalterinnen und -gestalter, die Kundenwünsche umsetzen und in Hochdruckzeiten nicht zuerst an den pünktlichen Feierabend denken, sondern den Auftrag durchziehen.“

**Kreativität braucht schöpferisches Klima**

Von der Visitenkarte bis zum großformatigen Plakat und hochwertigen künstlerischen Druck reicht die Aufgabenpalette. Wo kreativ gearbeitet wird, gibt es Diskussionen über Entwürfe. Kritik gehört ebenso dazu wie die Bereitschaft, neue Ideen zu entwickeln. Dieses Klima in dem 13-köpfigen Team ständig zu fördern, dafür wünschte sich die Geschäftsführerin Informationen und Hinweise. Ihre Erwartung wurde nicht enttäuscht. Gabriele Kuß formulierte ihre Themenwünsche, sie konnte sich zwischen zwei Trainerinnen entscheiden, die vom RKW vorgeschlagen wurden. Ihre Wahl fiel auf Andrea Dzemla: „Ich finde es gut, selbst entscheiden zu können“, sagt sie. „Denn die Chemie muss stimmen, damit man sich wirklich öffnet. Erst dann geht es in die Tiefe, und nur so hat ein Coaching Erfolg.“



Gabriele Kuß



Ronny Kuß (l.) im Bereich großformatiger Werbedruck

Gabriele Kuß besprach mit Coach Andrea Dzemla zum Beispiel ihre gelegentliche Enttäuschung, wenn Kandidaten für eine Stelle sich später doch nicht als so ideal geeignet erwiesen, wie im Bewerbungsgespräch gedacht. Welche Fragestrategie ist sinnvoll, wie lassen sich Fähigkeiten und Verhaltensweisen besser erkennen?

**Tipps vom Coach gleich ausprobiert**

„Einige Tipps habe ich gleich ausprobiert und im nächsten Coaching davon erzählt“, berichtet die Geschäftsführerin. „Mitarbeitergespräche führe ich jetzt nicht mehr sporadisch, sondern regelmäßig zweimal im Jahr mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Gespräche folgen einer klaren Struktur. Es werden Vereinbarungen getroffen, die

ich dokumentiere. Was verabredet oder als Aufgabe übertragen worden ist, wird auch konsequenter nachverfolgt.“

**Vorteile für beide Seiten**

Für beide Seiten, so ihre Erfahrung, bringt diese verbindliche Art des Umgangs Vorteile. Die Teammitglieder erhalten mehr Verantwortung, fühlen sich ernst genommen. Wo früher bei Problemen gern sofort nach der Chefin gerufen wurde, sagt diese jetzt auch: „Kläre das, ruf bitte selbst an!“ An das Delegieren von Aufgaben musste sich Gabriele Kuß gewöhnen. Als erfahrene und fachlich versierte Führungskraft könnte sie manches sicher selbst besser als ihre Mitarbeiter – aber auch hier gilt, dass Übung den Meister macht. Für sie kommt es darauf an, ihnen die Chance zum Lernen beim Umgang mit Kunden zu geben, Sicherheit zu vermitteln und Erfolgser-

lebnisse zu fördern. Für die Ziele des Unternehmens ist ein motiviertes und eigenverantwortlich handelndes Team wichtig: Vor gut einem Jahr wurde der Bereich Werbedruck neu aufgebaut, dieser soll künftig erheblich wachsen. Der Bedarf an Großplakaten, Werbebannern und bedruckten PVC-Planen ist da – Mittelständler schätzen die Termintreue und Qualität zum akzeptablen Preis. Jetzt wird nochmals in Technik investiert, doch dies ist nur die halbe Miete. Entscheidend ist, dass die Dienstleistung insgesamt stimmt. Auftraggeber benötigen fachliche Beratung, erwarten Entwürfe und deren Umsetzung durch ihren Partner Kuss GmbH. „Bei uns arbeiten keine ‚Knöpfchendrücker‘, sondern kreative Dienstleister“, sagt Gabriele Kuss mit Nachdruck. Mit ihrem neuen Wissen über Kommunikation und Führung wird sie das Team in diesem Sinne zielstrebig weiterentwickeln.



Kundenberatung und Verkauf

Ilka Schröter, MWS Märkische Wach & Schutz GmbH, Luckenwalde

## Frischer Wind und Führungsqualitäten für die Betriebsnachfolge

„Gut ausgebildete Mitarbeiter sind ein Glück für jedes Unternehmen, wenn sie fehlen, geht es bergab“, aus den Worten von Ralf Schröter spricht langjährige Unternehmererfahrung. Gegen den Abwanderungstrend von Fachleuten Richtung Berlin und in andere Bundesländer wehrt sich die Märkische Wach & Schutz GmbH seit ihrer Gründung. Wichtigstes Mittel ist neben der tarifgerechten Bezahlung eine kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 2009 wurde MWS als „Unternehmen mit Weitblick“ für die Beschäftigung älterer Arbeitneh-

mer durch das Bundesarbeitsministerium ausgezeichnet. Zum Weitblick gehört auch, dass Geschäftsführer Schröter bereits an seine Nachfolge denkt. Darauf bereitet sich Tochter Ilka Schröter derzeit vor. Die Teilnahme am Coachingprojekt diene diesem Ziel.

