

Interview zum Seminar „Frau und Führung ... und plötzlich hast Du was zu sagen“:

## „Spannend war auch der Abgleich zwischen eigener Wahrnehmung und Außenwirkung“

Das REFA-Seminar „Frau und Führung . . . und plötzlich hast Du was zu sagen“ soll Frauen ermutigen, sich im Bewusstsein eines intakten Selbstverständnisses der Begegnung mit unbekanntem Herausforderungen zu stellen, Neues zu denken und zu verwirklichen. Dabei geht es nicht um ein uniformiertes Abrichten von Führungskräften, sondern um ein Bewusstmachen, ein Sensibilisieren, um Verbesserung der Konflikt- und Führungsfähigkeit. Ein solches Training hat auch das Ziel, die eigenen Ängste und Unsicherheiten abzubauen, ein besseres Feedback zu geben und zu nehmen, sich selbst und Gruppenprozesse zu reflektieren, Motivation und daraus resultierende Verhaltensweisen zu erkennen und Bedingungen schaffen zu lernen, unter denen ein konstruktives Arbeiten möglich wird. Keine Gleichschaltung, sondern Gleichwertigkeit; keine Nivellierung der Differenzen, sondern eine sinnvolle Ergänzung der beiden Denk- und Handlungsweisen von Frauen und Männern sind gefragt. Die Redaktion der REFA-Nachrichten (RN) führte mit vier Teilnehmerinnen, die dieses Seminar im Mai 2001 besucht hatten, ein Interview, das im Folgenden wiedergegeben wird.

Das von REFA angebotene Seminar wird von Diplom-Betriebswirtin Christine Scheitler, Inhaberin von „Wege zur Kommunikation“, durchgeführt. Sie besitzt langjährige Erfahrung im Training und Coaching von Führungskräften sowie in der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Als FH-Dozentin hat sie seit 1995 einen Lehrauftrag für Soziale Kompetenz inne und ist im Forschungsprojekt „Verbesserung der Qualität der Lehre“ engagiert.



**RN: Was hat Sie bewogen, das Seminar „Frau und Führung ... und plötzlich hast Du was zu sagen“ zu besuchen ?**

**Katja Borovicka:** Seit zehn Jahren bin ich in einem mittelständischen, innovativen Unternehmen in der Elektrobranche beschäftigt. Ich begann dort mit 23 Jahren als



Sachbearbeiterin; und heute bin ich als Geschäftsleitungssekretärin und Ausbilderin tätig. Durch die internen Wechsel wurden mir nach und nach Führungsaufgaben übertragen. Dabei weicht unser Unternehmen nicht von der allgemein gängigen Praxis ab, und so sind hier Frauen in Führungspositionen noch wenig vertreten.

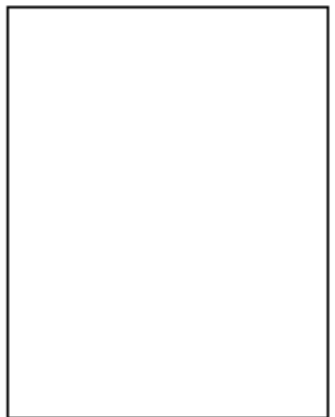
Durch die neue Aufgabe hatte ich unversehens direkten Umgang mit unseren leitenden Angestellten. Um dabei als gleichwertige Kollegin respektiert zu werden, waren auf einmal neue Verhaltensweisen erforderlich. Zusätzlich übertrug man mir die Verantwortung für unsere jungen Mitarbeiter. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wollte ich ein Führungsverhalten erlernen, das zu mir passt und gleichzeitig

dazu beiträgt, die Auszubildenden zu motivieren.

Das brachte mich auf den Gedanken, ein Seminar zum Erwerb von Führungseigenschaften zu besuchen. Aber es müsste schon das richtige Seminar sein. Oft liest man über Frauen in Führungspositionen, die hierdurch „zum Mann“ wurden. Soweit wollte ich nicht gehen ... Mein Ziel war es, zu lernen als Führungskraft aufzutreten, ohne dabei meine Weiblichkeit zu verlieren. Es musste doch auch einen Führungsstil geben, der beides miteinander vereint?

Es war nur noch eine Frage der Zeit, bis ich auf das REFA-Seminar „Frau und Führung ... und plötzlich hast Du was zu sagen“ aufmerksam wurde.

**Doris Wahler:** „Frau und Führung“ hat mich angesprochen, weil ich denke, dass Frauen,



die Führungspositionen anstreben, einen schwierigeren Stand haben als ihre männlichen Kollegen.

