



DIDAKTISCHE KONZEPTE DES LÖWINNEN-PROGRAMMS

III. PERSPEKTIVE POLE POSITION

Seminar für Hochschulabsolventinnen
auf dem Weg in Führungspositionen –
ein Leitfaden




LANDESSTIFTUNG
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft



Baden-Württemberg
WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	2
2	Das Seminar im Überblick	3
3	Seminarkonzept	5
4	Seminarinhalte	8
4.1	Thema „Führung“	8
4.2	Planspiel	9
4.2.1	Einsatz des Planspiels	10
4.2.2	Hardware- und Softwarevoraussetzungen	11
4.2.3	Spielverlauf	11
4.3	Der Entwicklungsprozess einer Führungskraft	13
5	Seminarablauf	16
5.1	Modul 1: Positionierung	16
5.2	Modul 2: Planspiel TOPSIM – General Management II	19
5.3	Modul 3: Perspektive Führungskraft	22
6	Seminarorganisation und Rahmenbedingungen	25
7	Lessons learnt	28
8	Anhang	32
8.1	Brückenbau	32
8.2	Feedback	33
8.3	Stummes Schreibgespräch	33
8.4	Leitfaden zur Vorstellung der Führungskraft	34
9	Literatur	35
10	Impressum	36

1 Vorwort

Der vorliegende Leitfaden ist eine praktische Anleitung für alle Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen, wie z. B. Koordinierungsstellen für wissenschaftliche Weiterbildung oder Career Center, die Hochschulabsolventinnen am Anfang ihrer Berufslaufbahn ermutigen wollen, frühzeitig eine berufliche Perspektive als Führungskraft in Betracht zu ziehen und entsprechende Strategien zur Erreichung ihrer beruflichen Ziele zu formulieren.

Der Leitfaden wurde im Rahmen des Projekts „Perspektive Pole Position – Auf dem Weg zur Führungskraft“ entwickelt, einem Projekt des Löwinnen-Programms (www.loewinnen-bw.de) des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, das von Herbst 2004 bis Ende 2006 durchgeführt wurde. Die Umsetzung des Projekts „Perspektive Pole Position“ hatte die Innovation und Bildung Hohenheim GmbH übernommen. Das Löwinnen-Programm wurde von der LANDESSTIFTUNG Baden-Württemberg gefördert.

In Baden-Württemberg spiegelt sich – mit nicht einmal zwanzig Prozent Frauen in Führungspositionen – die hohe Qualifikation der Frauen leider bislang nur unzureichend wider. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist es deshalb, Frauen frühzeitig, das heißt schon am Ende ihres Studiums zu ermutigen, ihre Karriere langfristig zu planen und sich frühzeitig mit Führungsfragen auseinander zu setzen. Hierfür liefert das Seminar das nötige Handwerkszeug.

Es ist lohnenswert, sich dieser Zielgruppe anzunehmen, denn sie befindet sich in einer Umbruchphase und hat einen großen Bedarf an Orientierung: Aufgrund ihrer formalen Qualifikation kommen die Studierenden und wissenschaftlichen Angestellten perspektivisch für eine Führungsposition zwar in Frage, doch vielen stellt sich die Frage, ob sie dies überhaupt anstreben möchten. Die Fragen „Wie geht es weiter?“, „Was kann ich und was will ich?“ und „Wie gehe ich weiter vor?“ sind nach dem Studium für die meisten immer noch nicht ausreichend geklärt und werden jetzt virulent.

Das Seminar „Perspektive Pole Position – auf dem Weg zur Führungskraft“ hat sich in seiner Mischung von fachlichen Inhalten und stark praxisorientierten Methoden als ein gutes Instrument herausgestellt, um bei den Teilnehmenden Zielfindungs- und Planungsprozesse in Gang zu setzen.

Wir hoffen, dass der Leitfaden bei Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen ein reges Interesse weckt und möglichst viele Hochschulabsolventinnen und wissenschaftliche Angestellte davon profitieren können.

Dr. Gabriele Wurster-Vihuto
Projektleiterin des Löwinnen-Programms

Stuttgart, im November 2006

2 Das Seminar im Überblick

Am Seminar teilnehmen konnten Frauen und Männer, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums oder ihrer Promotion standen oder bereits als wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen arbeiteten. Ein Drittel der Seminarteilnehmenden waren Männer und zwei Drittel Frauen. Durch die breit angelegte Zielgruppe war mit einer Altersspanne von Mitte 20 bis Anfang 40 zu rechnen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer/-innen war unter 30 Jahre und die weiteren zwischen 30 und 40 Jahre alt. Sie konnten grundsätzlich aus allen Studienfächern kommen.

Die Zielgruppe befindet sich in einer Umbruchphase: Das Studium oder die Promotion ist bald zu Ende und eine Arbeitsstelle ist noch nicht in Sicht. Sie sind zwar hoch qualifiziert, haben jedoch durch die angespannte konjunkturelle Lage auf dem Arbeitsmarkt Schwierigkeiten, gleich eine Anstellung zu finden. Dazu kommt, dass sie mit den Mechanismen der freien Wirtschaft nicht immer ausreichend vertraut sind. Das verunsichert die Teilnehmenden meist stark und sie haben großen Bedarf an neuen Perspektiven sowie an beruflicher und persönlicher Orientierung. Insbesondere die weiblichen Teilnehmenden sind unsicher, wie sie ihre beruflichen Ziele mit dem Aufbau einer Familie vereinbaren sollen.

Wichtig für die inhaltliche und methodische Planung des Seminars war, dass die Teilnehmenden zwar schon Erfahrungen mit Führung gesammelt haben, ohne jedoch Führungsverantwortung gehabt zu haben. Dadurch ergab sich noch keine Gelegenheit zu erfahren, ob sie für eine Führungsposition geeignet sind bzw. ob sie diese überhaupt anstreben. Durch die Abfrage der Motive und Erwartungen der Teilnehmenden konnten folgende inhaltliche Schwerpunkte definiert werden:

- Vorbereitung auf den Berufseinstieg und die Jobsuche
- Aufzeigen neuer beruflicher Perspektiven zur persönlichen Weiterentwicklung
- Die berufliche Situation: konkrete Konflikte im Berufsleben
- Wunsch nach einer Beurteilung des eigenen Verhaltens im Team
- Entdeckung der eigenen Führungsfähigkeiten
- Erlernen des Handwerkszeugs zur Führung von Mitarbeiter/-innen
- Selbsterfahrung
- Beschäftigung mit Selbst-/ Fremdeinschätzung
- Kennenlernen der eigenen Stärken und Schwächen
- Erkennen der eigenen Rolle im Team und Ausbau der eigenen Teamfähigkeit
- Einen Eindruck der Herausforderungen in der beruflichen Praxis bekommen
- Kennenlernen von typischen Führungsproblemen in deutschen Unternehmen
- Ein klareres Bild davon bekommen, was man als Führungskraft und als Mitarbeiter/-in beachten muss

Diese Erwartungen der Teilnehmenden sowie der gesellschaftliche Auftrag des Seminars haben zu folgendem Aufbau geführt:

Das fünftägige Seminar gliederte sich in drei Module und sollte die Teilnehmenden dazu befähigen, berufliche Perspektiven als Führungskraft zu entdecken, Führungsverhalten zu lernen und zu erproben sowie Führungsqualitäten zu erkennen.

Die einzelnen Module dauerten zwischen 1,5 und 2 Tagen und fanden im Abstand von mindestens zwei Wochen statt, damit die Inhalte und Erkenntnisse bei den Teilnehmenden nachwirken konnten. Somit war gewährleistet, dass die Teilnehmenden sich in einem

mehrwöchigen Lernprozess befanden, in dem sie sich immer wieder mit diesem Thema beschäftigten.

In der ersten Seminareinheit erfolgte die Einführung in die Themenbereiche „Team und Führung“. Eine Führungskraft agiert immer auch in einem Team, weshalb auf die Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Konfliktpotenziale der Führungskraft als Teamleitung eingegangen wurde. Dadurch wurde deutlich, welche Funktionen die Führungskraft in einem Unternehmen wahrnimmt. Im Anschluss setzten sich die Teilnehmenden mit ihrem eigenen Profil und den Anforderungen der Wirtschaft an Führungskräfte auseinander. Zudem wurde die eigene Einstellung zum Thema Karriere analysiert.

Im zweiten Modul stand der Gruppe ein zweitägiges Management-Planspiel bevor. Darin erlebten die Teams unterschiedliche Alltagssituationen von Führungskräften und waren gefordert erfolgreich zusammenzuarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Teilnehmer/-innen lernten, verschiedene Unternehmensinformationen auszuwerten, und erfuhren die Auswirkungen ihrer Entscheidungen im Unternehmen – intern und extern. Das Planspiel sollte unter anderem deutlich machen, welchen Zielkonflikten Führungskräfte ausgesetzt sind. Dabei wurden Teilnehmende, die über keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügten, an wirtschaftliches Basiswissen herangeführt.

Im letzten Seminarblock stand noch einmal das Thema Führung im Mittelpunkt. Hier ging es um die konkreten Aufgaben und Instrumente, die den Alltag einer Führungskraft bestimmen. Die Entwicklung des eigenen Führungsstils sowie unterschiedliche Führungsqualitäten wurden diskutiert – auch unter geschlechtsspezifischen Aspekten. Durch die Bearbeitung von Rollen- bzw. Fallbeispielen konnte ein Bezug zur Praxis hergestellt werden. Ein Interview mit einer weiblichen Führungskraft gab vertiefte Einblicke in den Alltag einer Führungskraft. Die weibliche Führungskraft diente vor allem den Teilnehmerinnen als Identifikationsfigur und Vorbild. Durch die Vorstellung von Persönlichkeitstests und Feedbackübungen erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit zur Selbst- und Fremdwahrnehmung. Ein Vortrag über ein Entwicklungskonzept auf dem Weg zur Führungskraft gab ihnen einen perspektivischen Ausblick.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Seminarteilnehmer/-innen eine Plattform suchten, um ihre bisherigen Vorstellungen von und Erfahrungen mit Führungsverhalten zu diskutieren und zu reflektieren. Besonderer Wert wurde auf die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten gelegt bzw. darauf, wie sie als Personen von anderen wahrgenommen werden. Des Weiteren wurde der Wunsch geäußert, das Thema Führung zu strukturieren und Instrumente kennen zu lernen, um Mitarbeiter/-innen zu führen, wie z.B. Feedback geben, Zielvereinbarungen treffen oder Mitarbeitergespräche führen. Das Thema „Umgang mit Konflikten“ spielte für die Teilnehmenden eine große Rolle und sollte im Seminar geübt und diskutiert werden. Das Interview mit einer weiblichen Führungskraft empfanden viele Teilnehmerinnen als hilfreich, um Wege aufgezeigt zu bekommen, in welcher Form die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelebt werden kann.

3 Seminarkonzept

Durch den speziellen Zuschnitt des Seminars sowie die Integration eines Management-Planspiels haben Frauen und Männer die Gelegenheit, sich wirklichkeitsnah als Führungskraft zu erleben und den Nutzen unterschiedlicher Handlungsweisen für ihr Unternehmen einschätzen zu lernen. Eine Herausforderung im Seminar ist darüber hinaus die Thematisierung geschlechtsspezifischer Unterschiede im Führungsverhalten wie auch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Frau und Karriere“. Das Berufsleben von Männern und Frauen ist durch unterschiedliche Sichtweisen, Rollenmuster und Erfahrungen geprägt. Frauen erleben Situationen oftmals anders als Männer – sie nehmen häufig eine andere Perspektive ein. Durch die Teilnahme von Frauen und Männern wird der Austausch unter den Geschlechtern zum Thema Führung gefördert und gesellschaftlich geprägte Leitbilder von männlichem und weiblichem Führungsverhalten hinterfragt.