### Als Frau doppelt so gut sein...

Fachlich hat die gelernte Friseurmeisterin in den vergangenen Jahren ein beachtliches Weiterbildungspensum absolviert: Fachabitur, Meisterprüfung, Betriebswirt



Ilka Schröter

des Handwerks, sie hat Lehrgänge für Taxi- und Mietwagenunternehmer sowie für Wachschutzunternehmer besucht. „Weil ich den Bereich Gebäudereinigung im Unternehmen übernommen hatte, habe ich auch hier den Meisterlehrgang besucht, im praktischen Reinigen allerdings auf die Prüfung verzichtet“, berichtet die 34-Jährige. „Als Quereinsteigerin brauche ich die Fachkenntnisse. Der Wachschutz ist Männerbetrieb, viele könnten meine Väter sein. Sie messen mich natürlich an meinem Vater. Als Frau muss ich doppelt so gut und fleißig sein, um ernst genommen zu werden.“ Die Wach & Schutz GmbH arbeitet seit Jahren eng mit dem RKW zusammen, zum Beispiel beim Qualitätsmanagementsystem und der Zertifizierung. Als Partner unterstützt Dr. Frank-Roland Seidlitz, der dem RKW-Beraternetzwerk b:net angehört. Er machte auf das Coachingprojekt aufmerksam.



Mit Geschäftsführer Ralf Schröter in der deutschlandweiten Notruf-Service-Zentrale, die MWS betreibt



Teambesprechung: Ilka Schröter ist meist die einzige Frau...

### Führungsverhalten und Motivation

Vor allem die psychologisch angelegten Themen interessierten Ilka Schröter. Als sie den Bereich Gebäudereinigung übernahm, führte sie diesen in kurzer Zeit aus roten in schwarze Zahlen, mit Energie und ihrem gesunden Menschenverstand. „Heute weiß ich, dass nicht nur die Zahlen zählen, sondern langfristiger Erfolg die Motivation der Mitarbeiter braucht“, erklärt sie. „Die Stimmung im Team ist wichtig. Ich habe gelernt, mich in Konfliktsituationen auch in mein Gegenüber hinein zu versetzen, nach Gründen für Verhalten zu suchen. Liegt es vielleicht auch an meinen Entscheidun-

gen? Es ist wichtig, auch darüber souverän zu reden. Das schafft Vertrauen und Akzeptanz.“

### Belastende Erfahrungen verarbeiten

Erkenntnisse, die nicht nur in Seminaren theoretisch gelehrt, sondern im Rollenspiel mit dem Coach ganz praktisch trainiert worden sind. Viele Teilnehmerinnen steuerten Beispiele für mögliche Konflikte aus ihrem Umfeld bei. Nicht selten waren sie froh, diese belastenden Erlebnisse einmal mitteilen und Rat suchen zu können. „Alle stehen unter Stress und haben als Frauen ähnliche Proble-

me“, bestätigt Ilka Schröter. „Wenn zum Ärger in der Arbeit noch Sorgen mit der Familie oder Unverständnis der Männer kommen, wird das zur Zerreißprobe. Das muss dann mal raus, es wurde in der Gruppe akzeptiert und wir haben offen darüber gesprochen. Ich denke, alle haben viel aus dem Coachingprojekt mitgenommen.“ Sie selbst kam gleich nach der ersten Veranstaltung begeistert zu ihrem Vater, berichtete und entwickelte Ideen. Zum Glück ist Ralf Schröter aufgeschlossen für Neues und hat Zutrauen zu seiner Tochter. „Jeder muss seine Erfahrungen machen“, meint er bedächtig. „Frischer Wind ist besser als Flaute.“

Dr. Susanne Seffner, Beratung für Personalmanagement

## Vom Einzelcoaching zu Impulsen für das gesamte Unternehmen

Es ist eine Tatsache: Die Geschäftswelt ist männlich geprägt. Ab einer bestimmten Ebene und in einer Reihe von Betätigungsumfeldern sind Frauen in der Minderheit. Sie treffen auf Normen, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen, die durch Männer gesetzt werden. Wollen sie in Felder mit mehr Verantwortung vorstoßen, so finden sie oft keine Vorbilder oder Verbündete, mit denen sie Netzwerke knüpfen könnten. Sie brau-

chen individuelle Unterstützung, um sich mit ihrer Situation auseinanderzusetzen und eigene Handlungsstrategien zu entwickeln. Genau das wird mit dem RKW-Projekt angeboten.