**Dr. Sylke Klein:** Die Motivation, das Seminar „Frau und Führung“ zu besuchen, ergab sich aus meinem prinzipiellen Interesse an zwischenmenschlichen Beziehungen, aus der Erfahrung, dass Männer

und Frauen unterschiedlich an Führungsaufgaben herangehen und damit der Notwendigkeit, meine Strategien zu überprüfen (habe in der Regel mit Männern zu tun) sowie dem Wunsch nach einem Austausch von Erfahrungen mit anderen Frauen in einer ähnlichen Situation.

herausgelöst aus dem Joballtag wieder was für sich selbst zu machen.

### RN: Welche Erwartungen hatten Sie vor dem Besuch des Seminars?

**Katja Borovicka:** Wichtig war mir eine Atmosphäre, in der die unterschiedlichen persönlichen Belange aller Teilnehmerinnen vertrauensvoll und hinreichend behandelt würden. Ich freute mich auf den Erfahrungsaustausch mit Frauen in vergleichbaren Positionen und über eventuelle Tipps zum Thema.

Meine Erwartungen an das Seminar direkt betrafen eher die „Stoffvermittlung“. Ich dachte da an einen Leitfaden für weibliche Führungskräfte. Ich wollte mehr wissen über die „typischen“ Führungsstärken und -schwächen von Frauen und mit Hilfe der Trainerin lernen, meine persönlichen Stärken auszubauen.

**Doris Wahler:** Ich war sehr gespannt und wahnsinnig neugierig auf die Teilnehmerinnen, die Seminarleiterin, auf das Ambiente, den Ablauf sowie auf die Vermittlung von den komplexen Themen. Erwartet hatte ich, ein „Führungs-Instrument“ in die Hand zu bekommen.

**Dr. Sylke Klein:** Ich bin sehr neugierig und gespannt in das Seminar gegangen (zumal es nicht billig war) und hatte folgende Dinge im Kopf:

- Erlernen von Methoden/Techniken zur Menschenführung,
- Darstellung meiner Führungs„probleme“ vor einem unvoreingenommenen Zuhörerkreis (Trainerin Frau Scheitler nannte dies einen geschützten Rahmen; ich finde, das trifft's ganz gut),
- Erfahrungsaustausch mit anderen Frauen sowie
- Feedback für mich.

**Alexandra Mattern:** Eigentlich keine direkt, es gab zwar gewisse Vorstellungen/Gedanken vor dem Seminar, die aber sehr positiv übertroffen wurden.

### RN: Welche Erfahrungen haben Sie im Seminar gemacht?

**Katja Borovicka:** Der Austausch mit Gleichgesinnten war sehr erfrischend und interessant. Angenehm überrascht hat mich die große Offenheit aller Teilnehmerinnen. Ich denke, das wäre in einem gemischten Seminar sicher schwierig gewesen. Es war ermutigend zu sehen, dass die anderen Teilnehmerinnen mit ähnlichen Problemen und Erwartungen zum Seminar kamen. Ich war also doch kein „Alien“.

Die Trainerin Christine Scheitler hat das Seminar sehr abwechslungsreich gestaltet. So war es immer anregend, und es mussten keine „biologischen Tiefs“ überwunden werden. Wir waren alle sehr motiviert, und es war mir wichtig, außer den neu gewonnenen Kenntnissen auch einen großen Teil dieser guten Laune und Kraft für die Zukunft mit nach Hause zu nehmen.

Besonders interessant fand ich das Thema Kommunikation und Wahrnehmung. Ich habe dabei gelernt, dass es bei Führung weniger um den „einen Führungsstil“ geht, sondern mehr um den typgerechten Umgang mit den unterschiedlichsten Menschen. Die Kunst für mich dabei ist, die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters zu erkennen, um dann entsprechend auf ihn zuzugehen zu können. Dadurch bekommt das Thema „Führung“ Aufrichtigkeit und Menschlichkeit.

Spannend war auch der Abgleich zwischen eigener Wahrnehmung und Außenwirkung. Wir haben dabei zuerst uns selbst eingeschätzt

und dann ein Feedback der anderen Teilnehmerinnen erhalten. Natürlich war das nur in einer vertrauensvollen Umgebung möglich. Dafür ein großes Dankeschön an die Trainerin und die anderen Teilnehmerinnen.

Dankbar war ich im Übrigen auch für die ausführlichen Seminarunterlagen zum Nachlesen und die zusätzlichen Literaturhinweise. Damit konnte ich einige Punkte des Seminars wiederholen und vertiefen. Daneben verbleiben für meinen künftigen Wissensdurst genügend weitere Literaturtipps. Und wenn die erschöpft sein sollten, besteht immer noch die Möglichkeit, ein weiterführendes Seminar mit Frau Scheitler zu besuchen ...