Im Seminar wird zwar der Entwicklungsprozess einer Führungskraft im Allgemeinen aufgezeigt, die Diskussionen und die Auswahl von Beispielen werden jedoch durch eine „weibliche Perspektive“ geprägt. So sind beispielsweise Vorträge zu den Themen „Arbeitsmarktsituation von weiblichen Führungskräften“ sowie „Selbstmanagementprozess für weibliche Führungskräfte“ auf die Bedürfnisse der weiblichen Teilnehmenden zugeschnitten. Den Teilnehmenden soll deutlich werden, was sie beim Aufbau einer Karriere beachten müssen. Dies geschieht im Seminar nicht durch das Aufzeigen von Defiziten, sondern durch das Aufzeigen von Möglichkeiten. Es soll ihnen vermittelt werden, mit welchen Themen bzw. Fragestellungen sie sich über das Seminar hinaus beschäftigen sollten, um an ihr Ziel zu gelangen.

Das Seminar zeigt inhaltlich die Bandbreite des Themas „Führung“ auf und ist als Einstiegs- und Orientierungsseminar konzipiert worden. Den Teilnehmenden werden Grundlagen zum Thema „Führung“ vermittelt und Anregungen zur Vertiefung gegeben. Durch den Einsatz erwachsenenpädagogischer Methoden und Übungen werden die Inhalte erschlossen. Es soll nicht nur theoretisches Wissen vermittelt werden, sondern den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben werden, sich selbst und ihr Handeln zu reflektieren und somit einen individuellen Lernprozess in Gang zu setzen.

Der Planung dieses Seminarkonzepts liegt das zentrale erwachsenenpädagogische Prinzip der Teilnehmerorientierung zugrunde, d.h. die Orientierung an den Teilnehmenden bezüglich der Auswahl von Inhalten, Methoden, Zielen und Interaktionen. Damit stehen die individuellen Lerninteressen und bisherigen Lernerfahrungen der Teilnehmer/-innen im Mittelpunkt. Aus dem Prinzip der Teilnehmerorientierung lassen sich noch weitere didaktische Prinzipien ableiten. Durch sie wird gewährleistet, dass die Teilnehmenden den größtmöglichen Nutzen aus dem Seminar erhalten (vgl. Siebert 2003):

- Die Lernsituation ist für die Lernenden authentisch, d.h. im Seminar wird versucht, auf Erfahrungen der Teilnehmenden zum Thema Führung einzugehen.
- Durch Gruppenarbeit wird zur Multiperspektivität beigetragen. Die Teilnehmenden ergänzen zum einen ihr theoretisches Wissen und zum anderen lernen sie, verschiedene Perspektiven zu bestimmten Problemstellungen einzunehmen, z. B. bei der Erarbeitung von Konfliktlösungsstrategien.
- Durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden wird das Lernen mit allen Sinnen gefördert. Die unterschiedlichen Lernsituationen ermöglichen den Teilnehmenden eine bessere Informationsverarbeitung durch hören, lesen, sehen sowie die aktive

Beteiligung, z. B. stummes Schreibgespräch, Vortrag halten oder Feedback geben und bekommen mithilfe von Tierbildern.

- Durch die Methodenvielfalt und die unterschiedliche inhaltliche Aufbereitung werden bei den Teilnehmenden zusätzlich Interesse und Neugier für das Thema geweckt. Interesse entsteht immer dann, wenn die Teilnehmenden selbst in das Lerngeschehen eingebunden werden – sprich aktiv beteiligt werden.
- Wichtig für den Lernerfolg ist die Motivation der Teilnehmenden. Diese sind dann motiviert, wenn sie erleben, dass sie selbst Veränderungen durch ihr Handeln herbeiführen können. Teilnehmenden müssen die Selbstwirksamkeit erleben bzw. dieser auch bewusst gemacht werden, z. B. durch die Reflexion nach Gruppenübungen oder im Planspiel.

Durch die Auswahl der Inhalte, Methoden, didaktischen Prinzipien sowie der Medien wird der Lernprozess entscheidend beeinflusst. Im Seminar wurde der Lernprozess noch durch weitere Faktoren gesteuert, was von den Teilnehmenden in der Seminauswertung sehr positiv bewertet wurde:

Lernatmosphäre

Der geeignete Seminarraum ist für das Gelingen eines Seminars wichtig. Er muss groß genug sein, um an Tischen zu arbeiten sowie Gruppenübungen im Stuhlkreis durchführen zu können. Der Seminarraum sollte auf der einen Seite die Teilnehmenden zum Lernen anregen und auf der anderen Seite auch ein Ort sein, an dem sie sich wohlfühlen. Ebenso sollte ein kleinerer zweiter Raum für Gruppenarbeiten zur Verfügung stehen.

Für den ersten Seminartag wurde ein Stuhlkreis aufgestellt, dessen Mittelpunkt Blumen, Obst und Süßigkeiten bildeten. So hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, einen Punkt in der Mitte des Stuhlkreises zu fixieren, und waren der „offenen Seminarsituation“ nicht „schutzlos“ ausgeliefert. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, sich an den Süßigkeiten zu bedienen, falls ihre Konzentration nachließ. So konnte die Dozentin sehen, wie aufnahmefähig die Gruppe war, und gegebenenfalls eine Pause einlegen.

Klima in der Gruppe

Eine Grundvoraussetzung, um das Lernen in Seminaren zu fördern, sind Offenheit und Vertrauen. Gerade bei Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung ist es wichtig, ein Klima zu schaffen, in dem die Teilnehmenden ihre Schwächen, Ängste und Befürchtungen in einem geschützten Raum äußern können. Zu Beginn des Seminars wurden deshalb die Seminarregeln (z.B. den anderen ausreden lassen) mit der Gruppe festgelegt und dadurch die Zusammenarbeit im Seminar geregelt.

Auch die gemeinsame Gestaltung der Pausen und das Mittagessen fördern die Atmosphäre innerhalb der Gruppe. Die Teilnehmer/-innen lernen sich besser kennen und tauschen sich nicht nur über berufliche, sondern auch über persönliche Themen aus. Dies schafft Vertrautheit als Voraussetzung, sich im Rahmen des Seminars zu öffnen. Im Seminar wurde an drei Tagen zusammen zu Mittag gegessen. Die Pausen, eine am Vor- und eine am Nachmittag, wurden an den fünf Seminartagen ebenfalls zusammen verbracht.

Lernen in der Gruppe

Immer wenn Menschen in Gruppen zusammenkommen, lernen sie auch etwas von-, mit- und übereinander. Es findet ein Austausch von Sichtweisen und Erfahrungen statt. Durch diese Kommunikation wird der Einzelne ein Teil der Gruppe sowie des weiteren sozialen Systems. Die Prozesse, die innerhalb einer Gruppe stattfinden, geschehen größtenteils unbewusst und unreflektiert. Sie beeinflussen jedoch ganz entscheidend den Lernprozess.

Das Seminar wurde insgesamt sechsmal durchgeführt. Jedes Seminar hat seinen eigenen Rhythmus gehabt und eine Bandbreite von Ergebnissen hervorgebracht, da die Einzelnen wie auch die Gruppen unterschiedliche Prozesse durchliefen.

Der Faktor Zeit

Lernprozesse erfordern Denkpausen. Es muss Zeit geben, das Gehörte, Erfahrene, Gelernte zu verarbeiten – sowohl innerhalb des Seminars als auch außerhalb. Die Teilnehmenden sollten genügend Zeit haben, die Inhalte zu ihrem bisher erworbenen Wissen einzuordnen, denn Lernen von Erwachsenen ist immer ein Anschlusslernen. Im Seminar werden oft frühere Erfahrungen reaktiviert und mit dem neu erworbenen Wissen abgeglichen. Daraus resultiert der Erkenntnisgewinn für die Einzelnen – dieser Prozess benötigt jedoch Zeit und erfordert von Lernenden und Lehrenden Geduld.

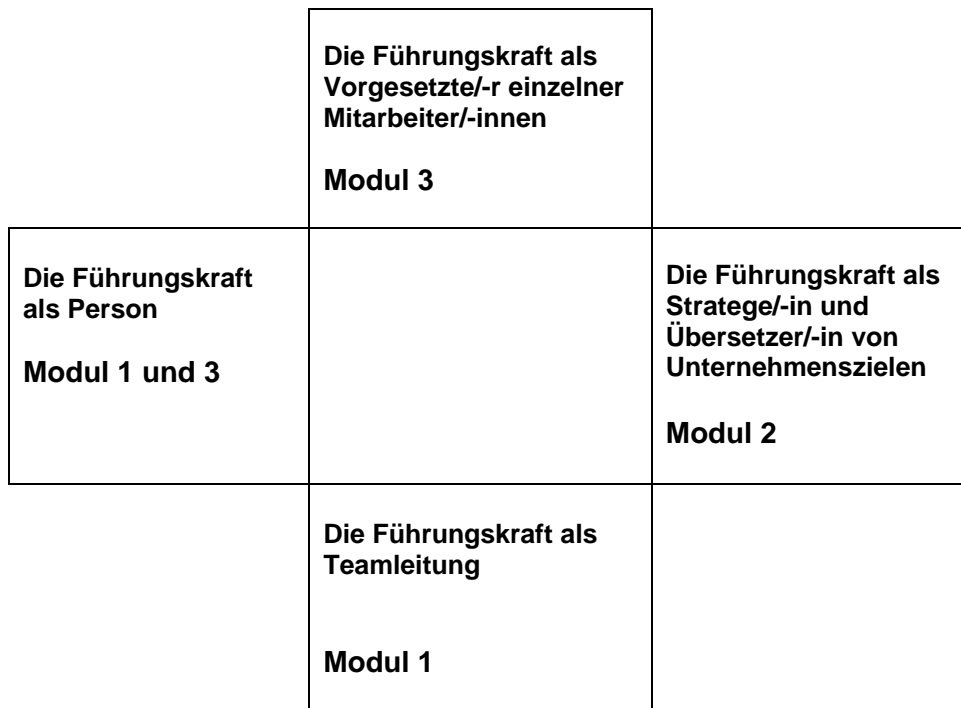
Ebenso sollten die Module mit einem zeitlichen Abstand von zwei Wochen stattfinden, um die Prozesse, die im Seminar ausgelöst werden, nachwirken zu lassen. Die zeitliche Distanz hilft den Teilnehmenden, die Geschehnisse des Seminars zu reflektieren.

4 Seminarinhalte

4.1 Thema „Führung“

Die Grundlage für die inhaltliche Gestaltung und Auswahl zum Thema Führung bildet das unten aufgeführte Modell. An Führungskräfte werden immer komplexere Anforderungen gestellt. Durch die Veränderung traditioneller Werte und Arbeitsprozesse steigt die Unsicherheit darüber, was das „richtige“ Führungsverhalten ist. Erfolgreiches Führen bestimmt wesentlich, wie Menschen in Unternehmen miteinander agieren und kommunizieren. Für die Führungskraft ist es entscheidend zu wissen, warum Mitarbeiter/-innen so reagieren, wie sie reagieren. Deshalb benötigen sie heute neben Fach- und Managementkompetenzen auch ein fundiertes Wissen über soziales Verhalten und Persönlichkeitsstrukturen. Darüber hinaus müssen sie sich ihrer eigenen Rolle als Führungskraft bewusst sein.