### Kein „Trockentraining“

Die Teilnehmerinnen erhalten ein fachliches und persönlichkeitsorientiertes Coaching bei der Lösung praktischer

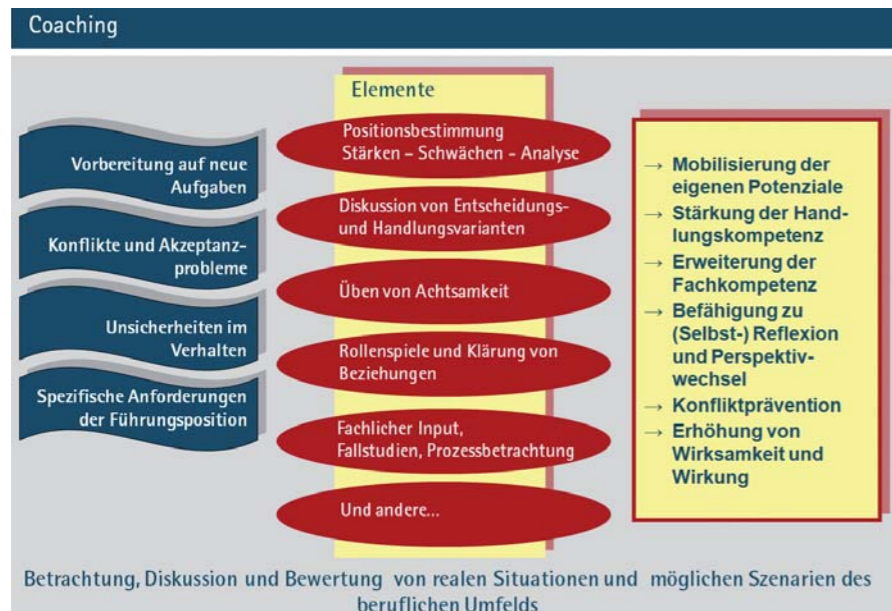


Dr. Susanne Seffner

Aufgaben, die wissenschaftliche Begleitung durch das Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle sorgt für die Verallgemeinerung und den Know-how-Transfer. Es ist kein „Trockentraining“ – mit den Unternehmensleitungen werden Aufgaben vereinbart, an denen die Teilnehmerinnen, die Coachees, arbeiten. Durch ihre Coaches werden sie dabei unterstützt. Wir analysieren gemeinsam das Umfeld, die Organisation, in der die Teilnehmerinnen tätig sind und betrachten zugleich ihre persönliche Situation. Die Verknüpfung beider Perspektiven ist Voraussetzung für die Lösung der gestellten Aufgaben.

### Wenn die Organisation hemmt

Wenn sie mit einer Aufgabe nicht recht vorankommen, suchen Frauen der mittleren Führungsebene die Ursache meist zunächst bei sich selbst. Diese Erfahrung habe ich im Projekt erneut gemacht. Oft liegen Hindernisse aber in der Organisation, es sind zum Beispiel Kompetenzen



unzureichend geklärt oder es fehlt der Rückhalt der Geschäftsführung. Sich darüber klar zu werden, erfordert Mut zur konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten genauso wie mit der eigenen Rolle und der Durchsetzungsfähigkeit. Auch meine Coachees taten sich anfangs etwas schwer damit. Aber in diesem Erkenntnisprozess entwickeln sich Selbsteinschätzung und Selbstvertrauen. Als Coach bringe ich keine fertigen Lösungen mit, sondern biete Strukturen an, stelle Fragen und gebe fachlichen Input. Die inhaltliche Arbeit kann den Coachees niemand abnehmen: Sie selbst entwickeln Lösungsansätze, testen sie in ihrem Arbeitsumfeld, machen neue Erfahrungen und werten diese mit ihrem Coach aus. So lernen sie Schritt für Schritt, erfolgreiche Verhaltensstrategien anzuwenden.

### Kommunikation ist unumgänglich

Im konkreten Beispiel hat sich eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung ergeben. Das Unternehmen hat große Erwartungen an die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen, um sein Wachstum und die gegenwärtig stattfindende Umstrukturierung zu sichern. Die ihnen gestellten Aufgaben bei der Entwicklung neuer, strategisch bedeutsamer Themenfelder erfordern aber auch weitere Entscheidungen durch die Geschäftsführung. Im Verlauf des Coachings haben die Coachees das Gespräch gesucht, in dem sie ihre Vorstellungen, Lösungsansätze und ihre Bedenken deutlich machen konnten. Im Unternehmen herrscht ein sehr offener Umgang miteinander, dies wurde auch in der aufgeschlossenen, konstruktiven Runde aus Geschäftsführung, Coa-

chees und Coach spürbar. Doch es war notwendig, dass sich die beiden Frauen mit ihren Vorstellungen äußern und ihre Erwartungen formulieren konnten. Sie haben sich entwickelt und wissen jetzt, wie die ihnen übertragenen Aufgaben nicht nur fachlich gelöst, sondern im Unternehmen umgesetzt und verankert werden können. An der erforderlichen Akzeptanz und der Unterstützung ihrer Kolleginnen und Kollegen wird zukünftig mit weiteren Workshops und kontinuierlicher Begleitung gearbeitet.