**Doris Wahler:** Angenehm überrascht war ich über die Methodik: Die Zeit, sich mit sich selbst auseinander zu setzen, mit sich selbst zu beschäftigen, sich über eigene Verhaltensmuster klar zu werden. Mir wurde die Tragweite des Themas Kommunikation bewusst, dass einzeln sowie in der Gruppe ausgearbeitet wurde. Die Erfahrung mit dem Umgang von Kritik war ganz wichtig: Kritisieren und kritisiert zu werden, ohne andere zu verletzen oder sich verletzt zu fühlen.

**Dr. Sylke Klein:** Der Überraschungseffekt war ein ganz großer, was die Gesamtkonzeption des Seminars betraf. Das fing mit äußeren Dingen an wie das Super-Hotel/Gastronomie/Ambiente, Freizeitmöglichkeiten, sehr gute Abwechslung von Seminar/Pausen und optimale Arbeitsmittel/-möglichkeiten.

Inhaltlich setzte sich die ganz andere Form des Seminars darin fort, dass Frau Scheitler sehr individuell auf die zufällig zusammengewürfelte Gruppe einging und einen breiten Rahmen zur Selbstge-

Generell hatte ich bis dahin festgestellt, dass sehr viele „Sachen“ in der Firma nicht auf der sachlichen Ebene, sondern innerhalb verschiedener Beziehungsebenen ablaufen. Dieses zu erkennen, richtig zu werten und gekonnt zu reagieren, war meine Hauptmotivation.

Richtig aufmerksam wurde ich jedoch durch den (für manchen meiner Kollegen provokativen) Untertitel: „... und plötzlich hast Du was zu sagen“.

**Alexandra Mattern:** Neugierde, fühlte mich durch die Themenschwerpunkte angesprochen, einfach auch mal

andere Frauen in ähnlichen Situationen zu treffen. Mal

**Der Mensch in der Arbeitswelt von morgen:****Männer haben mehr Chancen im Beruf, Frauen mehr Spaß an der Arbeit**

Es zeichnet sich eine gesplante Arbeitswelt ab: Berufstätige Männer schätzen ihre Aufstiegschancen (23 Prozent) deutlich höher ein als berufstätige Frauen (8 Prozent). Gleiches gilt für überdurchschnittlich gute Verdienstmöglichkeiten (17 Prozent – Frauen: 10 Prozent) und die Chance, in Führungspositionen (15 Prozent – Frauen: 7 Prozent) zu arbeiten. Das muss jedoch für Frauen kein Grund zur Resignation sein: Denn sie haben nach ihrem Empfinden eine Arbeit, die Spaß macht (61 Prozent – Männer: 57 Prozent). Dies geht aus einer Repräsentativbefragung von 3.000 Personen ab 14 Jahren hervor, in der das Freizeit-Forschungsinstitut der British American Tobacco auch 1.493 Berufstätige nach ihren beruflichen Karrierevorstellungen und ihrer tatsächlichen Situation am Arbeitsplatz gefragt hat.

Trotz faktischer Ungleichheiten, zeitlicher Mehrbelastungen und mancher Unbequemlichkeiten sind Frauen eher bereit, sich mit den vorhandenen Arbeitsbedingungen zu arrangieren – wenn die Motivation stimmt. „Eine Arbeit haben, die Spaß macht, ist für das Selbstbewusstsein von Frauen wichtiger als die Möglichkeit, viel Geld zu verdienen,“ so Institutsleiter Prof. Dr. Opaschowski.

Vieles spricht dafür, dass Frauen der Rollen-Mix von Berufs- und

Privatleben besser gelingt oder leichter fällt. Männer sind schnell bereit, um des beruflichen Erfolges willen die Verantwortung für Familie und Kinder einfach abzugeben. Frauen hingegen wollen auch bei Berufstätigkeit im Gleichgewicht leben und favorisieren ein zwischen Berufs- und Privatleben ausbalanciertes Lebenskonzept, in dem kein Lebensbereich dem anderen einfach untergeordnet wird.

Frauen gehen auch bewusst mehr auf Distanz zu ausschließlich berufsorientierten Lebenskonzepten: Familie, Freunde und Freizeit halten sie für genauso wichtig wie Geldverdienen, berufliche Ambitionen und Spaß an der Arbeit.