Im Folgenden sind die unterschiedlichen Aspekte aufgeführt, die für die Entwicklung einer Führungskraft relevant sind:



Die Anforderungen an eine Führungskraft ergeben sich vor allem aus den Aufgaben und ihrer Position innerhalb des Unternehmens. Im Seminar setzen sich die Teilnehmenden damit auseinander, welche unterschiedlichen Anforderungen von Seiten des Unternehmens und der Mitarbeiter/-innen an die Führungskraft gestellt werden und welche Fähigkeiten eine Person als Führungskraft mitbringen sollte, um diese zu erfüllen. Die Führungskraft befindet sich in einem Kräftefeld verschiedener Interessen innerhalb des Unternehmens. Häufig wird sie mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert, was leicht zu Zielkonflikten führen kann. Diese Konflikte lassen sich nicht immer auflösen und die Führungskraft muss lernen, mit diesem Widerspruch zu leben.

Aus dem obigen Modell lassen sich die folgenden spezifischen Themenblöcke zu den vier Aspekten ableiten:

Die Führungskraft als Teamleitung

- Grundlagen der Teamarbeit
- Nutzen der Teamarbeit
- Merkmale gelungener Teamarbeit
- Auswirkungen schlechter Teamarbeit
- Rollen im Team
- Konflikte im Team

Die Führungskraft als Person

- Arbeitsmarktsituation von weiblichen Führungskräften
- Bewerbungsprofil: fachliches Profil und persönliches Profil
- Leistungsprofile und Anforderungsprofil für Young Professionals von Konzernen
- Entwicklungskonzept für Führungskräfte unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte
- Interview mit einer weiblichen Führungskraft
- Führungsqualitäten, Führungsstile und Führungsinstrumente

Die Führungskraft als Strategie/-in und Übersetzer/-in von Unternehmenszielen

- betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
- das Unternehmen als vernetztes System
- Festlegung einer Unternehmensstrategie
- strategische Entscheidungen treffen unter der Prämisse der Unsicherheit
- mit Konsequenzen von Entscheidungen umgehen können

Die Führungskraft als Vorgesetzte/-r einzelner Mitarbeiter/-innen

- Führungsaufgaben
- Führungsstile und Führungsqualitäten
- Führungsinstrumente
- Umgang mit kritischen Teammitgliedern

Diese Führungsthemen werden im Seminar durch unterschiedliche Methoden für die Teilnehmenden erfahrbar gemacht. Im Mittelpunkt steht dabei das Managementplanspiel. Hier können die Teilnehmenden an zwei Tagen selbst die Rolle einer Führungskraft einnehmen.

4.2 Planspiel

Bei Planspielen handelt es sich um Prozesssimulationen, die zur Erprobung von Handlungsentscheidungen in unterschiedlichsten Kontexten genutzt werden können. Sie stellen eine zeitgemäße Lehr- und Lernmethode dar, da hier Inhalte aktiv vermittelt werden und die Lernenden unmittelbar in das Lerngeschehen eingebunden sind.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) bietet in einem Planspielforum umfangreiche Informationen zum Einsatz von Planspielen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung an. Unter www.ernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm finden Interessierte

- allgemeine Informationen zum Einsatz von Planspielen,
- einen Planspielkatalog, in dem zahlreiche Planspielhersteller aufgeführt sind,
- Berichte über Modellversuche von Planspielen,
- Fachbeiträge und Literaturhinweise sowie

- weitere Links zu Planspiel-Websites und -Foren.

Für das Seminar „Perspektive Pole Position“ wurde ein Planspiel ausgesucht, das die Führung eines Unternehmens im Allgemeinen abbildet. Dazu gehört, dass unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens im Planspiel zum Einsatz kommen und somit wirtschaftliche Zusammenhänge dargestellt werden können. Die Entscheidungsprozesse sind von den Teilnehmenden im Laufe des Spiels korrigierbar, so dass diese durch Erfahrung zu einem immer besseren Ergebnis kommen. Zudem besteht die Möglichkeit, neben der Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Basiswissen auch die „weichen Faktoren“ ins Planspiel zu integrieren.

4.2.1 Einsatz des Planspiels

Bei der Auswahl des Planspiels für das Seminar „Perspektive Pole Position“ fiel die Entscheidung für das Planspiel TOPSIM-General Management II, da es ein komplexes, generelles und aktuelles Industrie-Planspiel ist und seit mehr als 20 Jahren auf dem Markt etabliert ist. Zudem wird das Planspiel bereits an den meisten Hochschulen in Baden-Württemberg mit dem Ziel eingesetzt, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Es behandelt alle Bereiche eines Unternehmens von der Fertigung über Einkauf, Personalplanung, Forschung und Entwicklung bis hin zu Marketing und Vertrieb. Auch aktuelle Themen wie wertorientierte Unternehmensführung, Rating, soziale und ökologische Aspekte, Corporate Identity, Aktienkurs und Unternehmenswert sowie Personalqualifikation, Produktivität und Rationalisierung werden berücksichtigt.

Dieses Planspiel wird von namhaften Unternehmen in der Praxis für unterschiedliche Zielgruppen eingesetzt:

- Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte aus den kaufmännischen wie aus den technischen Bereichen von Unternehmen
- Mitarbeiter aus den Bereichen Personal, Entwicklung, Vertrieb, Fertigung, Finanzen und Verwaltung
- Mitarbeiter ohne bzw. mit geringen BWL-Kenntnissen, die diese aber in ihrer betrieblichen Praxis benötigen, z.B. Ingenieure, die in Fertigung oder Vertrieb tätig sind

Für potentielle Führungskräfte ist es wichtig, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen, insbesondere, wenn sie keine betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse mitbringen. In der Regel gilt: Je mehr Personalverantwortung Führungskräfte haben, desto weniger haben sie mit ihren ursprünglichen Fachthemen zu tun und desto mehr müssen sie sich mit Managementaufgaben beschäftigen. TOPSIM-General Management II ist insbesondere geeignet, um vernetztes wirtschaftliches Denken und Handeln und strategische Unternehmensführung zu vermitteln.

Die Teilnehmenden erleben im Planspiel die vernetzten Zusammenhänge im Unternehmen wie auch die Zielkonflikte, die sich bei der Führung eines Unternehmens systembedingt ergeben. Ebenso werden der Umgang mit Informationen und die Entscheidungsfindung – unter Zeitdruck – trainiert. Ein umfangreiches Berichtswesen liefert den Teilnehmenden eine Fülle an Informationen für die anstehenden Entscheidungen, wobei hier unwesentliche Informationen von wesentlichen zu trennen sind.

Nicht nur betriebswirtschaftliches Wissen wird vermittelt und vertieft, sondern auch die Teamarbeit in einer Gruppe gefördert. Die unterschiedlichen Übungen zu Gruppenarbeiten unterstützen diese Prozesse. Durch die Analyse der Prozesse durch die Teilnehmenden des

Planspiels selbst wie auch die beobachtenden Expert/-innen können die Teilnehmenden ihre Erfahrungen reflektieren. Darauf wurde im Seminar besonders Wert gelegt.

Das Planspiel ist für bis zu 8 Spielrunden (Perioden) ausgelegt. Ein Seminar dauert in der Regel 2 - 5 Tage. Es können 9 bis 25 Personen teilnehmen, die in 3 bis 5 Teams eingeteilt werden. Es ist auch eine so genannte XL-Version erhältlich, bei der bis zu 10 Teams auf dem Markt agieren. Ein Team besteht in der Regel aus 3 - 5 Personen und übernimmt die Leitung eines Unternehmens. Im Seminar wurde je nach Anzahl der Teilnehmer/innen mit 3 - 4 Unternehmen gespielt.

4.2.2 Hardware- und Softwarevoraussetzungen

Das Planspiel ist netzwerkfähig. Es kann mit eigenen Rechnern für die Teams, aber auch lediglich mit Formularen (nur ein Computer für den Seminarleiter) gespielt werden.

Hardware-/Softwarevoraussetzungen:

Als Rechner wird ein PC mit Windows 2000 oder XP und Diskettenlaufwerk (zur einmaligen Installation ist ein CD-ROM-Laufwerk nützlich) oder ein anderes frei verwendbares Laufwerk (z. B. USB-Stick) benötigt. Diese Anschlüsse sind nur nötig, wenn die Teams mit eigenen Rechnern ausgestattet sind und der Datentransfer nicht über ein Netzwerk erfolgt.

Festplattenspeicher: Sie benötigen auf der Festplatte rund 16 MB Speicherplatz.

Arbeitsspeicher (Hauptspeicher): Für die Installation benötigen Sie mindestens 64 MB Hauptspeicher (RAM).

Das Planspiel kann auch im Netz installiert und durchgeführt werden.

Drucker: Sie können alle Drucker einsetzen, für die entsprechende Windows-Druckertreiber installiert sind. Die Dauer der Ergebnisaufbereitung hängt nur von der Geschwindigkeit des Druckers ab, da die Zeit für die Simulation im Sekundenbereich liegt.

Druckereinstellungen: S/W- oder Raster-Grafik, max. 300 dpi, Hochformat (600 dpi benötigen die vierfache Zeit), TrueType als Grafik drucken.

Für die korrekte Darstellung der Schrift in den Berichten sollten in alten Betriebssystemen Autoexec.bat und Config.sys Country-code 049 und Codepage 437 oder 850 eingestellt sein.

4.2.3 Spielverlauf

Zu Beginn des Planspiels starten alle Teams mit demselben Unternehmen: der Copy-Fix AG. Alle haben dieselbe Ausgangssituation und stehen in Konkurrenz zueinander. Im Verlauf des Spiels verändern sich diese Unternehmen entsprechend den getroffenen Entscheidungen, so dass es am Ende gut positionierte und weniger erfolgreiche Unternehmen gibt. Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren, die für die Berechnung des Aktienkurses beachtet werden, wurde in diesem Seminar der Erfolg anhand des jeweiligen Aktienwertes bestimmt. Die Teilnehmenden produzieren und verkaufen zu Beginn ein Schwarz-Weiß-Fotokopiergerät der Preisklasse um 3.000 Euro. Die Teams können das vorhandene Produkt in Bezug auf Technologie, Ökologie und Wertanalyse weiterentwickeln.

Das Thema Produktlebenszyklus spielt eine wesentliche Rolle: Im Laufe des Spiels kann eine neue Generation von Schwarz-Weiß-Kopiergeräten entwickelt und im Markt eingeführt werden. Als weiteres Produkt kann ein Farbkopierer auf den Markt gebracht werden. Die Fotokopiergeräte werden zunächst an den Fachhandel (Inlandsmarkt) verkauft. Großabnehmer sind bereit, bei einer festgelegten Maximalmenge Kopiergeräte zu einem festen Preis abzunehmen. In jeder Periode ist die Teilnahme an Ausschreibungen möglich. Das Team mit dem niedrigsten Preisangebot erhält den Zuschlag. Nach einigen Perioden besteht die Möglichkeit, einen Auslandsmarkt (Währung FCU) zu beliefern.

Im Seminar wurden je nach Schnelligkeit der Gruppe drei bis fünf Spielrunden (Perioden) gespielt. Zu Beginn der ersten Spielrunde sollten sich die Teilnehmenden für eine Unternehmensstrategie entscheiden, z. B. wollen wir viele Geräte für einen geringen Preis verkaufen oder legen wir Wert auf ein ökologisch einwandfreies Produkt? Alle nachfolgenden Entscheidungen ordnete sich dann dieser einmal festgelegten Strategie unter.

