



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Investition in Ihre Zukunft

Die Publikation wird durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.



Mit SOL in Führung gehen

SOL – Coaching für Frauen in Führungspositionen im Land Brandenburg

Eine impressionistische Evaluation zum Programm SOL 2009

RKW Brandenburg GmbH
Rationalisierungs- und Innovationszentrum

14471 P o t s d a m

Erarbeitet und vorgelegt.

Dr. Ulla Regenhard
COCOTRAIN
Wielandstr. 37
10629 Berlin

Gliederung

1. „Man weiß gar nicht, welches Potential in einem steckt“
Vorspann:
Überblick, Einleitendes, Empirische Grundlage, Kurzbeschreibung des Programms
2. „Führungsaufgaben grundsätzlich erlernen, Wissenslücken schließen, Handwerkszeug für Mitarbeiterführung nutzen, meine Leute motivieren und lenken...“
Das wichtigste Anliegen der Teilnehmerinnen
oder: Wieso, warum, weshalb nehmen Sie am Projekt SOL teil?
3. **Zentrale Themen und konstruktive Wirkungen des Coachings**
 - 3.1. Vorbemerkung: Teamcoaching als neues Element im Programm SOL
 - 3.2. Einzelcoaching
 - 3.3. Teamcoaching
4. **Frauen in Führung – zur Rolle als weibliche Führungskraft**

„Ich habe nur mit Männern zu tun“.
„Ich werde ernst genommen“
„Schlipsträger haben mich übergangen“
5. **Resümee: Der Nutzen von SOL**
 - 5.1. Blitzlichter: Was hat sich konkret für Sie verbessert?
 - 5.2. Visualisierte Veränderungen
 - 5.3. „Ich bin zu mehr in der Lage, als ich mir zuvor zugetraut habe“
Gesamtresümee

1. „Man weiß gar nicht, welches Potential in einem steckt“¹

Vorspann: Überblick, Einleitendes, Empirische Grundlage, Kurzbeschreibung des Programms

Gegenstand und Grundlage der nachfolgenden Darstellung sind die Erfahrungen der Teilnehmerinnen des Programms SOL in 2009, deren Selbsteinschätzung hier zu einem Rahmenbild ausgewertet und zusammengefügt sind. In diesen Ausführungen spiegelt sich die Konzeption von SOL mit seinen unterschiedlichen Bausteinen und Maßnahmen wider. Im Zentrum der Befragung und des Berichts steht jedoch das wichtigste Modul in SOL, das Coaching². Diesem Aspekt wird in der Darstellung Rechnung getragen sowie der Neuerung und Ergänzung durch Teamcoaching im Programmjahr 2009. Mit dem Modul Teamcoaching, das sowohl für Mitarbeitende als auch Führungskräfte angeboten und angenommen worden ist, hat das bisher erfolgreich realisierte Einzelcoaching eine innovative Erweiterung erfahren.

Die wichtigste empirische Basis für den vorliegenden Bericht sind Telefoninterviews mit dreizehn Teilnehmerinnen. Die Interviews, geführt nach zentralen Leitfragen, hatten eine durchschnittliche Dauer zwischen 1,5h bis 2h pro Interview. Diese ca. 200 Stunden Interviewzeit stellen die wesentliche Auswertungsgrundlage dar. Erhoben worden ist in diesen Interviews die Selbsteinschätzungen der Teilnehmerinnen³. Die offenen Fragen können als interaktive Methode gewertet werden und hatten in der jeweiligen Gesprächssituation mit informierender Intention auch reflektierende Anteile. Der vorliegende Bericht folgt im wesentlichen den Fragekomplexen der qualitativen Erhebung. Inhaltlich überschneidende Themen sind gebündelt worden. Originalzitate der Teilnehmerinnen von SOL sind jeweils durch Anführungszeichen gekennzeichnet. In anderen Worten: Alle in diesem Bericht in Anführungszeichen gekennzeichneten Sätze oder Satzteile entsprechen wörtlichen Aussagen der Teilnehmerinnen.

Hintergrund für die Durchführung der Interviews stellt die teilnehmende Beobachtung der Autorin der Studie bei zwei Veranstaltungen von SOL dar. Es handelt sich um die Veranstaltungsform von SOL „Erfahrungsaustausch“ (zwei an der Zahl, Zwischenstation und Abschlussveranstaltung). Fast vollständig sind alle Interviewten auf diesen Foren präsent gewesen. Vor allem aber fließen Atmosphären und Informationen aus dem Erfahrungsaustausch mit ein bzw. werden gesondert dargestellt. Grundlage für die Bearbeitung der Thematik waren fernerhin zwei Workshops zum Gesamtkonzept mit den beiden Projektleiterinnen von SOL.

Als Sekundärmaterialien standen zur Verfügung: Übersichten und Zusammenfassungen, Checklisten über das Projekt SOL und seiner Teilnehmenden nach Funktion, Kompetenzchecks, Branchen, Betriebsgrößen etc. Darstellungen der BeraterInnen nach Beratungsart, Anzahl, Häufigkeiten, Firmenprofil.

¹ Eine Teilnehmerin in ihrer abschließenden Bemerkung nach dem Interview. Alle Zitate von Teilnehmerinnen im Text sind mit Anführungszeichen gekennzeichnet.

² Es ist eingebunden in den analytischen Rahmen des Selbstorganisierten Lernen, auf dem das lernbegleitende Coaching basiert; vgl. dazu die konzeptionelle Definition in der Evaluationsstudie 2008. In dieser Studie ist auch das konkrete Vorgehensweise – Akquise, Kompetenzcheques, Zusammenführen der Beraterinnen und Coache et. dargelegt worden.

³ Fragekomplexe richteten sich auf das 1. wichtigste Anliegen zur Teilnahme an SOL, die Erfahrungen und Nutzen im 2. Einzel- bzw. 3. Teamcoaching, 4. die Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle, 5. eine konkrete Verbesserung und 6. dem Grad der Zufriedenheit mit dem Projekt SOL.