### Interesse an Fortsetzung im Folgeprojekt

Für das Unternehmen war dies Anlass, sich auch um die Fortsetzung des Projektes zu bewerben. Allerdings gehen wir über das Einzelcoaching hinaus: Spezialisten, Teamleiter und Mitglieder der Geschäftsführung werden aktiv über Fortschritte informiert. Sie können die Richtung der Veränderungen nachvollziehen. Die Leitung erfährt, wenn Entscheidungen nötig werden.

### Eingeordnet in die Organisationsentwicklung

Für die Coachees ist auch diese Entwicklung eine wichtige Erfahrung: Sie haben sich mit Beharrlichkeit ihre Stellung im Unternehmen erarbeitet und müssen diese nun ausfüllen. Das Coaching ordnet sich organisch in die laufende Organisationsentwicklung ein. Von den Impulsen für die persönliche Entwicklung der Coachees profitiert auch das gesamte Unternehmen.



Personalmanagement als runde Sache: „Wir bringen die Kugel in Schwung und wir halten sie am Rollen“, sagt Dr. Susanne Seffner.

Dr.-Ing. Janet Nagel, SunSolutions – consulting training coaching, Berlin

## Lernerlebnisse mit Wölfen und Pferden tragen zu nachhaltigen Verhaltensänderungen bei

Ein oft anzutreffendes Verhaltensmuster: Ich habe ein Ziel, arbeite auch eifrig darauf hin, aber am Ende des Weges scheue ich dann aus unerfindlichen Gründen vor der letzten Konsequenz zurück. Für Führungskräfte kann dies ein großes Problem sein, das nicht nur den eigenen Erfolg, sondern vor allem den des geführten Teams verhindert. Während sich dieses Verhalten und seine Auswirkungen in Unternehmen oft erst langfristig zeigen, können wir es im Training ideal mit Pferden erlebbar machen: Auch im RKW-Projekt habe ich deshalb den Teilnehmerinnen ein solches Training ermöglicht, ob im Einzelcoaching oder in der Gruppe. Das war nicht nur ein tolles Erlebnis. Es bringt zusammen mit der theoretischen Wissensvermittlung, einer tiefgründigen Auswertung und Diskussion auch die nachhaltigsten Effekte für Verhaltensänderungen.

### Auch Intuition und Gefühl gefragt

Neben dem rationalen „Verstehen“ von Fakten und Zusammenhängen kommt es nämlich ebenfalls auf Intuition und Gefühl an. Natürlich haben wir Leitsätze für Führung entwickelt. Es wurden die verschiedenen Führungsstile besprochen und Schlussfolgerungen für die eigene

Tätigkeit gezogen: Bin ich eher autoritär, weise den anderen Ziel und Weg? Oder liegt mir eher der kooperative Stil? Gebe ich Impulse und lasse die Teammitglieder dann eigenverantwortlich arbeiten? Das kann bis zu einer gewissen Grenze sehr erfolgreich sein. Die Zusammensetzung des Teams spielt dabei eine große Rolle. Und dann geht es von der Theorie auf die Pferdekoppel: Sobald das Pferd spürt, dass ich mit meinen Gedanken nicht bei dem Pferd bin, macht es, was es will. Es akzeptiert mich dann nicht als seinen Leader und wird seine Entscheidungen selbst fällen und dort hingehen, wo es hin will. Ich muss eindeutig klar machen, was ich will – in einer für das Tier verständlichen Weise. Ich muss klare Zeichen geben, etwas anderes versteht das Tier nicht. Schaffe ich das oder gebe ich entnervt auf und lasse das Pferd eben machen? Die Körperhaltung dabei spricht Bände. Diese Szenen wurden im Film festgehalten, diskutiert und anschließend Parallelen zum beruflichen Alltag gezogen.

### Vom Sozialverhalten der Wölfe lernen

Für viele Teilnehmerinnen war das eine neue Erfahrung, die sie sicher nicht vergessen. Auch das Beobachten von



Foto: Glaeser/TeamVenture

Dr.-Ing. Janet Nagel

Wolfsrudeln war mehr als ein netter Ausflug in die Schorfheide: Wie sich Rangfolgen bilden und wie lebenswichtig das Rollenverhalten ist, kann hier gut analysiert werden. Jedes Rudelmitglied, ganz gleich, auf welchem Rang es steht, ist wichtig für den Erhalt des Rudels. Die Erfahrung der weiblichen und männlichen Alpha-Tiere bietet den Tieren Sicherheit. Kann einer von ihnen dies nicht mehr gewährleisten, so setzt sich mit Unterstützung der anderen Rudelmitglieder ein neuer Leitwolf an die Spitze.