Der Spielverlauf hat pro Periode immer denselben Ablauf. Vor jeder Periode erhalten die Unternehmen einen umfangreichen Bericht mit den aktuellen Unternehmenszahlen und eine neue Wirtschaftsprognose. In der Wirtschaftsprognose werden aktuelle Veränderungen der Rahmenbedingungen (z.B. Markt bricht ein, Gewerkschaften drohen mit Streik) aufgegriffen, auf die die Unternehmen reagieren müssen. Auf der Basis dieser Konjunkturszenarien fällen sie ihre Entscheidungen. Dafür benötigen die Unternehmen vor allem am Anfang ausreichend Zeit. Je weniger Zeit man den Gruppen zur Verfügung stellt, desto größer wird der Druck.

Hier eine Auswahl der Entscheidungen, die die Unternehmen zu fällen haben:

- Verkaufspreis festlegen \Leftrightarrow Schätzung von Marktanteil, Umsatz, Absatz
- Wie sieht die Konjunkturprognose aus?
- Was können bzw. wollen wir erreichen?
- Wie wird sich die Konkurrenz verhalten?
- Welche Abstimmungen sind beim Marketing-Mix notwendig?
- Welche Produktmerkmale wollen unsere Kundinnen und Kunden?
- Abstimmung über geplanten Absatz, Lagerbestand und notwendige Fertigungsmenge
- Kapazitätsprüfung der Fertigungsanlagen: Können wir genug produzieren?
- Haben wir genügend Personal im Vertrieb und in der Fertigung? Müssen wir Einstellungen oder Entlassungen vornehmen? Fehlzeiten und Fluktuation sind zu berücksichtigen.
- In Maschinen investieren oder verschrotten? Wie viele Einsatzstoffe/Teile werden benötigt? Lagerbestand? Preisstaffel beim Lieferanten?
- Wie viel kostet ein COPY I von der Produktion bis zum Vertrieb?
- Welcher Jahresüberschuss ist aufgrund der Planung zu erwarten? Wie viel Dividende bekommen unsere Aktionärinnen und Aktionäre?
- Müssen wir einen Kredit aufnehmen? Falls ja, kurz- oder langfristig?

Am Ende dieser Entscheidungsphase hat die Gruppe die Möglichkeit, die getroffenen Entscheidungen am Rechner durch ein Planungstool zu simulieren. Zu diesem Zeitpunkt liegen jedoch noch keine Entscheidungen der Konkurrenz vor. Allerdings lassen sich kleine Planungsfehler, z.B. bei der Festlegung der Fertigungskapazität, korrigieren.

Danach werden die Entscheidungen per Speichermedium an die Spielleitung abgegeben. Diese liest alle Daten der Unternehmen im Simulationstool ein. Die Ergebnisse werden anschließend mit allen Teilnehmenden im Plenum besprochen. Diese Phase ist für alle Beteiligten sehr spannend, da sie hier die Konsequenzen ihrer Entscheidungen erleben, z.B. Aktienkurs sinkt oder steigt. Vor Beginn der nächsten Spielrunde erhalten die Teilnehmenden wieder

ausführliche Berichte mit ihren Unternehmensdaten sowie eine neue Wirtschaftsprognose. Dann wiederholt sich der gleiche Ablauf wieder. Dieser Rhythmus kann durch die unterschiedlichen Gruppenprojekte unterbrochen werden. Diese werden ebenfalls bewertet und beeinflussen so ebenfalls den Aktienkurs.

Die Gruppenprojekte können im Planspielverlauf zwischen den Entscheidungsrunden eingefügt werden. Die Teilnehmenden erhalten konkrete Aufgabenstellungen, die innerhalb eines gegebenen Zeitrahmens in der Gruppe zu bearbeiten sind. Je nach Aufgabenstellung sind eine halbe Stunde bis 2 Stunden vorgesehen. Durch die Gruppenprojekte können die Planspielinhalte vertieft werden. Sie bieten die Möglichkeit, auch qualitative Faktoren in den Planspielverlauf mit einzubeziehen. Dadurch soll den Teilnehmenden verdeutlicht werden, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von monetären Kennzahlen abhängig ist, sondern auch die Qualität von Maßnahmen von Bedeutung ist.

Die Auswertung des Planspiels erfolgt im Plenum. Wichtig ist es, den Beteiligten den persönlichen Nutzen des Planspiels zu verdeutlichen. Es gibt durchaus immer wieder Teilnehmende, die Schwierigkeiten haben, sich auf das Planspiel einzulassen. Zum einen erfordert die Methode eine dauernde aktive Beteiligung während des gesamten Zeitraums und zum anderen besteht für „Nicht-Betriebswirtschaftler/-innen“ die Gefahr der inhaltlichen Überforderung. Die Aufgabe der Seminarleitung ist es, dies früh zu erkennen und die Teilnehmenden zu ermutigen, sich auf das Planspiel einzulassen und Wissenslücken zu schließen. Oftmals können bestehende Ängste und Vorurteile während des Spiels abgebaut werden. Die Analyse am Ende des Spiels soll den Teilnehmenden helfen, ihr Verhalten während des Planspiels aus einer kritischen Distanz zu betrachten.

Ein Fragenkatalog dient als Leitfaden für die Seminarleitung, diese Reflexionsphase zu moderieren:

- Wie haben Sie sich im Planspiel erlebt?
- Was nehmen Sie aus dem Planspiel mit?
- Wer übernahm die Führung und warum?
- Wie wurde in gemischtgeschlechtlichen Teams gearbeitet?
- Hängt der Unternehmenserfolg auch von der Teamzusammensetzung ab?
- Kam es in den Teams zu Krisen?
- Was hat Ihnen Spaß gemacht?
- Was war schwierig?
- Haben Sie eine bestimmte Struktur erarbeitet, um Zahlen zu ermitteln?
- Wie weit haben Sie in Ihrer Funktion als Experte/-in agiert bzw. Entscheidungen eigenständig gefällt?
- Wurden Sie von den anderen Teammitgliedern als Experte/-in anerkannt?
- Konnten Sie sich auf Neues und Unbekanntes einlassen?
- Gab es im Planspiel Momente der Überforderung? Wie sind Sie damit umgegangen?

4.3 Der Entwicklungsprozess einer Führungskraft

Eine weitere inhaltliche Ebene stellt der Entwicklungsprozess einer Führungskraft (vgl. Suter 2004) dar, der aus einer allgemeinen Standortbestimmung, Zielformulierung und Zielerreichung besteht. Wichtig für das Seminar ist, dass auch die weibliche Perspektive dieses Entwicklungsprozesses beleuchtet wird.

1. Standortbestimmung

Hier müssen die Teilnehmenden ihren beruflichen wie privaten Status Quo erfassen: Wer bin ich? Was kann ich? Wo stehe ich? Im Modul 1 werden die beruflichen wie persönlichen Qualifikationen erfasst und mit den Anforderungen an High Potentials abgeglichen. Des Weiteren werden die Schlüsselqualifikationen der einzelnen Teilnehmenden beleuchtet und ihnen somit ihre Stärken verdeutlicht. Gerade Frauen neigen häufig dazu, sich selbst zu unterschätzen. Deshalb ist es wichtig, dass sie sich ihrer Kompetenzen bewusst werden.

2. Karriere und Lebensplanung

Der Begriff der Karriere ist für manche Teilnehmenden positiv wie auch negativ besetzt. Viele wollen sich mit dem Klischee der „kalthertigen Karrierefrau, die ohne Rücksicht auf Verluste agiert“, nicht identifizieren. Letztendlich beschreibt das Wort Karriere aber lediglich die berufliche Entwicklung bzw. den beruflichen Werdegang. Im Seminar wird versucht, den Begriff eindeutig positiv zu besetzen. Dies gelingt unter anderem durch die Interviewpartner/-innen, die hier als Vorbilder dienen. Sie machen den Teilnehmerinnen deutlich, dass es durchaus legitim ist, seine beruflichen Wünsche und Ziele im Unternehmen zu verfolgen und einzufordern.

Den Teilnehmenden muss klar werden, dass sie sich mit ihren privaten wie beruflichen Zielen auseinander setzen müssen. Karriereziele sind immer auch individuelle Lebensziele. Diese zwei Bereiche hängen unmittelbar zusammen. Im Durchschnitt sind die Teilnehmenden am Seminar Anfang 30, so dass sich für viele ein Lebensabschnitt verändert: die Ausbildung geht zu Ende, viele leben in festen Partnerschaften, wenige von ihnen haben Kinder. Die Formulierung von Zielen bzw. die Beschäftigung mit der Zukunft schieben die Teilnehmenden meist vor sich her. Durch die wirtschaftlichen Veränderungen und Unsicherheiten schrecken viele davor zurück, sich beruflich festzulegen. Die Anforderungen an die Absolventinnen und Absolventen sind komplex: Auf der einen Seite sollen sie flexibel und mobil sein und auf der anderen Seite konkrete Ziele verfolgen. Das Seminar möchte die Teilnehmenden dazu anregen, eigene Ziele zu definieren, um für potentielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ein Profil zu entwickeln bzw. ihre Bewerbungsstrategie danach auszurichten.

Für Frauen scheint die Zielfindung zusätzlich durch die Kinderfrage erschwert zu sein. Die Teilnehmerinnen wollen sich meist nicht mit einem „entweder Karriere oder Kinder“ zufrieden geben und sind auf der Suche nach Lösungen. Die Interviews mit den weiblichen Führungskräften im dritten Modul geben hier Anregungen, die von Frauen und Männern als hilfreich empfunden werden.

Bei der Diskussion zum Thema „Frau und Karriere“ zeigt sich immer wieder, dass vor allem die Frauen es ablehnen, dieses Thema aus dem rein „weiblichen Blickwinkel“ zu diskutieren. Sie sehen aus ihrer jetzigen Perspektive den beruflichen Wettbewerb mit Männern als eher unproblematisch. Sobald sich jedoch die „Kinderfrage“ für sie stellt, sehen sie sich gegenüber ihren männlichen Kollegen benachteiligt. Hier wird der Wunsch formuliert, nicht über das Thema „Frau und Karriere“, sondern über das Thema „Familie und Karriere“ zu diskutieren. Viele Teilnehmer/-innen können sich angesichts der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie privaten Rahmenbedingungen nur schwer vorstellen, eine Führungsposition mit dem Familienleben zu vereinbaren, obwohl sie sich dies wünschen.

Durch das Interview mit einer weiblichen Führungskraft gelingt es, vor allem den Frauen diese Bedenken zu nehmen. Die Interviewpartnerinnen zeigen, dass sie meist mit sehr viel Eigeninitiative und Kreativität gangbare individuelle Lösungen gefunden haben, um ein erfülltes Arbeitsleben und Familienleben miteinander zu vereinbaren. Wichtig ist es aufzuzeigen, dass solche individuellen Vorschläge auch von Unternehmen bzw. Vorgesetzten akzeptiert werden. Dabei kommt es jedoch immer auf die Eigeninitiative, Tatkraft und Beharrlichkeit der Frauen an.

Die Frauen fordern zwar von den Männern eine größere Beteiligung an der Diskussion „Familie und Karriere“, letztendlich fühlen sie sich jedoch selbst für die Umsetzung dieses Lebenskonzepts verantwortlich. Die Selbstverständlichkeit, mit der Frauen oftmals ihre beruflichen Möglichkeiten zugunsten von Kindern zurückstellen, wurde im Seminar wiederholt kritisch reflektiert.