Kurzbeschreibung des Projektes⁴

SOL ist ein **Projekt für Frauen in Führungspositionen** in Brandenburger Unternehmen. Es hat mit seinem deutlichen regionalpolitischen Hintergrund vor allem wirtschaftspolitische, unternehmensspezifische und demografische Bezugspunkte.

Das Kernstück des Projektes ist Coaching. Coaching erhalten und erhielten alle Teilnehmerinnen als Einzel- und/oder Teamcoaching. Der konzeptionellen Definition nach sind damit folgende Merkmale verbunden:

- Es zielt auf die **Karriereplanung** und der **Umsetzung** von und für weibliche Führungskräfte ab.
- Coaching unterstützt sie aktiv in der **Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe**
- Es wird **spezifisch** auf den Bedarf der Teilnehmerinnen und die Anforderungen des/der Teams **ausgerichtet**.

Das Coachingverständnis orientiert sich an der Anforderung:
Lösungsansätze erarbeiten und reflektieren.

SOL geht auf **individuelle Fragestellungen**, wie auch auf das **innerbetriebliche** bzw. **überbetriebliche Lernen** von- und miteinander ein. Die Themen bzw. –felder werden individuell bzw. auf gruppenspezifischer Ebene formuliert⁵. Das Spektrum der Themenfelder, die im Rahmen des Coachings je nach Bedarf bearbeitet werden, sind im wesentlichen:

- Karriere planen und gestalten
- Methodiken des Führens: Motivieren, delegieren, entscheiden
- Situativ Führen
- Zielvereinbarungen treffen
- Zeitmanagement, Work-Life-Balance
- Umgang mit Konfliktsituationen und Kritik
- Moderation und Präsentation.

Ziele des Programms

Unterstützt durch ein professionelles Coaching wird mit den Teilnehmerinnen gemeinsam ein selbstorganisierter Lernprozess initiiert. Das Coaching ist auf betriebliche und individuelle Kompetenzentwicklung sowie auf die Zusammenarbeit der weiblichen Führungskräfte und ihrer Führungskollegen/-innen und Mitarbeiter/-innen ausgerichtet. Die Teilnahme zielt auf den Ausbau der schon wahrgenommenen Führungsposition bzw. auf eine zeitnahe Übernahme einer solchen Position ab. Der Nutzen für die Teilnehmerinnen orientiert sich an deren persönlichen und den betrieblichen Entwicklungszielen.

⁴ Auf der Grundlage der Materialien, print und homepage, des Projektleitungsteams SOL des RKW Berlin-Brandenburg

⁵ Zum konkreten Vorgehen und der Verfahrensweise zwischen Projekt, Coach und Coachee im Kontext Selbstorganisierendem Lernen vgl. die Evaluationsstudie 2008; Exkurs, im Anhang dieses Textes: Coaching in der Konzeption des Selbstorganisieren Lernens im Projektdesign mit Blick auf die Verfahrensweise

Akteure und Akteursgruppen,

die an SOL beteiligt sind: Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen im Lande Brandenburg (als individuelle im Einzelcoaching bzw. Teamcoaching), BeraterInn bzw. Coaches, das RKW Brandenburg, im Prozess vertreten durch das Projektleitungsteam – und in 2009 die Autorin als teilnehmende Beobachterin und Interviewpartnerin.

Das Format des Programms: Elemente, Settings, Ansatz

Die Elemente in verschiedenen Settings (ausschließlich Einzelcoaching, ausschließlich Teamcoaching (Mitarbeiter oder Führungskräfte), Kombinationen von beiden

- Einzelcoaching und/oder Teamcoaching.
- Überbetriebliche Veranstaltungen: Seminare (Inhaltsbezogen) und Erfahrungsaustausch (ERFA) in Hinblick auf Prozessanalyse, Austausch und Vernetzung.
- Online-Plattform für e-learning.

Der Ansatz:

Die Optimierungsstrategie lautet: Stärken stärken, Lernfelder aufnehmen. Konkrete Lösungsansätze werden angestrebt. Der individuelle Lernbedarf wird identifiziert, ist an professionellen Fragestellungen ausgerichtet, wie Klärung der Rolle der Frau als Führungskraft, Erarbeitung und Einsatz von Instrumenten der Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung, Erprobung von Werkzeugen zur Personalführung, Identifizierung/Erörterung von Lösungsvarianten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Lernbegleitendes Coaching beinhaltet auch eine rekursive Verfeinerung und Feedbackschleifen des Programms durch den Coach.

Das Sample der hier vorliegenden Studie war wie folgt zusammengesetzt: Gut die Hälfte der interviewten Teilnehmerinnen erhielten ein Teamcoaching (Mitarbeitende und Führungskräfte). Bis auf zwei Teilnehmerinnen nahmen alle Interviewten ein Einzelcoaching in Anspruch. Eine der Teilnehmerinnen, die folglich (von diesen zwei Führungskräften), kein Einzelcoaching erhielt, war bereits im Programm 2008 im Einzelcoaching. Die Hälfte derjenigen Unternehmen, die Teamcoaching in Anspruch nahmen, buchten zusätzlich ein Coaching für Führungskräfte. Mit dieser Verteilung ist insgesamt das Gesamtangebot von SOL mit seinen Bestandteilen im Sample gut vertreten, ohne dass damit eine Repräsentativität im strengen Sinne gegeben wäre.

2. „Führungsaufgaben grundsätzlich erlernen, Wissenslücken schließen, Handwerkszeug für Mitarbeiterführung nutzen, meine Leute motivieren und lenken...“

Das wichtigste Anliegen der Teilnehmerinnen

oder: Wieso, warum, weshalb nehmen Sie am Projekt SOL teil?