Das soziale Verhalten im Rudel bietet ebenfalls viele interessante Parallelen zu Teamverhalten, ob bei der Lösung von Konflikten oder dem Herstellen des nö-

tigen Zusammenhalts für den Erfolg in Krisensituationen. Wer die Regeln des Rudels nicht einhält, wird bestraft – die „Wolfsmentalität“, über die krisengeplagte Manager jetzt gerne klagen, ist wohl doch eher eine menschliche Eigenschaft.

### Individualität akzeptieren und fördern

Unterstützend für eine gezielte Persönlichkeitsentwicklung bietet sich die Bestimmung des persönlichen Motivationsprofils an. Dazu wird das Reiss Profi-

le™ genutzt. Hierbei handelt es sich um einen neuen persönlichkeitsorientierten Ansatz in der Motivationsforschung. Dieser Ansatz erfasst die Ursachen für unser Verhalten. Entwickelt wurde er von Dr. Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University. Interessant ist es in diesem Rahmen auch, eine Information darüber zu erhalten, wie ich von anderen Kolleginnen oder MitarbeiterInnen wahrgenommen werden könnte. Mögliche innere wie auch zwischenmenschliche Konflikte können hierüber aufgedeckt werden.

### Offene Freude über neue Erkenntnisse

Gibt es Besonderheiten in diesem Projekt für Frauen gegenüber anderen Coachingprojekten? Natürlich. Als eine solche Besonderheit erlebe ich, dass die Frauen sich offener über neue Erkenntnisse freuen und Spaß am Ausprobieren entwickeln. Emotionen haben hier einen viel größeren Platz. In dieser Beziehung sind Männer meist zurückhaltender. Ich finde es wundervoll, wie die Frauen das Erlernte umsetzen. Dass wir künftig auch die Teams ins Coaching einbeziehen, halte ich für absolut notwendig, denn erst in der Interaktion der Führungskraft mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern formen sich erfolgreiche Führungselemente zu stabilen Verhaltensweisen.



Foto: Glaeser/TeamVenture

Die Autorin mit jungen Wölfen im Wildpark Schorfheide

Heiko Schwardtmann, Coach

## Typische Stärken von Frauen sind wertvoll für die Unternehmensführung

Nach wie vor ist Führung in Unternehmen eine Männerdomäne. Obwohl viele Frauen fachlich sogar besser qualifiziert und von ihren Führungsfähigkeiten her keineswegs schwächer wären, haben sie es schwerer, sich durchzusetzen. Ich finde es sehr wichtig, dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Das geht nicht mit Quoten, eine gezielte Förderung und Kompetenzentwicklung aber ist sinnvoll und nützlich.

### Die emotional-intuitive Seite...

Bei Frauen ist die emotional-intuitive Seite der Persönlichkeit besser ausgeprägt. Das behindert oft ihre Karriere, kann sich in Führungspositionen aber als eine Stärke erweisen. Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, das Eingehen auf Gesprächspartner, emotionale Komponenten der Mitarbeitermotivation, Eigenschaften wie Verbindlichkeit und Loyalität zählen nun einmal zu den Erfolgsfaktoren. In Führungseminaren und Coachings mit männlichen Führungskräften sind diese Softskills nicht umsonst wichtige Lernziele. Frauen sehen ihre eigenen Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen dagegen nicht selten als Schwäche an. Sie messen sich bewusst oder unbewusst an einem „männlichen“ Führungsstil, der gar nicht so ideal ist. Auch in den Seminaren und im Coaching ist

das deutlich geworden. Doch während ich Männer in solchen Runden oft als skeptische Teilnehmer erlebe, sind die Frauen offener und fragen viel unbefangener nach, um vermitteltes Wissen zu verstehen. Die wichtigste Erkenntnis für viele Teilnehmerinnen war, sich selbstbewusst zu ihrer Persönlichkeit zu bekennen, auch zu ihrer emotional-intuitiven Seite. Diese Selbstsicherheit muss sich natürlich auf Wissen gründen: fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten der Rhetorik und Kommunikation, psychologisches Verständnis, den souveränen Umgang mit Stress und Konflikten. Hier bestehende Defizite ließen sich allerdings recht leicht beheben.

### Techniken der Selbstorganisation

Die Teilnehmerinnen haben dabei nicht „Hausaufgaben gemacht“, sondern von sich aus in Fachliteratur nachgelesen, in ihrem Arbeitsumfeld zum Beispiel neu erlernte Gesprächs- oder Präsentationstechniken ausprobiert. Die dabei gewonnenen Erfahrungen wurden in Workshops und in den Coachinggesprächen berichtet, positive als Bestätigung, negative als Impulse für den weiteren Lernprozess genutzt. Diese Art der Projektarbeit hat mit Sicherheit die Motivation erheblich gestärkt. Die vermittelten Techniken zum Selbstorganisierten Lernen werden



Heiko Schwardtmann

dabei nicht als etwas Fremdes empfunden, sondern völlig selbstverständlich in das eigene Verhalten integriert. Und dies sowohl für die berufliche Entwicklung als auch im privaten, persönlichen Bereich, in dem es zum Beispiel Familie, Partnerschaft und Hobbys „zu managen“ gilt.