3. Strategien zur Erreichung der Ziele

Ziel des Seminars ist auch, den Teilnehmenden zu vermitteln, dass sie langfristig gesehen nur ihre eigenen Förder/-innen und Karriereberater/innen sein können. Durch häufige Stellenwechsel und Kürzungen im Bereich der Personalentwicklung kann nicht mehr automatisch eine berufliche Förderung durch die Unternehmen vorausgesetzt werden. Heutzutage sind vor allem Eigeninitiative und Engagement gefragt, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Dies gilt ebenso für den Aufbau einer Karriere. Für Führungskräfte ist es unerlässlich, sich selbst und andere objektiv einschätzen zu können. Standortbestimmung und Selbstanalyse zeigen, welche Fähigkeiten die Teilnehmenden mitbringen und auf welchen Gebieten sie noch Entwicklungspotenziale haben. Im Seminar wird den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, Erfahrungen im Umgang mit sich selbst und anderen zu machen. Dies leisten verschiedene Übungen zu den Themengebieten Führung, Team und Kommunikation, zur Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie das Planspiel. Der Wunsch nach Orientierung ist bei allen Teilnehmenden sehr stark ausgeprägt.

Die Entwicklungspotenziale der Teilnehmenden können auf verschiedene Weise gefördert werden: durch Literatur, Selbststudium, Seminare, Vorträge und diverse weitere Veranstaltungen. Der Weg zur Führungskraft muss langfristig angelegt werden und kann nur Schritt für Schritt verfolgt werden. Da die Teilnehmenden aus verschiedenen Fachrichtungen kommen und über einen unterschiedlichen Erfahrungshorizont im Hinblick auf Führung verfügen, können im Seminar nur Anregungen gegeben und Grundlagen vermittelt werden. Es ist die Aufgabe der Teilnehmenden, aus dem Angebot das „Passende“ für sich aufzugreifen und weiterzuverfolgen.

5 Seminarablauf

5.1 Modul 1: Positionierung

Das Lernziel beinhaltet schwerpunktmäßig selbstreflektierende Komponenten bezüglich des persönlichen Profils sowie des Verhaltens in Gruppen. Im Fokus stehen hierbei das Entdecken und Beschreiben der eigenen Kompetenzen, die individuelle Planung der Karriere, die Positionierung innerhalb von Gruppen sowie das Verhältnis zwischen Team und Führung.

Lernziel: Die Teilnehmenden sollen berufliche Perspektiven als Führungskraft entdecken.

Die Teilnehmenden

- lernen sich untereinander kennen
- erkennen den Zusammenhang von Team und Führung
- erhalten durch praktische Übungen einen Zugang zum Thema
- positionieren sich innerhalb der Gruppe
- lernen die unterschiedlichen Rollen im Team kennen
- erhalten Grundkenntnisse für den Umgang mit Konflikten
- entdecken und beschreiben ihre eigenen Stärken und Kompetenzen
- lernen die Anforderungsprofile für Führungskräfte kennen
- setzen sich mit dem eigenen Karrierebegriff auseinander und nehmen dazu Stellung
- erkennen den oft unterschiedlichen Verlauf von weiblichen und männlichen Karrieren und können die Ursachen benennen

1. Seminartag Dauer: 9 – 17 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*</i>
09.00	Begrüßung, Vorstellung des Projekts, Organisatorisches	Vortrag: Referent/-in
09.15	Kennenlernrunde Vorstellung der Teilnehmenden Erwartungen an das Seminar Motivation der Teilnahme	Zweiergruppe: Steckbrief
10.00	Seminarregeln	Abfrage in der Gruppe
10.15	Zusammenhang von Team und Führung Definition von Team und Führung Was fällt Ihnen spontan zum Thema Führung ein? Was fällt Ihnen spontan zum Thema Team ein? Welche Erfahrungen bringen Sie mit? Modell der Führung Maslowsche Bedürfnispyramide	Gruppenarbeit: Puzzle legen Diskussion Kurzvortrag: Referent/-in
11.00	Rollen im Team – in praktische Übung Wer hat welche Rolle übernommen? Hat jemand die Führung übernommen?	Übung in der Gruppe: Brückenbau Auswertung der Übung
12.30	Mittagessen	
13.15	Rollen im Team Merkmale gelungener Teamarbeit Auswirkungen schlechter Teamarbeit Welchen Nutzen bringt/ welche Gefahren birgt Teamarbeit für Mitarbeiter/-innen, das Unternehmen und Kund/-innen? Wann ist der Einsatz von Teamarbeit sinnvoll, wann nicht?	Vortrag: Referent/-in Gruppenarbeit: Wandzeitung Diskussion
15.00	Pause	
15.15	Störungen und Konflikte im Team Wie entstehen Konflikte im Team? Wie geht man mit Konflikten um? Wie kann man diese lösen? Erarbeitung konkreter Lösungsvorschläge	Arbeiten an einem Fallbeispiel aus der Gruppe
16.40	Reflexion des Tages	Blitzlicht mit Ball
17.00	Schluss	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

2. Seminartag Dauer: 9 – 13 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*</i>
09.00	Begrüßung und Organisatorisches	
09.10	Selbstanalyse – Führungseigenschaften Wie beurteile ich meine eigenen Führungseigenschaften?	Einzelarbeit
09.40	Arbeitsmarkt und Beschäftigungslage Arbeitsmarktsituation von weiblichen Führungskräften	Vortrag: Referent/-in
10.00	Mein Bewerbungsprofil: Was von dem, was ich kann/weiß, interessiert meine/-n zukünftige/-n Arbeitgeber/-in?/ ist für meinen Job relevant? a) mein fachliches Profil	Anleitung durch Referent/-in Einzelarbeit
10.30	Pause	
10.45	b) mein persönliches Profil Gegenüberstellung: Anforderungsprofil für Young Professionals von Konzernen	Arbeit in Zweiergruppen
12.00	Was bedeutet eigentlich Karriere? Was bedeutet Karriere für mich? Besteht ein Unterschied zwischen den „männlichen“ und „weiblichen“ Karrierebegriffen? Präsentation der Ergebnisse	Gruppenarbeit nach Geschlechtern getrennt
12.50	Feedback	Blitzlicht
13.00	Schluss	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

5.2 Modul 2: Planspiel TOPSIM - General Management II

Im zweiten Modul steht die Erprobung von Führungsverhalten innerhalb komplexer betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge als Lernziel im Mittelpunkt. Hierbei erleben die Teilnehmenden Zusammenhänge im Unternehmen, insbesondere Zielkonflikte, die sich bei der Führung eines Unternehmens ergeben. Zusätzlich wird der Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen unter unsicheren Rahmenbedingungen erprobt.

Lernziel: Die Teilnehmenden sollen Führungsverhalten erproben.

- Entscheidungsfindung im Team und unter Einsatz von PC-gestützten Planungsmodellen. In der Unternehmensführungs- und Teamworksituation erleben die Teilnehmenden ihre Management-Kompetenzen und Teamfähigkeit.
- Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Erfolg erkennen und formulieren
- ganzheitliches Erleben von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen
- Festlegung von Zielen und Strategien und ihre Umsetzung in einem ökonomisch-ökologischen Umfeld
- betriebswirtschaftliches „Zahlenmaterial“ in praxisbezogene Erkenntnisse und Entscheidungen umsetzen
- Erleben der Zusammenhänge im Unternehmen, insbesondere von Zielkonflikten, die sich in der Führung eines Unternehmens ergeben
- Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen unter Unsicherheit
- Kennenlernen der Grundlagen für die Erstellung von Präsentationen
- Übersicht und Durchblick in schwierigen Situationen behalten
- Blick für das Wesentliche und Ganze entwickeln
- Üben von bereichsübergreifendem Denken und Handeln
- Problemstrukturierungs- und Problemlösefähigkeit erlernen
- Analyse der Prozesse im Team erarbeiten
- eigenes Handeln und Verhalten reflektieren
- Erkennen von geschlechtsspezifischen Erlebens- und Verhaltensweisen

3. Seminartag Dauer: 9 – 17 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*: Planspiel</i>
09.00	Begrüßung	
09.15	Lehrgespräch Das Unternehmen als vernetztes System	Vortrag: Referent/-in
10.00	Bewertungskriterien für Präsentationen	Vortrag: Referent/-in
10.15	Pause	
10.30	Bildung von Expert/-innenteams Präsentation der erarbeiteten fachlichen Vertiefungen der Expert/-innenteams	Gruppenarbeit in Expert/-innenteams
11.30	1. Spielrunde Entscheidung für Periode I und Abgabe der Ergebnisse	Gruppenarbeit im Unternehmen
13.00	Mittagessen	
14.00	Analyse der Ergebnisse aus Periode I Auswertung der Entscheidungen	Auswertung im Plenum
14.30	Erstellung eines Werbekonzepts	Gruppenarbeit: Übung
15.30	Pause	
16.00	Präsentation der Werbekonzepte Bewertung der Werbekonzepte	Gruppenarbeit
16.50	Feedback	Blitzlicht
17.00	Schluss	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

4. Seminartag Dauer: 9 – 17 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*: Planspiel</i>
09.00	2. Spielrunde Entscheidung für Periode II und Abgabe der Ergebnisse	Gruppenarbeit im Unternehmen
10.30	Pause	
10.45	Analyse der Ergebnisse aus Periode II Auswertung der Entscheidungen	Auswertung im Plenum
11.15	3. Spielrunde Entscheidung für Periode III und Abgabe der Ergebnisse	Gruppenarbeit im Unternehmen
12.30	Mittagessen	
13.30	Analyse der Ergebnisse aus Periode III Auswertung der Entscheidungen	Auswertung im Plenum
13.45	Vorbereitung Hauptversammlung	Gruppenarbeit: Übung
14.45	Hauptversammlung Darstellung und Verteidigung der Unternehmensergebnisse vor den Aktionär/-innen Bewertung der Präsentationen Ermittlung des Gewinners/der Gewinnerin Siegerehrung	Gruppenarbeit: Rollenspiel
15.45	Pause	
16.00	Auswertung des Planspiels Wie haben Sie Ihre Entscheidungen getroffen? Hat jemand den Kurs bestimmt und wenn ja, warum? Hängt der Unternehmenserfolg auch von der Teamzusammensetzung ab? Kam es in den Teams zu Krisen? Wie sind Sie mit Niederlagen umgegangen? Wie haben Sie sich im Planspiel erlebt? Was hat Ihnen Spaß gemacht? Was war schwierig?	Diskussion im Plenum
17.00	Schluss	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

5.3 Modul 3: Perspektive Führungskraft

Die Rückführung der Lerninhalte auf den praktischen Alltag einer Führungskraft steht im Zentrum dieses Seminarmoduls. Die Teilnehmer-/innen lernen hierbei Führungsaufgaben, Führungsstile, Führungsinstrumente und Anforderungsprofile von Führungskräften kennen und setzen sich kritisch damit auseinander. Schwerpunkte sind hierbei Konfliktfähigkeit, eigene Führungsqualitäten, Karrierekonzepte, Karrieremöglichkeiten und Zukunftsperspektiven.

Lernziel: Die Teilnehmenden sollen Führungsqualitäten erkennen und bewerten.