Wer am Projekt SOL teilnahm, wollte eines: Lernen. Lernen auf eine ganz bestimmte Art und Weise, das, wie im knappen Aufriss oben beschrieben, als selbstorganisiertes Lernen im Kontext mit Coaching und Unterstützung durch einen Coach konzipiert und begleitet war. Coaching geschieht heute mit einer Einstellung, die Inanspruchnahme von Coaching schon lange nicht mehr als Ausdruck von Defiziten betrachtet. Im Gegenteil. Wer Coaching als kluge Unterstützung im Führungsalltag heute in Anspruch nimmt, will seine Stärken optimieren und Lernfelder als Herausforderungen modernen unternehmerischen Handelns definieren und bestenfalls in Angriff nehmen.

Diese Position fand sich deutlich in den Einstellungen der Befragten wider. Erwerb und Erweiterung von Kompetenzen begründete ihre Teilnahme an SOL. Und die Palette von Kompetenzen für Führungskräfte ist breit gefächert. Im Projekt SOL werden im Kompetenzcheque die Kompetenzen nach den Dimensionen personale und soziale Kompetenzen, die Methodenkompetenz und Fach- und Führungskompetenzen unterschieden. Die Ergebnisse dieser cheques sind Grundlage für die Auswahl des passenden Coaches, der mit dem Coachee daraufhin das individuelle und betrieblich angepasste Coaching mit Zielen definiert.

Es hat sich gezeigt, dass alle Kompetenzbereiche in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle für die Teilnahme an SOL spielen. Die unter „Führungskompetenzen“ gefassten Ausprägungen jedoch eine größere, z.B. gegenüber Fachkompetenzen. „Ich will jetzt wissen, was Führungskompetenzen sind“, sagt eine Teilnehmerin im Interview. „Und zwar die ganze Palette“. Sie ist Betriebsleiterin im Produzierenden Bereich und wurde als Fachkraft zur Betriebsleitung gemacht. Sie ist nach ihren Angaben in diese Aufgabe hinein gewachsen, hat „vieles aus dem Bauch gemacht“ und möchte jetzt professionelle Grundlagen.

Ein Blick jedoch hinter die Kulissen zeigt, dass es vielfältigere Faktoren sind, warum weibliche Führungskräfte an SOL teilnehmen.

„Zur Teilnahme animiert“

von meinem Chef, so berichtet eine Teilnehmerin. Sie ist verantwortliche Projektleiterin in einem IT-Unternehmen, das sich durch sehr flexible Strukturelemente und unterschiedliche und wechselnde Projektkonstellationen auszeichnet. Teamfähigkeit und Klarheit ist insbesondere für sie als Koordinatorin und Kommunikatorin von hoher Bedeutung. Die Geschäftsleitung erkannte aufgrund positiver Erfahrungen mit Coaching die Chancen, die in einem Teamcoaching liegen. Und denkt wohl auch laut über weitere Aufstiegschancen nach.

Da gibt es auch solche Anstöße, mit denen der Teilnehmenden klar gemacht wurde: „Du musst hier mal raus....“. Raus aus dem betrieblichen Alltag, raus aus den verstrickten Verhältnissen, raus aus der Effizienzmühle. Mal was Anderes machen, um das Selbe anders machen zu können.

Diese Möglichkeit, eine andere Perspektive zu erhalten, war für eine Teilnehmerin auch besonders wichtig. Diese weibliche Führungskraft in kaufmännischer Leitungsposition war mit einer kontinuierlich anstrengenden Situation in der Familie konfrontiert, die ihr enorm hohe Versorgungsanforderungen abforderte.

Die Reputation von SOL hat, wie schon oben beschrieben, einen Anstoß für die Teilnahme weiterer Fach- und Führungskräfte aus demselben Unternehmen gegeben. Die Marketingexpertin eines Unternehmens, das für Kommunikationskonzepte steht, hat einen wichtigen Hinweis ihrer Kolleginnen erhalten, die bereits SOL-Programme durchlaufen haben. Fachliches Know-how in neuen Organisationsformen wird zu einem wichtigen Antrieb zur Teilnahme für sie, die ein anspruchsvolles Team mit neuen Projektaufgaben leitet.

Eine andere Teilnehmerin berichtet von einem einschneidenden Erlebnis, das sie motivierte, am Programm mit Coaching teilzunehmen. Eine Auseinandersetzung mit dem Chef in einer Angelegenheit, die ihr Grenzen aufzeigte. Da möchte sie gerne als Fachexpertin ihre Kenntnisse der sozialen Kompetenzen erweitern.

Spezifische betriebliche Anforderungen sind es, die zudem eine Auseinandersetzung mit der nur unzureichend ausgefüllten Rolle in Führungs- und Verantwortungspositionen auf die Veränderungsagenda setzen (solche, die nicht ohne weiteres als individuelle, Coaching begründende Kompetenzen, gelten können).

Betriebliche und persönliche Ausgangssituationen der Teilnehmerinnen

„Wenn meine Leute sich von Kunden genervt fühlen...“

...,so die Leiterin eines Produktionsbetriebs, muss etwas geschehen. Das sind Alarmsignale für sie. Kundenorientierung ist gefragt - und als Leitung sieht sie ihre Aufgabe darin, dass ihre Mitarbeiter kundenorientierte Verhaltensweisen an den Tag legen. Wenn das nicht der Fall ist... und, wie sie anfügt, zudem der Krankenstand bedrohlich wird, dann ist hier keine gute betriebliche Situation gegeben. Hier braucht sie Lösungsstrategien für den Betrieb, der, wie sie sagt, sich in einem Strukturumbuch befindet.

Führungsqualitäten und Führungswissen sagte sie, die ganze Palette will ich erlernen. Hohe Organisationsfähigkeiten sind vorhanden – aber die „Nachwirkungen schlechter Betriebsführung meines Vorgängers“ kann sie nicht aus dem Stand heraus ausgleichen! Die Fähigkeiten und Potentiale sind enorm, eine handfeste Professionalisierung der Führungsqualitäten – „bisher aus dem Bauch heraus“ wird von ihr als dringliche und wichtige Angelegenheit, auf die Agenda gesetzt.