Es zeigte sich dabei aber auch, dass zwischen der Eigenentwicklung und der Teamentwicklung ein enger Zusammenhang besteht. Um mein Team voranzubringen, muss ich ihm als Führungskraft mindestens einen Schritt voraus sein. Bin ich aber schon zu weit weg mit meinen Zielen und Erwartungen, dann drohen Brüche. Teamcoaching als zusätzliches Angebot des RKW-Projektes wird dieser Tatsache gerecht. Aus meiner Sicht ist das Projekt super gelaufen, was durch das Feedback der Teilnehmerinnen bestätigt wird.

Heike Szarwak, luv-beratung, Berlin

## Den Schlüssel zur Problemlösung tragen wir immer in uns selbst



Heike Szarwak

Wie bringen wir Unternehmen dazu, in die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen zu investieren? Indem wir ihnen ein Konzept anbieten, das die individuelle Entwicklung in den Mittelpunkt stellt und wirkungsvolle Veränderungen in Gang setzt. Wenn es um Führungsaufgaben geht, ist dies mit „reiner“ Qualifizierung, also Wissensvermittlung durch Erklärungen in den üblichen Seminaren und Lehrgängen, nicht getan. Deshalb setzen wir beim Coaching von Frauen in bzw. für Führungspositionen nicht allein auf ein rationales „Verstehen“, sondern auf das „Erleben“ von Situationen. In diesem Prozess findet eine Reflexion von Verhalten statt, die das Ziel hat, die bewusstere Selbstregulation zu fördern und zu stärken.

### Lernen aus der eigenen Biografie

Das klingt nach Psychologie und geht recht tief hinein in diese für manchen

noch immer etwas unheimliche Welt unseres Bewusstseins und Unterbewusstseins. Neben dem Lernen von Methoden und Sozialkompetenzen bietet das SOL-Projekt die Möglichkeit zum „Lernen aus der eigenen Biografie“ – dies ist eine der Lernrichtungen, der ich mich als systemische Beraterin widme. Ich lade ein, aus verschiedenen Blickwinkeln auf ein und dieselbe Situation zu schauen und dadurch neue Sichtweisen einzunehmen. Weshalb zum Beispiel fällt es Frauen oft nicht leicht, in (Männer)Runden ihre Gedanken auszusprechen? Es hat mit erlebten Situationen zu tun, in denen das Selbstbewusstsein einen Dämpfer erhielt und sich Vorsicht entwickelte. Im Coaching bieten wir einen geschützten Raum, in dem diese Situationen erinnert, beschrieben und Verhaltensalternativen diskutiert werden. Die Projektteilnehmerinnen bringen aus ihrem Arbeitsalltag viele solche Situationen mit. Das können Auseinandersetzungen mit Kollegen sein, Enttäuschungen durch neu eingestellte Mitarbeiter, denen sie im Vorstellungsgespräch vertraut haben, oder auch unklare Aufgabenstellungen durch den Chef, bei denen sie sich nicht getraut haben, nachzufragen. Als Coach kann und will ich ihnen die Lösung nicht abnehmen. Wir sprechen über das Geschehene, suchen nach Ursachen und sortieren – was

hat die Führungskraft richtig gemacht, wo hat sie sich nicht geschickt verhalten, wie ist dies bei ihrem Gegenüber angekommen. Dieses Gespräch, in dem es durchaus emotional zugeht, ist der Schlüssel zur Lösung. Wenn Menschen ein Problem haben, steckt die Lösung in ihnen selbst, und das Coaching hilft ihnen, diese Lösung zu erkennen.

### Den eigenen Weg zur Lösung finden

Die eigentliche Arbeit kommt danach: Das im Coaching Erlebte muss verarbeitet und in der Praxis angewandt werden. Die Arbeit mit dem Coach kann noch so gut sein, wenn die Führungskraft hier nicht ihren eigenen Weg findet, wird sie nicht erfolgreich sein. Zum nächsten Coachingtermin bringt sie neue Erfahrungen, wieder erlebte Situationen, mit.