Opaschowski: „Frauen setzen Zeichen für eine neue Lebensqualität: Arbeitsfreude ist ‚in‘, aber Schaffensfreude in Familie, Freizeit und Freundeskreis auch. Erst Job, dann Geld – und dann erst Leben? Das gilt für viele Frauen nicht mehr.“

Frauen können mit der zunehmenden Abkoppelung der Erwerbsarbeit von der Identität ihres Lebens besser umgehen. Sie schaffen sich neue Identitäten, während Männer eher dazu neigen, bei Arbeitsplatzverlust am Sinn ihres Lebens zu zweifeln. Frauen leben nach der Devise „Mit dem Ende der Erwerbsarbeit ist die Lebensarbeit nicht zu Ende.“ Männer hingegen verlieren mit der Arbeit ihren Identitätsanker; sie haben deutlich mehr als Frauen an der Sinnfrage zu „arbeiten“.

gestaltung des Seminars ermöglichte.

Ich hatte ein straffes Seminar nach Plan (siehe sonstige REFA-Lehrpläne, die unbestritten für Kostenrechnung und dergleichen gut sind) und mit weniger Tiefgang erwartet.

Ich habe im Laufe des Seminars intensiv über mich selbst und meine Wirkung auf andere nachgedacht, was sicher einer der wichtigsten und grundlegenden Schritte zur Befähigung für gute Führung von Mitarbeitern ist.

**Alexandra Mattern:** Sehr überrascht war ich über die angenehme Atmosphäre im Seminar sowie die Gestaltung des Seminars. Obwohl die Teilnehmerinnen alle grundverschieden waren, war die Arbeit sehr angenehm und die Seminarzeit verflog geradezu. Was mich auch sehr überrascht hat, war vor allem die Offenheit aller Teilnehmerinnen, insbesondere wenn es

darum ging, seine Eindrücke zu schildern oder auch Feedback zu geben.

Zum Thema Selbstmitleid: Ich glaube, keine der Frauen hatte den Anspruch, sich bezüglich der Frau-Situation zu bejammern. Die Einschätzung „wo stehe ich“, „wie wirke ich auf andere“ ist eher als eine charakterliche Eigenschaft zu sehen, die jeweilige Situation des Einzelnen im Job ist wohl eher als eine Art Folge daraus zu sehen. Da gibt es wohl bei Frauen und Männern keinen Unterschied.

**RN: Wie hat sich Ihre (persönliche und berufliche) Situation verändert nach dem Seminarbesuch?**

**Katja Borovicka:** Beruflich habe ich mich nicht verändert. Wohl aber persönlich. Ich fühle mich respektierter und meine persönliche Meinung, mein Rat, sind gefragter denn

je. Im Beruflichen wie im Privaten. Auch meine innere Einstellung hat sich zum Positiven geändert: Ich sehe Führung nicht mehr als anstrengende Selbstbehauptung, sondern als Möglichkeit, auf andere Mitarbeiter zuzugehen und deren Stärken für das Unternehmen einzusetzen. Das ist für beide Seiten konstruktiv.

Vielleicht habe ich mich aber doch auch beruflich verbessert: Ich bekomme jetzt deutlich mehr Anerkennung für meine Leistungen, insbesondere von meinen Vorgesetzten.

**Doris Wahler:** Mein persönliches Resümee: Jeder der eine Führungsposition anstrebt, sollte sein eigenes Verhaltensmuster kennen. Dazu gehört u.a. die Bereitschaft, sich mit der eigenen Person auseinander zu setzen. Das ist ein kontinuierlicher Prozess, der zwangsläufig nicht mit einem Seminar abgeschlossen sein kann.

**Dr. Sylke Klein:** Durch das Seminar habe ich zu insgesamt mehr Selbstbewusstsein gefunden. Ich habe in der Zwischenzeit erfahren (und getestet), dass Mitarbeiter am besten durch klar definierte Aufgaben geführt werden sollten, da dies auch ein klares Ergebnis und eine eindeutige Standortbestimmung für den Mitarbeiter bedeutet. Ich höre jetzt mehr Zwischentöne bei meinen Kollegen, kann sie dann auch besser zuordnen und darauf reagieren. Insgesamt ist es wichtig, bestehende Konflikte offen auszutragen (fällt mir immer noch schwer) und Entscheidungen transparent zu machen.