Neben dem Wunsch nach individuellem Kompetenzzuwachs ist das „betriebliche Lernen“ ein zentrales Anliegen zur SOL-Teilnahme. Konkret zeigte sich in den Aussagen der Interviewten ein differenziertes Spektrum von betrieblichen Situationen und funktionaler Anforderungen: Kommunikation in komplizierten Situationen mit Geschäftspartnern, netzwerkähnliche Koordinations- und Entwicklungsstrukturen wollen gestaltet und gesteuert werden, Durchsetzungsfähigkeit ohne Holzhammerweisen will praktiziert, klare wie sensible Kommunikation situationsadäquat angewendet werden. Die Betriebsstrukturen sind teilweise fragil und als Netzwerke organisiert – teilweise traditionell, wie eher typisch für einen Schichtbetrieb.

Nicht nur die betrieblichen Kontexte sind unterschiedlich, sondern damit verknüpft auch die Biografie, **Funktion und Position der weiblichen Führungskräfte**. Und diese Unterschiede machen einen Unterschied. Dazu einige Blitzlichter: Eine Geschäftsführerin, „die von unten kommt“ und plötzlich, als erwiesene und verantwortungsvolle Kraft, zur Leitung des Betrie-

bes gemacht wird. Eine Führungskraft in einer Funktion ohne Personalverantwortung (Führen ohne Vorgesetztenfunktion), welche jedoch für das Ergebnis verantwortlich ist. Eine Teilnehmerin, die leiten soll und will, „ohne wirklich Leitung zu sein“. Eine Prokuristin in einem männerdominierten Bereich, in dem mit der personalen Veränderung in der Geschäftsführung auch ein neues Geschäftsfeld auftaucht. Eine normale Veränderung, doch wie entwickelt sich die bisherige Perspektive, wenn das Profil des Unternehmens wie seine Philosophie und sein Wertekontext unter der Hand modifiziert werden? Wie gestaltet sich die Rolle der weiblichen Führungskraft in einem familiengeführten Unternehmen, in dem die gesamte Familie bzw. zwei Generationen das Unternehmen führen und sie demnächst die Führung innehaben wird? Frauen in Stabsstellen, direkt der Geschäftsführung zugeordnet, in einem männerdominierten technischen Bereich – also ohne formale hierarchische Macht? Was bedeutet es hier, auf Anerkennung und Akzeptanz jenseits der hierarchischen Verortung angewiesen zu sein? In männerdominierten Bereichen, wo es eher rau zugeht! Diese relative junge Führungskraft sagt: „Eines will ich definitiv. Etwas einfordern können, ohne Scheu vor der Reaktion des Gegenübers zu haben. Ich will mich trauen. Und ich will Klarheit und Konsequenzen“.

„Als Führungskraft will ich ernster genommen werden..“

Diese Auskunft einer jungen hochqualifizierten Ingenieurin, in der Funktion als technische Leiterin in einem männerdominierten Betrieb, verweist auf ihre Anspruchshaltung. Als Führungskraft, und als weibliche Führungskraft. Sie will, wie sie sagt, auch von ihrer Leitung nicht mehr übersehen werden, sie will in ihrer Funktion wahrgenommen und gewertschätzt werden. Das ist ein Grund, warum sie im SOL Programm teilnimmt. Nämlich führungsrelevante Kompetenzen im sozialen und persönlichen Bereich zu erfahren und zu erlernen: Es geht um die individuelle Performance, es geht darum, auch Raum und Anerkennung für sich zu beanspruchen.

Die Professionalisierung des persönlichen Auftritts, die Gewinnung von mehr oder überhaupt von Selbstvertrauen, Klarheit und Auseinandersetzung mit der Rolle, sind die großen Themen für weibliche Führungskräfte. Sie klangen bei intensivem Hinhören und Nachfragen in den Interviews immer wieder durch.

3. Zentrale Themen und konstruktive Wirkungen des Coachings

3.1 Vorbemerkung: Teamcoaching als neues Element im Programm SOL

Die Relevanz des Moduls Coaching im Projekt SOL steht außer Frage. Fast durchgehend wurde Einzelcoaching als das wichtigste Element, der wichtigste Baustein im gesamten SOL-Kompetenzset genannt. „Wichtig“ verstanden in dem Sinne, als es für die Teilnehmenden am meisten gebracht habe: An Erkenntnissen, Perspektiven, Handlungsorientierungen.

Seminare sind zudem zweifelsohne wichtig, besonders ist die Veranstaltung „Erfahrungsaustausch“ hervorgehoben worden. Die Seminare wurden als die Zusatzaktivitäten wahrgenommen, sind add-on's, die das Paket rund machen.

Coaching jedoch ist das Element in der Gesamtarchitektur SOL, das am nachhaltigsten Wirkung hinterlassen hat. So die Selbsteinschätzung von allen Interviewpartnerinnen, die, bis auf

zwei Ausnahmen, im Einzelcoaching waren⁶. Diese Bewertung findet sich im Prinzip auch bei jenen explizit wider, die ein Coaching-Doppelpack erhielten. Der Nutzen von Teamcoaching, um das Ergebnis hier vorwegzunehmen, ist nicht einfach ein zusätzlicher im additiven Sinne, sondern der Nutzen von Teamcoaching ist in gewisser Weise ein den ersten verstärkender. Teamcoaching bringt zum Einzelcoaching einen neuen Vorteil, einen zusätzlichen Benefit.