Der Lernprozess zwischen zwei Coachingterminen ist in meinen Augen das Wichtigste. Hier entwickelt sich auch die Fähigkeit zum Selbstorganisierten Lernen, für das allerdings im Coaching die richtigen Impulse gegeben werden müssen. Die intensive Situationsanalyse wird dabei ergänzt durch Visualisierung: Gedanken werden in Bildern festgehalten, dadurch einprägsamer und nachvollziehbarer. Wir arbeiten mit Hypothesen

und überprüfen sie: Nutzen Führungskräfte zum Beispiel gerne Kriegsmetaphern – wird dann im Team eventuell tatsächlich mehr miteinander gekämpft anstatt konstruktiv um beste Lösungen gestritten? Eindrücke und Empfindungen aus dem Vagen heraus zu holen und bewusst zu machen, ist für das Finden von Konfliktlösungen unverzichtbar. Für die meisten Projektteilnehmerinnen waren und sind all dies neue Erkenntnisse und Erfahrungen. Die Arbeit des Einzelcoachings wird im SOL-Projekt erfreulicherweise ergänzt durch den Austausch

in der Gruppe. Die Form der moderierten kollegialen Beratung untereinander gibt den Teilnehmerinnen zusätzlichen Halt, denn sie spüren, dass sie ähnliche Problemsituationen haben und dass es viele Lösungswege gibt. Lösungen für andere zu suchen, macht zudem selbstbewusster und die Kraft der Gruppe schenkt Sicherheit.

#### Enormer Bedarf in Unternehmen

Das SOL-Projekt ist ein neuer Ansatz in der geförderten Weiterbildung. Es ist ein

großer Fortschritt, dass die Brandenburger Wirtschaftsförderung das vorhandene Potenzial sowie den enormen Bedarf erkannt hat und für Frauen in Führungsverantwortung investiert. Wichtig ist auch, dass ein genügend flexibler Rahmen für die individuelle Qualifizierung und Personalentwicklung definiert worden ist. Die Nachfrage der Unternehmen nach diesem Projektangebot zeigt, wie groß der Bedarf tatsächlich ist.

### Gegenseitige Unterstützung und Erfahrungsaustausch

#### Seminare und Workshops ergänzen das Einzelcoaching

Beim Einzelcoaching stehen die individuellen Aufgaben, Ziele und Lösungsansätze im Mittelpunkt. Eine wichtige Ergänzung zum Coaching erleben die

Teilnehmerinnen in den gemeinsamen Veranstaltungen des Projektes. Als Module werden Seminare zu verschiedenen Themen angeboten, um fachliche Kenntnisse zu vermitteln und zu vertiefen. In Workshops können Erfahrungen und eigene Lösungsideen den anderen mitgeteilt und besprochen werden. Diese offenen und intensiven Diskussionen bewerten viele Projektteilnehmerinnen als wichtige Quelle zusätzlicher Motivation.



Auch bei im Prinzip ähnlichen beruflichen Situationen bieten sich meist vielfältige Ansätze zur Lösung auftretender Probleme. Auch die Erfahrung, wie andere sich in Konfliktsituationen verhalten, mit taktischem Geschick und Beharrlichkeit ihr Ziel verfolgen, stärkt das eigene Selbstbewusstsein.

Die thematischen Veranstaltungen werden ebenfalls durch spezialisierte Coaches und Beraterinnen geleitet.



Teamübungen verdeutlichen theoretisches Wissen.

## Coachingangebote für Frauen in Führungspositionen – ein Modell auch für die Zukunft?

Fragen an Michael Zaske, Referat Berufliche Bildung im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg



Michael Zaske

#### Die Resonanz aller Beteiligten auf das Modellprojekt ist überaus positiv. Wie ist es überhaupt zu dieser Idee gekommen?

**Michael Zaske:** Brandenburg kümmert sich seit einigen Jahren intensiv um die Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs der Wirtschaft. Dieses Thema hat viele Facetten. Eine wesentliche davon ist, dass Frauen viel zu wenig in Fach- und Führungspositionen vertreten sind. Dies ist ein großes Potenzial, das wir mit einer gezielten Unterstützung der Karriereplanung für Frauen erschließen wollen.

#### Aufsehen haben in der Öffentlichkeit in jüngster Zeit besonders Studien erregt, die einen Männerüberschuss vor allem in den Berlin ferneren Re-

#### gionen des Landes Brandenburg als Problem ausmachen...

**Michael Zaske:** Das Thema der Abwanderung stellt sich für junge Frauen und junge Männer. Wir haben uns dieses Phänomen genauer angesehen: Frauen sind besser ausgebildet, haben bessere Schul- und Berufsabschlüsse, studieren und schaffen meist auch noch den Einstieg ins Berufsleben. Der Bruch kommt oft nach den ersten zwei, drei Jahren – dann fehlen die Perspektiven.

#### Weil die Familienplanung Kinder vorsieht?

**Michael Zaske:** Wenn das so wäre, würden sie ja nicht in andere Jobs wechseln. Das IAB hat festgestellt, dass vor allem Frauen zwischen 20 und 25 Jahren abwandern. Außerdem befindet sich Brandenburg bei den Angeboten zur Kinderbetreuung bundesweit in der Spitzengruppe der Länder. Unsere Familienfreundlichkeit ist sogar ein Grund für Zuzug aus Berlin und anderen Bundesländern. Nein, die Ursachen sind komplexer.