Die Teilnehmenden

- lernen die Aufgaben einer Führungskraft kennen
- setzen sich mit ihrer eigenen Konfliktfähigkeit auseinander
- lernen die unterschiedlichen Führungsstile kennen und zu bewerten
- erkennen, welche Führungsqualitäten für eine Führungskraft hilfreich sind
- erleben Konflikte aus verschiedenen Perspektiven
- lernen verschiedene Führungsinstrumente kennen
- erfahren, wie sie auf andere wirken
- lernen verschiedene Persönlichkeitstests kennen
- setzen sich mit weiblichen Berufsbiographien auseinander
- erkennen mögliche „Karrierefallen“
- können ein eigenes Karrierekonzept, abgestimmt auf die eigenen Wünsche und Bedürfnisse, entwickeln

5. Seminartag Dauer: 9 – 17 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*</i>
09.00	Begrüßung und Organisatorisches	
09.15	Führungsaufgaben Welche Aufgaben hat eine Führungskraft? Welche Aufgaben mussten Sie im Planspiel wahrnehmen?	Gruppenarbeit: Wandzeitung
10.00	Wie gehe ich als Führungskraft mit Krisen und Konflikten um? Welche beruflichen Konflikte haben Sie schon erlebt? eigene Konfliktfähigkeit reflektieren <ul style="list-style-type: none"> • meine Prägungen • meine Ängste und Gefährdungen • meine Begabungen Umgang mit „kritischen“ Teammitgliedern	Einzelarbeit und Austausch in Zweiergruppen
11.00	Pause	
11.15	Führungsstile und Führungsqualitäten Welche Führungsstile haben Sie schon kennen gelernt? Welches Verhalten ordnen Sie welchem Führungsstil zu? Welcher Führungsstil fördert die Zusammenarbeit? Wie sieht die „ideale“ Führungskraft aus?	Kurzreferat: Referent/-in Gruppenarbeit: Diskussion Wandzeitung
12.30	Mittagessen	
13.15	Übung: Mitarbeiter/-innengespräche und Konfliktgespräche	Gruppenarbeit: Rollenspiele
15.15	Pause	
15.30	Führungsinstrumente Vorstellung verschiedener Führungsinstrumente wie Feedback, Zielvereinbarungen und Coaching Fremdwahrnehmung Wie wirke ich auf andere? Wie haben mich die Seminarteilnehmer/-innen erlebt?	Kurzreferat: Referent/-in Feedback anhand von Tierbildern in Zweiergruppen
16.45	Feedback	Blitzlicht mit Streichholz
17.00	Schluss	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

6. Seminartag Dauer: 9 – 13 Uhr

<i>Zeit</i>	<i>Thema</i>	<i>Methode*</i>
09.00	Begrüßung und Ablauf	
09.10	Selbstwahrnehmung Einsatz von Persönlichkeitstests als Führungsinstrument	Vortrag: Referent/-in
09.30	Frau und Führung Welche Regeln sollten Frauen beherrschen, dass sie nach „oben“ kommen? Wo sehen Sie Hindernisse (Vorurteile, Rollenzuweisungen)/ Vorteile/ pos. Erfahrungen? Diskussion und Auswertung	Gruppenarbeit: Schreibgespräch
10.15	Auf dem Weg zur Führungskraft Entwicklungskonzept für Führungskräfte unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte	Vortrag: Referent/-in Diskussion
11.00	Pause	
11.15	Interview mit einer weiblichen Führungskraft Darstellung einer weiblichen Berufsbiographie Bericht über den Alltag einer Führungskraft Tipps zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Anregungen für die eigene Weiterentwicklung	Referent/-in: vorbereitetes Interview mit Führungskraft
12.15	Reflexion und Abschluss der Module Wegkarten: Welche Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen entwickeln sich aus dem Erarbeiteten? Führungsposition: Was spricht mich an? Was spornt mich an? Was fordert mich heraus? Seminarevaluation: Fragebogen	Anleitung durch Referent/-in
13.00	Seminarende	

* Die Entscheidung, ob interne oder externe Referent/-innen eingesetzt werden, richtet sich nach der inhaltlichen Ausrichtung des Weiterbildungsträgers.

6 Seminarorganisation und Rahmenbedingungen

Was ist bei der Auswahl des Seminarortes zu beachten?

Der Seminarort sollte für die Teilnehmenden gut erreichbar sein, es sollte eine angenehme Atmosphäre herrschen und ruhiges Arbeiten möglich sein. Wichtig ist, dass sich die Teilnehmenden wohl fühlen, um sich für Neues zu öffnen. Der Raum sollte genügend Platz bieten, um einen Stuhlkreis anzuordnen und präsentieren zu können, sowie für vier Gruppen Arbeitstische bereithalten. Für die Gruppenarbeit „Brückenbau“ wird ein zweiter Raum benötigt. Außerdem sollte es Möglichkeiten geben, die Pausen gemeinsam zu gestalten und miteinander essen zu gehen. Hier sind kurze Wege erforderlich, da das Seminar einem engen Zeitplan folgt.

Über welche Ausstattung sollte der Seminarraum verfügen?

Es muss vor allem möglich sein, den Raum flexibel einzurichten und zu verändern. Dafür werden ausreichend Stühle und Tische benötigt. Wird das Planspiel rechnergestützt durchgeführt, muss gewährleistet sein, dass ausreichend Steckdosen im Seminarraum vorhanden sind.

Welche Sitzordnung sollte gewählt werden?

Die Sitzordnung muss je nach Inhalt und Methode flexibel gewählt werden. Im Seminar wurde mit drei unterschiedlichen Sitzordnungen gearbeitet: Tische in U-Form für Einzelarbeit, Tische zum Quadrat für Gruppenarbeit und Stuhlkreis für die Arbeit im Plenum.

Welches ist die optimale Teilnehmer/-innenzahl für das Seminar?

Mit 14 -16 Personen ist das Seminar optimal belegt. Von Vorteil ist eine gerade Teilnehmer/-innenzahl, da einige Übungen zu zweit durchgeführt werden. Die Anzahl der weiblichen Teilnehmenden sollte immer überwiegen.

In welchem Rhythmus sollten die einzelnen Module stattfinden?

Die Module sind mit einem Abstand von mindestens zwei und maximal drei Wochen durchzuführen. Bei der zeitlichen Planung sind Schulferien und Feiertage zu berücksichtigen, da einige Teilnehmer/-innen Kinder haben.

Welche Qualifikation sollten die Dozent/-innen mitbringen?

Die Dozent/-innen, die in Modul 1 und 3 eingesetzt werden, sollten Erfahrungen aus dem Führungskräfte-Training bzw. -coaching mitbringen. Hintergrundwissen über den Alltag und die Probleme von Führungskräften sind für den praxisrelevanten Bezug unerlässlich. Darüber hinaus müssen sie über eine gute Analysefähigkeit verfügen sowie mit dem Einsatz von verschiedenen Methoden vertraut sein. Von Vorteil ist, wenn schon mit der Zielgruppe gearbeitet wurde.

Die Dozent/-innen, die das Planspiel durchführen, müssen über einen fundierten betriebswirtschaftlichen Hintergrund verfügen sowie eine Planspielleiterausbildung absolviert haben, um einen reibungslosen Spielverlauf zu gewährleisten.

Die Mehrzahl des eingesetzten Lehrpersonals sollte weiblich sein. Damit wird gewährleistet, dass die Perspektive der weiblichen Teilnehmenden genügend Berücksichtigung findet.

Wie viele Referent/-innen sollten während des Seminars anwesend sein?

Für eine kontinuierliche Betreuung der Teilnehmenden während des Seminars ist es ratsam, dass eine zweite Person während der gesamten fünf Tage und in der Zeit dazwischen für die Teilnehmenden als Ansprechpartner/-in zur Verfügung steht. Zudem kann diese Person alle organisatorischen Dinge während des Seminars regeln und als Co-Trainer/-in oder Beobachter/-in bei Gruppenübungen eingesetzt werden. Dadurch ist gewährleistet, dass eine Person den ganzen Prozess begleitet und die jeweiligen Dozent/-innen informieren kann, was in den vorangegangenen Modulen thematisch erarbeitet wurde und wie sich die Gruppendynamik entwickelt hat.

Welche Aufgaben übernimmt die Projektleitung?

- Auswahl des Seminarorts
- Suche nach Referent/-innen
- Bewerbung des Seminars – Teilnehmer/-innenakquise
- Teilnehmer/-innenverwaltung
- Erstellung von Teilnehmer/-innenlisten
- Erstellung von Namensschildern
- Versand von Unterlagen
- Einzug der Seminargebühren
- Suche nach einer geeigneten Führungskraft für das Interview
- Auswahl eines Planspiels: Lizenzrechte erwerben und technischen Einsatz mit Dozent/-innen abklären
- Beschaffung aller Unterlagen und Medien, die für das Seminar benötigt werden (siehe unten)
- Prüfung eingehender Rechnungen
- Controlling
- Seminarevaluation

Welche Unterlagen müssen im Vorfeld verteilt werden?

Die Teilnehmenden erhalten zur Vorbereitung des Seminars ein Handbuch, um sich auf das Planspiel vorzubereiten. Bis zum Modul 2 müssen alle die Unterlagen durchgearbeitet haben. Dies erleichtert den Beteiligten den Einstieg ins Spiel.

Welche Medien werden im Seminar benötigt?

- fünf Laptops
- ein Beamer
- drei Verlängerungskabel
- drei Mehrfachsteckdosen
- ausreichend Flipcharts
- Moderatorenkoffer
- drei Pinnwände

Welche Kosten fallen an?

- fünf Tage Trainerkosten
- Raummiete für fünf Tage
- Verpflegung, d.h. 9 Kaffeepausen und viermal Mittagessen pro Person
- Fahrt- und Übernachtungskosten, je nach Seminarort
- Lizenzgebühren für Planspiel
- Seminarunterlagen
- Materialien wie Kartons, Stifte, Metaplankarten, etc.
- Anschaffung von Medien (siehe oben)

Wie findet man eine geeignete Führungskraft für das Interview?

- Industrie- und Handelskammern (www.ihk.de)
- Verband der deutschen Unternehmerinnen (www.vdu.de)
- Verband berufstätiger Mütter (www.berufstaetige-muetter.de)
- Deutscher Akademikerinnenbund e.V. (<http://www.dab-ev.org>)
- Alumnivereine der Hochschulen
- Gleichstellungsbeauftragte der Hochschulen

Was sollte die „ideale“ Interviewpartnerin mitbringen?

Die Führungskraft sollte auf jeden Fall weiblich sein, da vor allem Frauen ermutigt werden sollen, eine Führungsposition einzunehmen. Wichtig ist, dass die Interviewpartnerin den Alltag einer Führungskraft schildert sowie offen über ihre beruflichen und privaten Entscheidungen und Entwicklungen sprechen kann. Positiv ist, wenn die Führungskraft auch Kinder hat, da dann das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ aus einer persönlich gelebten Perspektive dargestellt werden kann.

Wie können Teilnehmer/-innen akquiriert werden?

Für das Seminar hat es sich bewährt, die Teilnehmenden direkt anzuschreiben. Die meisten Teilnehmenden kamen über Rundmails der Hochschulen bzw. Verteiler der Gleichstellungsbeauftragten sowie über mündliche Empfehlung.

Was ist nach dem Seminar zu tun?

Die Teilnehmer/-innen erhalten eine CD mit Fotos und Fotoprotokollen der erarbeiteten Ergebnisse des Seminars und ein Zertifikat, das die Teilnahme am Seminar bestätigt.

Wo erhalten Sie weitere Informationen?