„Coaching war für mich der Hammer“

so eine Teilnehmerin. Die Ausgangssituation war delikat. Als Führungskraft im familiengeführten Unternehmen, das noch eine Doppelspitze hatte. Die Unternehmensnachfolge stand an, befand sich im Prozess. Im Coaching konnte sie sich aus den Fallen der Verstrickungen befreien. Sowohl durch Reflexion als auch durch praktisches Lernen im Handeln. Möglichkeiten wurden ihr geboten und sie konnte sie annehmen. Sie betrafen das Ganze: Führung übernehmen, in Führung gehen und Selbstzweifel ausräumen.

An diese Grundaussage zum Einzelcoaching anknüpfend möchte ich aufgrund der Selbstausskünfte der Teilnehmerinnen den Slogan formulieren: **Einzelcoaching plus Teamcoaching** kann dem gegenüber **bildlich** als **Paukenschlag mit Klangqualität** bezeichnet werden. Die Perspektive war deutlich auf „mehr von Teamcoaching“ gerichtet. Von den ausschließlich Einzelgecoachten wurde häufig geäußert, sie möchten mit diesem Startsignal für positive Veränderungen einen Prozess fortführen. Teamcoaching, so ist häufig formuliert, werde für zukünftige Maßnahmen anvisiert. „Die Anderen“ im Betrieb, relevante betriebliche Akteursgruppen, sollten auch an solcherart neuen Entwicklungsprozessen teilhaben.

Deutlich ist auch geworden, dass umgekehrt für relativ unerfahrene Führungskräfte die ausschließliche Inanspruchnahme von Teamcoaching einem Sprung ins kalte Wasser gleichkommt. Das ist wahrlich nicht als Argument gegen Teamcoaching miss zu verstehen. Vielmehr verweist es auf den geschützten Raum, der im Einzelcoaching gegeben ist und für betriebsjunge Führungskräfte eher von Vorteil sein mag. Wie jede Maßnahme ist es wesentlich eine Frage des Settings und Zeitpunktes.

Unterschiedliche Dynamiken

Es liegt auf der Hand, dass es andere Dynamiken und Entwicklungsprozesse zwischen Einzelcoachings und Teamcoachings gibt. Beispielsweise spielen die Gruppendynamik und der Entwicklungsgrad des Teams eine entscheidende Rolle. Festgefahrene Interaktionsmuster und starre Sinneshaltungen brauchen viel Zeit, um aufgelöst zu werden. Andererseits hat die Gruppe ein anderes Lerntempo als eine einzelne Person. Gruppendynamik und Feedback-Möglichkeiten geben auch im positiven Sinne andere Lernräume ab. Allesamt liegen viele Faktoren zutage, die nicht allein von der quantitativen Besetzung abhängen. Diese relativierenden Anmerkungen sind für die nachfolgenden Ergebnisse zu berücksichtigen, deren direkte Vergleichbarkeit auf tiefergehende Analysen wie Falluntersuchungen angewiesen wären.

Grad der Zufriedenheit: „Ich nehme die 10“

Die durchgehend positiven Bewertungen des Coachings, sowohl zum Einzel- wie Teamcoaching, wie sie hier im Überblickstext zum Coaching anklingen, sind klar belegt. Eine der abschließenden Fragen im Interview war die nach dem Grad der Zufriedenheit im Verhältnis zu den Erwartungen, abzutragen auf einer Scala von 0 bis 10. (0 sehr schlecht, 10 hochzufrieden)

⁶ Es gab zwar Einzelcoaching ohne Teamcoaching, kaum aber letzteres ohne Einzelcoaching. Wie vorne bereits berichtet, erhielten von meinen Interviewpartnerinnen bis auf zwei all jene, die im Teamcoaching waren, auch Einzelcoaching. In einem Unternehmen gab es ausschließlich Teamcoaching (für MA). für eine weitere Teilnehmerin lag das Einzelcoaching im Jahre zuvor.

Bis auf eine vergebene fünf lag, quantitativ gesehen, die Hälfte der Befragungen auf der 10. Übertroffen worden sind meine Erwartungen, war eine vielgehörte Aussage. Die übrigen liegen im oberen 80%-Bereich.

Zur Bewertung der Seminare. Das Spektrum ist ein breites – acht Seminare über das Jahr⁷ verteilt und zwei Veranstaltungen, die Erfahrungsaustausch mit Netzwerken (ERFA) zum Inhalt hatten. Aus diesem Spektrum variierte die Anzahl und Thematik der gewählten Veranstaltungen. In den nur kursiv abgefragten Rückmeldungen gab es deutliche Unterschiede. Grundsätzlich war der Nutzen für die Teilnehmerinnen an der Praxisnähe ausgerichtet. Die Veranstaltung ERFA ist äußerst positiv, weil anwendungsorientiert, interessant und erkenntnisreich bewertet worden (Die Autorin war teilnehmende Beobachterin).

3.2. Einzelcoaching

Die nachfolgenden Ausführungen geben häufig wiederkehrende Themen und Fokussierungen wider, wie sie von den Teilnehmerinnen direkt oder indirekt in den Interviews zum Ausdruck gekommen sind. Es werden also nicht nur Einzelphänomene wiedergegeben. Vielmehr sind es verallgemeinerbare Themen, die sich zum Spektrum „Coaching für weibliche Führungskräfte“ auftaten. Sie stehen für die konstruktiven Wirkungen, die das Coaching gezeigt hat.

Die Darstellung ist eher als ein **Bilderbogen** zu verstehen und beansprucht keinesfalls eine systematische Behandlung der angerissenen Themen. Die jeweiligen Überschriften der einzelnen Abschnitte bringen den **positive Nutzen für weibliche Führungskräfte** zum Ausdruck. Die in Anführungszeichen gesetzten Sätze/Satzteile sind auch hier als Originalzitate gekennzeichnet. Der häufige Gebrauch des Pronomens „Sie“ bedeutet nicht zwingend eine individuelle weibliche Führungskraft, sondern ist auch im verallgemeinerbaren Sinne zu verstehen.

Als Führungskraft hat sie Macht, braucht sie. Lieber leise.