#### Worin liegen sie zum Beispiel?

**Michael Zaske:** Überwiegend sind die Chefs der kleinen und mittelständischen Unternehmen Männer. Junge Frauen werden zunächst noch nicht für eine Karriere vorgesehen, weil man vermutet, dass sie wegen zu erwartender Kinder nicht hundertprozentig einsatzfähig wären. Die andere Seite ist, dass Frauen trotz hervorragender fachlicher und sozialer Voraussetzungen oft ihren Anspruch auf Karriere nicht durchsetzen und sich lieber neue berufliche Perspektiven suchen.

#### Lässt sich das überhaupt ändern?

**Michael Zaske:** Davon sind wir fest überzeugt, und die Projekterfahrungen beweisen es ja auch. Den Teilnehmerinnen werden neben spezifischen fachlichen Kenntnissen vor allem soziale und Führungskompetenzen vermittelt. Sie lernen ihre Selbsteinschätzung zu verbessern und trainieren das Lösen von Problemen. Die intensive Begleitung durch Coaches und der Erfahrungsaustausch untereinander stärken das

Selbstbewusstsein und die Motivation. Sie lernen, ihre berufliche Entwicklung besser zu managen – übrigens nicht nur die berufliche, sondern auch die private, die Familie.

#### **Steckt das hinter dem Begriff selbstorganisiertes Lernen?**

**Michael Zaske:** Der Begriff Selbstorganisiertes Lernen steht für ein Instrumentarium und eine Herangehensweise, mit der die Fähigkeit zum ständigen und situationsgerechten Lernen gefördert wird. Führungspositionen erfordern Flexibilität, vorausschauendes Denken, Kommunikation, Zielsetzung und Kontrolle, Konfliktlösung, Anpassung an neue Situationen.

#### **Nach dem Coaching werden die Teilnehmerinnen möglicherweise unbequemer für ihre Unternehmen...**

**Michael Zaske:** Das ist ja die Absicht. Sie sollen ihre Kompetenz in die Firmen einbringen, auch gegen Widerstände. Denn durch das Coaching verbessern sich ihre Erfolgsaussichten. Übrigens werden im Nachfolgeprojekt auch Teamcoachings angeboten, um diese Veränderungsprozesse zu unterstützen.

**Der Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen wird immer wieder erhoben. Angesichts der Finanzkrise stellen Wissenschaftler fest, dass Vorstände und Aufsichtsräte, in denen Frauen mitarbeiten, nicht so anfällig für riskante Fehlentscheidungen sind**

**und langfristig höhere Renditen mit ihren Unternehmen erwirtschaften. Kann das Frauencoaching-Projekt bundesweit ein Vorbild sein?**

**Michael Zaske:** Mit dem Projekt haben wir nach meiner Übersicht einen neuen Ansatz gefunden, die Erfahrungen daraus teilen wir gerne mit anderen. Mein Eindruck ist, dass der Leidensdruck, also die Sorge um den Nachwuchs an hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften wächst, nicht nur in den Brandenburger Unternehmen.

#### **Wie geht es in Brandenburg weiter?**

**Michael Zaske:** Nachdem die Modellphase erfolgreich verlaufen ist, wird das Angebot ab 2010 in die Regelförderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds zur Kompetenzentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen aufgenommen. Zudem plant das Brandenburger Arbeitsministerium ein neues Programm zur Förderung beruflicher Chancen von jungen Frauen mit abgeschlossener Berufsausbildung. Unterstützt werden sollen ihre ausbildungsadäquate Einstellung, aber auch ihre berufliche Entwicklung, insbesondere in Zukunftsbranchen oder Zukunftsbereichen von Unternehmen – zum Beispiel im IT-Bereich, bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, im Umwelt- und Ökologiebereich. Zudem sollen mit dem Programm Akteure in den Regionen für die Anliegen junger Frauen gewonnen werden. Es lohnt sich also – für die Frauen und für die Betriebe!

## **Frauen in Führung – Potenziale nutzen!**

Die RKW Brandenburg GmbH bietet Coaching für Frauen an, die in Führungspositionen von kleinen und mittleren Unternehmen tätig sind bzw. sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten. Eingesetzt werden dazu kompetente und erfahrene Coaches aus dem RKW-Beraternetzwerk b:net. Sie vermitteln fachliches und Führungs-Know-how und sorgen für eine systematische und bedarfsgerechte Qualifizierung anhand von praktischen Aufgaben aus den jeweiligen Unternehmen. Das individuelle Training wird bei Bedarf mit Team-Coaching verbunden.

Die Projektteilnahme wird durch das brandenburgische Arbeitsministerium und Mittel des Europäischen Sozialfonds gefördert. Über das Herangehen, den Ablauf und die Förderbedingungen informieren wir gern.

#### **Kontakt**

Simone Rühl und Gabriele Viets,  
Projektleiterinnen der  
RKW Brandenburg GmbH

Telefon: 0331 96745-0  
E-Mail: gabriele.viets@rkw-bb.de  
E-Mail: simone.ruehl@rkw-bb.de