**Alexandra Mattern:** Nach dem Seminar sind bei mir leider wieder zwei Welten aufeinander getroffen, die angenehme Seminaratmosphäre und die vielen neuen Eindrücke und der normale Joballtag mit seinen täglichen Problemen. Die Schwierigkeit ist da natürlich, die neuen Eindrücke und Er-

### Unzufriedenheits-Dilemma in der Arbeitswelt: Große Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Unternehmen klagen zunehmend über die „innere Kündigung“ oder den „heimlichen Ausstieg“ von Mitarbeitern, über Motivationsprobleme und Frustgefühle am Arbeitsplatz. Als Hauptursache für die Unzufriedenheit auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite gilt die große Kluft, die zwischen dem Arbeitnehmer-Wunsch und der Arbeitswelt-Wirklichkeit, die Unternehmen bieten können, besteht. Zwei von fünf Arbeitnehmern (42 Prozent) sind an beruflichen Aufstiegschancen interessiert. Doch nicht einmal die Hälfte von ihnen bekommt sie auch geboten (20 Prozent).

Die Folge: jeder fünfte Arbeitnehmer (22 Prozent) bleibt motivational auf der Strecke – jobbt zwar weiter, ohne aber wirklich weiterzukommen. Mit steigendem Bildungs- und Ausbildungsniveau wird das Heer der Unzufriedenen in der Arbeitswelt von morgen eher größer.

#### Die „Selbstverwirklichung“ bleibt eine Legende

Alle reden davon, viele träumen davon, aber nur wenige können sie in ihrer Arbeit erreichen – die „Selbstverwirklichung“. Gesucht werden ganz persönliche Betätigungs- und Bestätigungsmöglichkeiten im Beruf, insbesondere Gelegenheiten, eigene Ideen und Zielvorstellungen zu verwirklichen und natürlich Erfolgserlebnisse zu haben, bei denen man sich selbst entfalten und persönlich weiterentwickeln kann.

Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen erheblich auseinander. Fast drei Viertel aller Beschäftigten (72 Prozent) müssen enttäuscht eingestehen, dass sie sich derzeit in ihrer Arbeit nicht selbstverwirklichen können. Professor Opaschowski: „Die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz ist eine Legende und bleibt für die meisten Beschäftigten nur ein Wunschtraum. Viele verlagern deshalb ‚heimlich‘ ihre Selbstverwirklichungswünsche in außerberufliche Lebensbereiche wie Hobby, Sport und Urlaubsreisen.“

Arbeit dient dem Lebensunterhalt, bringt Abwechslung in das Leben, eröffnet neue Kontaktchancen und macht auch Spaß. Aber Arbeit als Lebenssinn und zentraler Identifikationsbereich, „wofür es sich zu leben lohnt“, ist für die meisten Berufstätigen fast unerreichbar geworden. Erwerbsarbeit gehört für sie zum Leben, aber steht nicht mehr im Zentrum ihres Lebens.

(Quelle: BAT-Freizeitforschung, Hamburg)

- In der mehr als zwanzigjährigen Forschungsarbeit konnte sich das Freizeit-Forschungsinstitut der British American Tobacco (BAT) unter der Leitung von Prof. Dr. Horst W. Opaschowski einen Namen als unabhängige anerkannte Institution machen. Mit grundlegenden Untersuchungen wurden richtungsweisende Akzente in den Feldern Freizeit- und Tourismusforschung sowie seit einigen Jahren in der Zukunftsforschung gesetzt.

*Anschrift:* British American Tobacco (Germany) GmbH  
Alsterufer 4, 20354 Hamburg  
Telefon (0 40) 41 51-0, Telefax (0 40) 41 51-32 31

kenntnisse irgendwie auf den Joballtag zu übertragen. Das ist sicher nicht einfach, aber es gibt oft Situationen im Job, an denen ich mittlerweile, bevor ich agiere, auch mal an das Seminar zurückdenke, manchmal bewusst, manchmal auch unbewusst.

- Wir danken den vier Seminarteilnehmerinnen insbesondere für ihre Offenheit, mit der sie dieses Interview geführt haben und damit hofentlich insbesondere ihren Kolleginnen Anregungen für den Umgang mit dieser Thematik gegeben haben.

– ChR Berndt Schelm –

### REFA-Kompaktseminar zur vorliegenden Thematik

#### Frau und Führung – „ . . . und plötzlich hast Du was zu sagen“

**Zielgruppe:** Frauen in Führungspositionen und weibliche Führungsnachwuchskräfte

**Trainerin:** Dipl.-Betriebswirtin Christine Scheitler, Wege zur Kommunikation, Wetzlar

**Termine:** 13.05.-16.05.2002  
10.12.-13.12.2002

**Ort:** Hotel „Schweizer Stuben“, Wertheim

#### Auskünfte und Anmeldungen:

REFA Bundesverband e.V., Gisela Jahn  
Fon (0 61 51) 88 01-208, Fax (0 61 51) 88 01-202  
E-Mail: Gisela.Jahn@refa.de