Sie gehört zu ihr, zur weiblichen Führungskraft. Sie möchte diese vorzugsweise zurückhaltend anwenden, aber: unverkrampft. Macht wird ganz stark an die Anerkennung durch Vorgesetzte und Mitarbeitende geknüpft. Vor allem: die Voraussetzung für Machtausübung als soziale und fachliche Kompetenz erkannt. Fragen der Gestaltungskompetenz durch Macht in der Führung konnten fallbezogen analysiert werden.

Selbstvertrauen. Und: Sich trauen können.

„Ich kann mich was trauen, was ich ohne (Coaching in SOL, U.R.) nicht täte.“

Die Möglichkeit, unbekanntes Terrain auf der Handlungsebene auszuprobieren, auszuwerten und zu reflektieren ist eine einmalige und für viele bislang völlig unbekannte Methoden gewesen. Die eigene Intention ist bestärkt worden, das Gefühl, eine bestimmte Aktion „so machen zu können“, hat einen professionellen Unterbau erhalten.

⁷ Hier die Titel in der zeitlichen Reihenfolge: Team erfolgreich führen; Rhetorik. Beruflich schlagfertig; Konflikte im Führungsalltag Schwierige Gesprächssituationen souverän handhaben; Gelungene Businessgesprächen – Stimme, Körpersprache, Präsenz, Small-Talk; Vom selbstgecoachten Ich zur perfekten Führungskraft;

Stärken-Schwächen – Analyse: Standortbestimmung

„Wir müssen von den Tatsachen ausgehen und nicht neue kreieren“. Diese Aussage einer Unternehmensinhaberin zeigt mit einer gewissen Selbstironie die Notwendigkeit, die Ausgangssituation klar zu analysieren. Offensichtlich geht es darum, Realität, strukturell und kulturell als Kontextgröße zu akzeptieren, anzuerkennen, aber auch in bezug auf das eigene Vermögen, im Sinne des eigenen Potentials. Realitäten nicht in eine Wunschkonstruktion umzudeuten. Identifikation, Analyse der Situation waren Voraussetzung, Herausarbeiten und Bearbeiten der Lernfelder erfolgten im Nachgang. Die Standortanalyse gab die wichtige Grundlage, ohne jene die weiteren Schritte ins Leere gelaufen wären.

Im erweiterten Sinne gaben umfassende Stärken-Schwächen-Analysen eine Ausgangsbasis für jegliche Veränderungsvorhaben. Transparenz der eigenen Situation wurde als wichtiger Faktor für „Sicherheit und Zufriedenheit“ hervorgehoben.

Abenteuer Kommunikation

hatte naheliegender Weise viele Anlässe und Orte. Ein immer wieder kehrendes Thema mit klärenden Fragen im Coaching: Wie kommuniziere ich – klar, präzise – und angemessen. Was wird gesagt, was wird verstanden? Wie läuft der Rückkoppelungsprozess? Klares Nachfragen, um antizipativ Konflikte zu meiden, konnten als Führungsinstrumentarium erprobt werden. Erkennbar wurde: Es macht keinen Sinn, ungeklärte Erwartungen im Raume stehen zu lassen. Stattdessen erkannten die Teilnehmerinnen, dass es zielführend ist: Aktives Zuhören zu praktizieren, nachzufragen und, Klarheiten zu schaffen – Wechselseitige Erwartungen zu klären. Diffuse Sach- oder Konfliktlagen sind als Fallbeispiele bearbeitet worden, die Wahrnehmung geschärft und Formulierbarkeit auch des schwer zu definierbaren auf den Weg gebracht worden. Dazu war es hilfreich, Sach- und Beziehungsebenen in der Kommunikation als unterschiedliche zu erkennen.

Delegieren praktizieren, sich abgrenzen, loslassen können.

Haltungen überprüfen – Bewusstmachen – Instrumente der Führung nutzen, dies alles zählt zu den großen Themen im Coaching. Eine hohe Entlastung ist durch ihre Bearbeitung erfahren worden. Delegation als situationsadäquates **Führungsinstrumentarium** anzuwenden, verwies gleichwohl auf den notwendigen organisatorischen Rahmen im Unternehmen. Die Vertrauensbasis zu Mitarbeitenden konnte und musste gestärkt werden, das eigene Aufgabenfeld transparenter und priorisierter gestaltet werden.

In dem Zusammenhang wurde auch die Relevanz der Analyse des eigenen Ressourcenpotentials deutlich. Teilnehmerinnen legten offen: Nicht alles, was wünschenswert ist, ist möglich – und auch nicht rollenadäquat.

Die Überschätzung der eigenen Möglichkeiten und der eigenen Wirkkraft korrespondiert mit einem überdimensionierten Verantwortungsbewusstsein, so der Kommentar der Autorin. Teilweise auch mit einem überzogenen Harmoniebedürfnis, das als andere Seite der Medaille – für eine begrenzte Konfliktfähigkeit steht. Dazu eine Teilnehmerin in kritischer Haltung:

„Mein Harmoniebedürfnis. Es schafft Schwierigkeiten.“

Unternehmerisches Potential

konnte sie im Coaching identifizieren – und weiter entwickeln. Sie brachte es auf den Punkt: „Raus in die Akquise, rein in die Kommunikation“. Aber auch verstärkt in die Kommunikation mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach innen. Über Binnenprobleme, die bewältigt sein wollten, die teilweise hohe Friktionen haben, erkennt sie im Coaching, die eigentlichen unternehmerischen Aufgabe nicht aus den Augen zu verlieren.

Führung der Mitarbeitenden

Ein Zuwachs an sozialer Kompetenz, höhere Qualitäten in der Beziehungsgestaltung wurden verzeichnet. Führen von kritischen Mitarbeitergesprächen in konkreten Situationen konnte vorab ausprobiert werden. Damit verbunden zeigten sich auch andere Qualitäten des eigenen Auftretens. „Ich war klar in der Sache, musste nicht um den heißen Brei reden“. Was ihr im Prinzip nicht unbekannt war. Durch Probehandeln aber kam jetzt „mehr“, eine neue Erkenntnis hinzu: in Zukunft respektvoll, aber deutlich und kritisch genug zu sein.