Innovation und Bildung Hohenheim GmbH
Ansprechpartnerin: Corinna Hucke
Wollgrasweg 49
70599 Stuttgart
0711/451017-209
hucke@uni-hohenheim.de

7 Lessons learnt

Eine Herausforderung an das Seminar ist die Thematisierung geschlechtsspezifischer Unterschiede im Führungsverhalten bzw. die Auseinandersetzung mit dem Thema „Frau und Karriere“. Mit diesen Themenbereichen wurde unterschiedlich umgegangen. Generell lässt sich sagen, dass je nach dem zahlenmäßigen Verhältnis zwischen Männern und Frauen im Kurs die Themengebiete unterschiedlich stark diskutiert wurden. Sobald die Gruppen gemischt sind, sind Frauen mit ihren Aussagen zurückhaltender bzw. differenzierter. Sind die Frauen unter sich, werden die Themen offener und auf einer persönlicheren Ebene diskutiert. Festzustellen ist ebenso, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen und geschlechtsspezifische Unterschiede bzw. Zuschreibungen bzgl. des Führungsverhaltens von ihnen noch nicht so deutlich wahrgenommen werden. Stärker beschäftigen sich die Frauen mit der Problematik, wie eine Führungsposition mit dem Familienleben zu vereinbaren ist. Untersuchungen zeigen, dass es keine großen geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur von weiblichen und männlichen Führungskräften gibt (vgl. Suter 2004). Weibliche Führungskräfte zeichnen sich durch ähnliche Werte und Zielsetzungen wie ihre männlichen Kollegen aus. Und bzgl. Eigenschaften wie Dominanz, Rationalität, Selbstbejahung oder Eigenständigkeit unterscheiden sie sich grundsätzlich deutlich von ihren Arbeitskolleginnen als von ihren -kollegen.

Trotzdem sind Frauen immer noch wenig in Führungspositionen vertreten. Sie haben im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen mit erschwerten Bedingungen zu kämpfen (Vorurteile, Rollenklischees, Verhaltenszuschreibungen). Frauen werden in der männlich dominierten Unternehmenswelt oftmals anders wahrgenommen als Männer. Die Herausforderung für Frauen besteht nun darin, Fähigkeiten zu entwickeln, um diese Klischees nicht zu bedienen bzw. handlungsfähig zu sein.

Im Seminar hat sich genau diese Diskussion über die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern als problematisch erwiesen. Frauen fühlen sich hier schnell zurückgesetzt und es kommt oftmals zu polarisierenden Aussagen bzw. Festschreibungen von Rollenmustern (z.B. Frauen haben Angst vor Fehlern, kein klares Ziel vor Augen). Deshalb ist das zentrale Anliegen im Seminar, das Selbstvertrauen der Frauen zu stärken.

Am Ende des Seminars stellt sich die Frage, welche zusätzlichen Erkenntnisse für die weitere Arbeit zu diesem Thema und mit der Zielgruppe weitergegeben werden können. Es wurde festgestellt, dass bei den Studierenden am Ende ihres Studiums oder ihrer Promotion große Unsicherheit darüber herrscht, wie ihre Zukunft aussehen soll. Die Fragen nach dem „Wie geht's weiter?“, „Was kann ich und was will ich?“ sind für die meisten noch nicht ausreichend geklärt.

Die Studierenden wissen zwar, dass sie aufgrund ihres formalen Lebenslaufs für eine Führungsposition in Frage kommen und dies jetzt eigentlich ihr Weg sein müsste, jedoch fühlen sie sich innerlich noch nicht reif dafür. Auch die Frage, ob man für eine Führungsposition überhaupt geeignet ist, stellt sich für viele erst jetzt, da sie weder von den Lehrenden noch Mitstudierenden bisher darüber Rückmeldungen erhielten. Es fehlt das Wissen darüber, wo man steht, und der direkte Vergleich mit anderen auf dieser Ebene. Zudem stellt sich vor allem für die weiblichen Studierenden die Frage, wie Führungsposition und Familie zu vereinbaren sind. Diese Frage stand für die männlichen Teilnehmer im Seminar weniger im Mittelpunkt.

Es hat sich gezeigt, dass die Stellung der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen innerhalb der Universität von diesen als widersprüchlich und konfliktträchtig wahrgenommen wird. Sie bekommen oftmals von Professor/-innen auf inhaltlicher Ebene viel Verantwortung übertragen,

fühlen sich damit aber nicht selten allein gelassen und verfügen vor allem in ihrem Team über keinerlei personelle Kompetenzen. Sie sind weder weisungsbefugt noch können sie Mitarbeiter/-innen einstellen oder entlassen. Die Tatsache, dass sich andere in einer ähnlichen widersprüchlichen Situation befinden, und den Austausch darüber haben die Teilnehmenden als hilfreich empfunden.

Im Seminar war es wichtig, deutlich zu machen, dass bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, die im Führungsalltag benötigt werden, im Laufe der Zeit auch erlernbar sind, bspw. wie Besprechungen ergebnisorientiert abzuhalten sind. Dies entlastete die Teilnehmenden, weil sie oft hohe Erwartungen an die eigene Person stellen und der Gedanke, schon alles können zu müssen, vor allem die weiblichen Teilnehmenden stark unter Druck setzt.

Durch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil und dem Profil einer potenziellen Führungskraft wurde den Teilnehmenden im Seminar erstmals klar, welche Qualitäten sie besitzen und wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Wichtig ist es, den Teilnehmenden bewusst zu machen, über welche Fähigkeiten sie bereits verfügen, damit sie diese nach außen selbstbewusst darstellen können. Um sich vergleichen und einordnen zu können, war die gemischte Gruppe sehr hilfreich.

Nicht alle Teilnehmer/-innen konnten sich immer auf das vorliegende Konzept einlassen. Der manchmal geäußerte Wunsch nach „mehr Theorie“ verdeutlicht dies. Die Teilnehmenden sind es gewohnt, komplexe Sachverhalte in kurzer Zeit zu bewältigen. Sie können sehr gut Dinge strukturiert „abarbeiten“. Das Seminarkonzept dagegen setzt auf viele Übungen, Interaktion, Kommunikation, Reflexion und Analyse. Dies erfordert von den Teilnehmenden Aktivität und Mut, sich auf Unbekanntes einzulassen. Nicht alle konnten damit umgehen. Wer in das Seminar mit dem Vorsatz kam, dieses als Führungskraft zu verlassen, wurde sicherlich enttäuscht. Im Seminar werden keine Führungskräfte „gemacht“, vielmehr ist es das Anliegen, Prozesse anzustoßen und zu vermitteln, dass eine Führungspersönlichkeit (das) Ergebnis einer Entwicklung ist. Dieser Entwicklungsprozess muss für jede bzw. jeden unterschiedlich verlaufen, je nachdem in welcher Phase sie bzw. er sich momentan befindet.

Für die Teilnehmenden ist es wichtig, zu wissen, was ihnen auf dem Weg zur eigenen Karriere hilft. Die Gespräche mit den weiblichen Führungskräften machten deutlich, was für den Aufbau einer Karriere förderlich ist:

- **starkes Selbstbewusstsein**
Eine Führungskraft sollte innerlich unabhängig sein und über ein gesundes Selbstwertgefühl verfügen. Sie muss lernen, Entscheidungen zu rechtfertigen und Kritik auszuhalten, ohne sich selbst zu hinterfragen. Wichtig ist hier, von den eigenen Stärken und Kompetenzen überzeugt zu sein und sich selbst viel zuzutrauen.
- **Konflikten nicht ausweichen**
Eine Führungsaufgabe ist, Konflikte zu lösen. Wichtig ist, Konflikte nicht generell negativ zu betrachten und sich ihnen zu stellen. Aus der erfolgreichen Bewältigung von Konflikten kann die Führungskraft auch wieder mehr Selbstbewusstsein gewinnen.
- **Macht als selbstverständlich ansehen**
Begriffe wie „Karriere machen“, „nach oben kommen“ oder „Macht“ sind bei Frauen häufig negativ belegt. Es gilt, diese Begriffe positiv zu besetzen, damit Frauen sich vorstellen können, Führungspositionen zu übernehmen. Letztendlich geht es darum, verantwortungsvoll Leute zu mobilisieren und zu motivieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

- **Hilfe von außen annehmen**

Eine Führungskraft sollte nicht zögern, bei Bedarf unabhängigen Rat einzuholen. Dies kann entweder ein Coach außerhalb des Unternehmens sein oder ein/e Mentor/-in, zumeist aus demselben Unternehmen. Die „Außensicht“ auf einen Sachverhalt kann helfen, schneller zu Entscheidungen zu gelangen bzw. Konflikte zu lösen.

- **mit Netzwerken arbeiten**

Netzwerke, sinnvoll genutzt, können unbezahlbare Informationen liefern, „Türöffner“ sein sowie dem Erfahrungsaustausch dienen. Solche Netzwerke sollten innerhalb wie außerhalb des Unternehmens aufgebaut werden.

- **Spielregeln kennen**

In Unternehmen herrschen häufig bestimmte unternehmenseigene Regeln, Rituale und Verhaltensweisen. Durch gezielte Beobachtung können Frauen und Männer schnell solche Spielregeln erkennen und sie dann auch nutzen. Hilfreich sind hierfür vor allem Mentor/-innen, die schon längere Zeit im Unternehmen sind und diese Mechanismen bereits kennen.

Gerade für Frauen ist es wichtig, diese Gegebenheiten in der Unternehmenswelt zu akzeptieren und sich darauf einzulassen, wenn sie eine Führungsposition anstreben. Im Seminar zeigte sich, dass die Frauen selbst bei sich hier noch Entwicklungspotenzial sahen. Wichtig für sie war zu wissen, welche Einstellungen und Rahmenbedingungen ihnen helfen, weiterzukommen. In den folgenden Originalzitaten der Teilnehmerinnen wird deutlich, welchen Nutzen sie aus dem Seminar für sich ziehen konnten:

- „Ich habe sehr viel über meine Eigenschaften als potenzieller „High Flyer“ nachgedacht, über meine Wünsche für die Zukunft. Ich habe wertvolles Feedback über mich selbst bekommen. Ich wurde irgendwie dynamischer, zielbewusster.“
- „Tipps für das „Basteln“ an der Karriere – die Ratschläge erscheinen mir besonders wertvoll, da sie aus praktischen Erfahrungen abgeleitet und speziell auf Frauen zugeschnitten sind.“
- „Das Seminar hat mich sehr dazu angeregt, meine eigene Persönlichkeit zu reflektieren und meine individuellen Eigenschaften in Worte zu fassen. Ich denke, dass es sehr hilfreich sein wird im Hinblick auf Bewerbungsverfahren. Es hat mich sehr bestätigt. Durch das Planspiel habe ich einen Eindruck von BWL und Firmenleitung bekommen.“
- „Was hat mir das Seminar gebracht? Dass ich viel über mich selbst erfahren habe und mich besser einordnen kann. Dass man beim Planspiel ausprobieren konnte, wie man im Team mit anderen zusammenarbeiten kann.“
- „Das Seminar hat mein Selbstbewusstsein gestärkt, ich kann mich besser einschätzen. Ich habe jetzt eine höhere Bereitschaft und Lust, Führung zu übernehmen. Ich habe das Handwerkszeug und Ideen, wo ich an mir arbeiten will.“
- „Ich nehme aus dem Seminar ein stärkeres Selbstbewusstsein mit, Mut und Perspektiven für die Zukunft und etwas mehr Gelassenheit und viel Optimismus.“
- „Nach dem Seminar ist mir klar, dass ich Karriere und Kinder will. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wie.“

Ziel des Seminars war es, vor allem Frauen dazu zu ermutigen, eine Führungsposition anzustreben. Viele kamen mit dem Bedürfnis, für sich zu klären, ob sie sich vorstellen können, eine Führungsposition wahrzunehmen. Dies beeinflusste auch die konzeptionelle Planung des Seminars. Die Aussagen der Teilnehmer/-innen bestätigen, dass das Seminarziel erreicht wurde. Über das langfristige Ziel des Seminars, Frauen auch tatsächlich in eine Führungsposition zu bringen, kann momentan noch nichts ausgesagt werden. Zu einem späteren Zeitpunkt sollte eine Erhebung darüber stattfinden, wer von den Teilnehmerinnen auch tatsächlich eine Führungsposition eingenommen hat. Der Grundstein hierfür wurde mit diesem Seminar gelegt.