„Ich habe Führungskompetenz, aber mehr davon wäre besser.“

Diese bescheiden/unbescheidene Aussage verweist auf ein hohes Maß an **Selbsterkenntnis**. Die Klarheit in Bezug auf die eigenen Ressourcen, die gegeben sind, aber, wie die Teilnehmerin verdeutlichte, nicht gut genutzt sind, wird deutlich. Die zwei Seiten des Phänomens konnten in zwei Richtungen gelöst werden: Optimaler Einsatz im Sinne von Prioritäten setzen und Klärung, was die Kernaufgabe wirklich ist.

Die Klärung der eigenen Ressourcen im Verhältnis zu Prioritäten erscheint hier als zentrale Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen.

Selbstbewusstsein – mit Ausstrahlung!

...ein in häufigen Situationen geäußerte Selbstwahrnehmung der weiblichen Führungskräfte. Ein positiver Nebeneffekt, der dazu auch anklang, hieß sinngemäß: Ich lasse mir nicht mehr alles gefallen. Die damit getroffene Aussage spricht wohl für sich. Höheres **Selbstbewusstsein** wirkt auf vielfältige Weise. Andere nehmen dieses sehr wohl wahr. Sie geraten teilweise in Zugzwang. In einem Falle formulierte auch der Chef den Wunsch, jetzt ins Coaching zu gehen.

Work-life-Kontexte – sachlich und emotional formulierbar

Hierzu wurden im Erfahrungsaustausch neue Perspektiven deutlich und Energien wahrnehmbar, formuliert hiermit die Autorin als teilnehmende Beobachtung. Zeit für sich selbst, Zeit für Familie und Interessen, gehörten dazu. Zeitliche Belastungen durch anspruchsvolle Führungsarbeit und damit schwierigen Vereinbarkeiten standen außer Frage. Sie fanden als Thema einen guten Platz gerade im Austausch unter Frauen. Dieser Austausch über das Private UND das Berufliche war auf eine gute Atmosphäre angewiesen. Die Teilnehmerinnen bestätigten, dass der gelungene Austausch im ERFA auch emotionalen Gewinn brachte.

Frauen stärken sich gegenseitig – und erhalten Unterstützung

Dieser Aspekt knüpft in gewisser Weise an den vorherigen an. Mit Frauen, die sich stärker fühlen, muss Mann rechnen. „Das hat dem einen oder anderen bestimmt nicht gefallen.“ Diese Aussage bezog sich nicht ausschließlich auf den betrieblichen Bereich. Unabhängig davon, ob es sich um einen männlichen oder weiblichen Coach handelte, wirkte sich die Reflexion in der Beruflichkeit auf den privaten Bereich aus. Ansprüche an Haus- und Versorgungsarbeit wurden hier ebenfalls kritisch beäugt. Dies ist in vielen Gesprächen zum Ausdruck gebracht worden.

Zeitmanagement für Frauen in Führungspositionen mit ganzheitlichem Ansatz

„Ich war gezwungen, meine Arbeit im Betrieb effektiver zu gestalten. Mich abzugrenzen, mich nicht auf endlose Gespräche einzulassen“. Das wäre nicht ganz so kompliziert gewesen, wenn es sich bei dem Gegenüber nicht um die oberste Leitung des Unternehmens gehandelt hätte. Dieser hatte kein Gespür dafür, betont sie, dass ich noch ein anderes Leben führen wollte, außerhalb des Unternehmens. Nicht nur zum Ausgehen... „aber zu Hause wartet auch noch jemand“.

Spezifische Problemlagen im Fall der Unternehmensnachfolge.

Eine Fallbeschreibung: Die Abstimmung der gemeinsamen Führung und des unterschiedlichen Führungsstils, der gleichwohl entwickelt und fundiert sein musste, war erforderlich. Vieles sollte und musste gleichzeitig geschehen. Es wurde ein wechselseitiger Klärungsprozess von Erwartungen und Vorstellungen zwischen zwei familiär verbundenen aber hierarchisch getrennten Akteuren erforderlich. Ein kompliziertes Beziehungsgeflecht war zu besichtigen und zu analysieren. Individuelle und vor allem emotionale Sicherheit musste gewonnen werden, ein verständiger und gleichwohl klarer wie einfühlsamer Kommunikationsstil war notwendig. Der Prozess der Verständigung und Klärung wäre ohne Begleitung durch den Coach für die Akteurin im Nachhinein kaum vorstellbar gewesen. Mit der Klärung konnte das Führungsverhalten gestärkt und authentisch formuliert werden. Reflexionsschleifen wurden implementiert, die im Weiteren follow-ups der Aktivitäten mit Blick auf zukünftige Entwicklungsprozesse auf die Agenda setzten! Beispielsweise wünscht Sie sich perspektivisch Teamcoachings.

„Selbstzweifel beenden ...“

formulierte im Ergebnis eine Teilnehmerin. Als Anforderung an sich selbst – und als Ergebnis des Coachings. Gut **gepflegte Selbstzweifel** – in der Interpretation der Autorin - sind in das mentale Kostüm inhaliert und eingenäht. Ein Phänomen, das in der Behandlung der Themen weiblicher Führungskräfte kein unbekanntes ist. Die Schallplatte, mit der **Selbstzweifel** immer wieder aufgelegt werden! Die Schallplatte, die in dieser Endlosschleife lief, konnte gut dechiffriert und erkannt werden. Vor allem: Zum Stoppen gebracht werden. Ansatzweise, zumindest. Ein deutlich dem Coaching zugeschriebenes Ergebnis von hohem Nutzen.