8 Anhang

Im Folgenden werden Übungen und Methoden näher beschrieben, die im Seminar eingesetzt und im Leitfaden erwähnt wurden.

8.1 Brückenbau

Diese Übung wird eingesetzt, um in das Thema Team und Führung einzuführen. Die Teilnehmenden werden mit folgender Aufgabenstellung konfrontiert: Sie sollen eine Brücke bauen. Die Brücke soll zwei Fahrspuren und eine Eisenbahnschiene haben und von beiden Ufern aus gebaut werden (sprich von 2 Gruppen). Die Gruppen dürfen dabei nicht sehen, wie die andere Gruppe ihre Brücke baut.

Jede Gruppe wählt eine/-n Abgeordnete/-n, um den Bauprozess so zu koordinieren, dass die zwei Brückenteile zum Schluss aneinander gefügt werden können. Nur die beiden Abgeordneten aus den Gruppen dürfen sich zu festgelegten Zeiten (max. alle 10 Min. und höchstens fünfmal für 2 Minuten) in einem anderen Raum treffen, um sich über den Bau der Brücke auszutauschen. Dies darf nur mündlich geschehen. Nach einer Stunde Bauzeit treffen sich die beiden Gruppen wieder, um ihre Brückenteile zusammenzustellen. Die Brücke soll so stabil sein, dass sie das Gewicht von zwei vollen Getränkeflaschen aushält.

Jede Gruppe erhält begrenzte Ressourcen: 2 Bogen Konzeptpapier, 1 Bleistift, 1 Schere, 1 Klebstift, 1 Uhu, 1 Lineal, 5 Bogen farbigen Tonkarton und 1 Bogen Tonpapier.

Die Teilnehmenden müssen sich genau absprechen und koordinieren, wer welche Aufgabe übernimmt. Durch die begrenzten Ressourcen kann meist nicht parallel gearbeitet werden. Die Person, die als Abgeordnete/-r gewählt wird ist das Sprachrohr für die Gruppe. Sie muss die getroffenen Absprachen an die Gruppe weitergeben und dafür sorgen, dass die Gruppe sich darauf einlässt. Die Abgeordneten müssen sich untereinander abstimmen und versuchen, ihre jeweiligen Vorstellungen durchzusetzen. Erfolgreich ist die Gruppe, die nach der Bauphase beide Brückenteile problemlos verbinden kann und den Stabilitätstest bestanden hat.

Danach erfolgt die Auswertung der Übung. Hier ist es wichtig, dass die Beteiligten genügend Zeit haben, ihre Erfahrungen aus der Übung zu diskutieren, und den Bauprozess noch einmal reflektieren können. Folgende Fragen können bspw. diskutiert werden:

- Hat jemand geführt?
- Wie war die Zusammenarbeit im Team?
- Wer konnte seine Ideen durchsetzen?
- Wie ging es denen, die nichts zu tun hatten?
- Wie ging es den Abgeordneten mit ihrer Verantwortung?

8.2 Feedback

Grundsätzlich dient das Feedback einer verbalen Wiedergabe von Einschätzungen oder Beurteilungen im Sinne einer Rückmeldung. Die Methode des Feedbacks kann für unterschiedliche Bedürfnisse eingesetzt werden. So kann ein Feedback von den Teilnehmenden sowohl an die Leitung für das Seminar als auch untereinander erfolgen, und die Leitung kann Feedback an die Gruppen bzw. einzelnen Teilnehmer/-innen geben.

Die Wirkungen von Feedback liegen darin, in der Zusammenarbeit störende Verhaltensweisen zu korrigieren und das neue Verhalten hilfreich zu verstärken. Feedback ist in diesem Zusammenhang keine einfache Aufgabe, da es weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder auch neue Schwierigkeiten provozieren kann. Im Sinne der Wirksamkeit des Feedbacks ist daher wichtig, Grundregeln des Feedbacks in der Gruppe zu erläutern.

Im Seminar haben die Teilnehmenden sich gegenseitig Feedback darüber gegeben, wie sie sich während des Seminars als Personen erlebt haben. Initiiert wurde dieser Prozess über Tierbilder. Die Teilnehmenden konnten sich aussuchen, von wem sie gerne ein Feedback bekommen würden, und haben dann für diese Person ein Tierbild ausgesucht. Dies erleichterte den Teilnehmer/-innen den Gesprächseinstieg und baute die anfänglichen Hemmungen ab.

8.3 Stummes Schreibgespräch

In der Literatur taucht das Schreibgespräch häufig unter der Bezeichnung „stummes Schreibgespräch“ auf – in Abgrenzung zum wortverwandten Streitgespräch. Es dient der sofortigen Dokumentation der diskursiven Behandlung von Aspekten eines bestimmten Themas.

In einem stummen Schreibgespräch kann mit einer Gruppe ein Thema schriftlich diskutiert werden. Die Antworten auf eine Frage werden schriftlich auf einem Flipchart festgehalten. Im Seminar wurde diese Methode eingesetzt, um das Thema „Frau und Karriere“ zu diskutieren. Der Vorteil von dieser Methode ist, dass man ein Thema sehr strukturiert diskutieren kann, alle zu Wort kommen sowie durch das Aufschreiben nur die wichtigsten Dinge „gesagt“ werden und somit das „Gespräch“ nicht ausufernd erfolgt. Gleichzeitig erfolgt die Dokumentation der Diskussion.

Folgende drei Fragen wurden im Seminar diskutiert:

- Was könnte den Frauen Mut machen, um Führungspositionen einzunehmen?
- Was müssen / sollen / können Frauen tun, dass sie nach „oben“ kommen?
- Wo sind die Unterschiede in der Eignung von Männern bzw. Frauen hinsichtlich Führungskompetenzen?

Es wurden drei Gruppen gebildet. Jede Gruppe bekam einen Stift mit einer anderen Farbe und arbeitete 20 Minuten an einer Fragestellung. Der Stift wechselte reihum, so dass jede/-r sich zu dem Thema äußern musste. Daraus entwickelte sich eine schriftliche Kommunikation. Es durfte geantwortet und kommentiert werden – alles schriftlich ohne zu sprechen. Danach gingen die Gruppen mit ihrem Stift an das Flipchart der anderen Gruppe (ca. 5 – 7 Minuten) und ergänzten oder kommentierten deren Ergebnisse. Im Anschluss wurde noch ein letztes Mal gewechselt, so dass jede Gruppe sich zu jeder Fragestellung schriftlich geäußert hatte. Dann gingen alle Gruppen gemeinsam die einzelnen Stationen ab und unterstrichen die Ergebnisse, auf die sich alle einigen konnten. Zusätzlich wurden so die Ergebnisse noch einmal mündlich zusammengefasst.

8.4 Leitfaden zur Vorstellung der Führungskraft

In Modul 3 wurde jeweils ein Interview mit einer weiblichen Führungskraft geführt. Als Vorbereitung auf das Gespräch erhielten diese den unten aufgeführten Leitfaden. Das Interview wurde durch die Dozent/-innen in Gang gesetzt und durch die Teilnehmer/-innen weiter fortgeführt.

Lebenslauf

- Name und Alter
- Abschluss, Beruf und jetzige Position
- Bildungsweg – speziell Studium
- Berufliche Stationen
- Familiäre Situation (verheiratet, Kinder?)
- jetziges Tätigkeitsfeld

Interviewfragen

- Was hat Sie persönlich angetrieben, Führungsaufgaben zu übernehmen? Haben Sie ein Motto/ Credo, das Ihr Handeln bestimmt?
- Über welche speziellen Eigenschaften/ Fähigkeiten muss eine Führungskraft Ihrer Ansicht nach verfügen?
- Kann man die Fähigkeit zu führen lernen?
- Wo sehen Sie die größten Unterschiede in männlichem bzw. weiblichem Führungsverhalten?
- Gab es einschneidende Erlebnisse, die bestimmte Entscheidungen bzgl. Ihrer beruflichen Karriere beeinflusst haben?
- Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?
- Gab es Situationen, in denen Sie Angst vor der eigenen Courage hatten?
- Wie haben Sie Konkurrenz (männliche oder weibliche) erlebt und wie sind Sie damit umgegangen?
- Wer hat Sie auf Ihrem Weg unterstützt, ermutigt bzw. begleitet (Mentor/-innen, Familienmitglieder, Freund/-innen, etc.)?
- Was halten Sie vom viel proklamierten „Networking“?
- Mussten Sie sich jemals die Frage „Karriere oder Kinder“ stellen?
- Haben Sie ihre Karriere geplant oder hat sie sich ergeben?
- Blockieren sich Frauen manchmal selbst auf dem Weg nach oben? Können Sie aufgrund Ihrer beruflichen Erfahrung hierzu Tendenzen feststellen?
- Wo sehen Sie Stärken von Frauen im Management? Haben weibliche Führungskräfte auch Vorteile, die sie nutzen sollten?
- Haben Sie weitere Tipps, die Berufseinsteigerinnen auf jeden Fall beachten sollten?

9 Literatur

Birkenbihl, Michael: Train the Trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten. Verlag moderne industrie, 18. Aufl. 2003.

Fengler, Jörg: Feedback geben. Beltzverlag, 3. Aufl. 2004.

Knoll, Jörg: Kurs- und Seminarmethoden. Beltzverlag, 6. Aufl. 1995.

Langmaack, Braune-Krickau: Wie die Gruppe laufen lernt. Beltzverlag, 5. Aufl. 1995.

Niermeyer, Rainer/ Postall, Nadia: Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. Haufe Verlag, 2003.

Siebert, Horst: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Luchterhandverlag, 4., aktualis. u. erw. Aufl. 2003. IX.

Suter, Nina: Selbstmanagement und -entwicklung weiblicher Führungskräfte. Praktiken und Strategien. Universität St. Gallen, 2004.

Topf, Cornelia/ Garwich, Rolf: Das Führungshandbuch für freche Frauen. Verlag moderne industrie, 2002.

v.d.Linde, Boris/ v.d.Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. Haufe Verlag, 2003.

Weidenmann, Bernd: Erfolgreiche Kurse und Seminare. Beltzverlag, 6. Aufl. 2004.

DIDAKTISCHE KONZEPTE DES LÖWINNEN-PROGRAMMS

III. PERSPEKTIVE POLE POSITION

**Seminar für Hochschulabsolventinnen auf dem Weg in Führungspositionen-
ein Leitfaden**

IMPRESSUM

Herausgeber
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Löwinnen-Programm
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
www.wm.baden-wuerttemberg.de

Konzeption, Leitung, Redaktion
Dr. Gabriele Wurster-Vihuto, Projektleiterin Löwinnen-Programm
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Verfasserin
Corinna Hucke, Innovation und Bildung Hohenheim GmbH

Lektorat
Dr. Gudrun Ludwar-Ene, freie Lektorin, Bayreuth

Druck
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
November 2006

Dieser Leitfaden steht auch zum Herunterladen bereit unter:

www.frauundwirtschaft-bw.de



Für seine familienbewusste Personalpolitik wurde dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im September 2005 als erster Behörde des Landes das Zertifikat zum Audit Beruf & Familie® der gemeinnützigen Hertie-Stiftung verliehen.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.