3.3 Teamcoaching

Teamcoaching wurde im Programms SOL 2009 erstmalig angeboten. Es wurde gut angenommen. Dies kommt auch in der Gesamtwertung der gesamten Maßnahme SOL (vgl. Abschnitt 2) zum Ausdruck. Der hypothetische Nutzen ist empirisch bestätigt worden. Er besteht auf mehreren Ebenen: der betrieblichen, der teambezogenen und der individuellen Ebene für die weibliche Führungskraft. Neben dem aktuellen Gewinn liegt er zudem in der damit verbundenen Entwicklungsperspektive. Es ist ein Prozess angestoßen worden, ein Impuls der Veränderung und Gestaltung gegeben.

Diejenigen, deren Teamcoaching sich auf die Ebene der Mitarbeitenden bezog, merkten unmissverständlich an, dass auch die Leitungsebene solche Klärungsprozesse in Angriff nehmen möge. Über die Leitungsebene war zu hören, dass diese von den positiven Wirkung der Teamprozesse im Mitarbeitendenbereich angetan ist und ihrerseits an solcherart Lernprozesse partizipieren möchte.

Das zentrale Ergebnis in Kürze:

Teamcoaching nutzt dem Team, verbesserte die Transparenz, die Arbeitsproduktivität, den Teamgeist und das Klima. Es kommt naheliegender Weise damit dem gesamten Betrieb zugute, zweifelsohne. Im Kern zielt das Teamcoaching auf die Entwicklung flexibler organisatorischer Muster im Gesamtsystem. Aus diesem Grunde ist ja Teamcoaching ins Programm aufgenommen worden, da die Förderung und Entwicklung individueller Kompetenzen nicht hinreichend auf das gesamte Organisationssystem durchschlagen.

Im Fokus der Arbeit im Teamcoaching standen zumeist die Bedingungen innerhalb des Teams und die Schnittstelle des Teams zu anderen Teams bzw. sein Stellenwert in der Organisation. Es ging um die Organisationsebene und die Binnenstruktur⁸. Unter dem Aspekt der Hauptzielrichtung des Programms SOL soll Teamcoaching auch auf eine besondere Weise der weiblichen Führungskraft zugute kommen. Diese gewünschte Zielrichtung lässt sich für die reale Unternehmenswirklichkeit indirekt erschließen. Im Wesentlichen dadurch, als sich die Arbeits- und Führungskontexte (auch) der weiblichen Führungskraft verbessern. Sie werden professioneller und „geordneter“. Ein Bild der gesamten Organisation des Unternehmens klärt sich, wird für alle Beteiligten beschreibbarer. Ein Prozess der Reflexion kommt in Gang, oder wird intensiviert. Dadurch, so ist zu schließen, ist eine in der Organisation liegende Grundvoraussetzung gegeben, damit Führungsverhalten effektiver gestaltet wird. *Die Selbstauskünfte der weiblichen Führungskräfte bestätigen diese Schlussfolgerung.*

Zudem erfahren sie, als weibliche Führungskräfte, durch Klärung im Team und Verbesserung der Zusammenarbeit, direkt mehr Akzeptanz in ihrer Funktion. Der darin liegende Nutzen ist als doppelter zu bezeichnen: Zum einen werden Probleme entpersonalisiert. Lernprozesse dieser Qualität und dieses Formats lassen die verhängnisvolle Situation erst gar nicht zu, in der Einzelne als „Schuldige“ an Missständen identifiziert werden. Die Anerkennung ihrer Führungsrolle verweist zum anderen auf sie als „Agentin des Wandels“. Sie wird mit dem Tatbestand positiv identifiziert, dass „endlich mal was passiert“, dass Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt werden; die weibliche Führungskraft tritt als Impulsgebende für Veränderung hervor, als Durchsetzungsfähige, als Verantwortliche für das Gesamte. Ihre

⁸ Im Kompetenzcheck beinhaltet die erste Ebene die Schnittstelle des Teams zur Gesamtorganisation, aber auch Fragen danach, wie transparent die Hierarchie innerhalb des Teams ist. Teamgröße wie Kategorien nach der Zusammenarbeit sind auch hier aufgeführt. Die andere Kategorie bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit/und innerhalb der Teams – eine Kategorie, die auf die Prozess- und Binnenebene des jeweiligen Teams verweist.

Position wird gestärkt⁹. Und zeitgleich tritt sie häufig selber und offen als Lernende in Erscheinung. Die direkten Effekte, so die weibliche Führungskraft Mitglied im Team ist, liegen offener zutage.

In der Verknüpfung von Einzel- und Teamcoaching wird die Kombination der einzelnen Bestandteile von SOL erneut positiv unterstrichen: Im Einzelcoachings erzielte konstruktive Wirkungen konnten im Rahmen des Teamcoachings „live“ durch den Coach beobachtet und durch die Teilnehmerin erfahren werden. Diese Art der Wahrnehmung hat eine zusätzliche Ebene für Reflexion und Feedbacks geboten.

Die vermittelten Selbsteinschätzungen und Ergebnisse im Einzelnen – Themen, Merkmale und Nutzen des Teamcoachings

Anmerkung

Arbeits- und Aufgabenteilung, Rollenklärung und Teamziele, Hierarchie und Werte sowie Kommunikation sind die großen Themen, die sich auf der Binnenebene des Teams immer wieder fanden. Die Bezugsebenen (Mitarbeiter*erteam bis hin zum gesamten Unternehmen), unterschieden sich dabei logischerweise:

Auf der Führungsteamebene ist die Entwicklung von Leitbildern und Werteklä rung hervorzuheben. Visionsfragen kommen seltener vor. Einige Führungskräfte*enteams haben die Thematik „Zielvereinbarung“ im Coaching bearbeitet

Auf der „Organisationsebene“ resp. Mitarbeiter*erteamebene ist die Schnittstellenthematik ganz oben angesiedelt..

Die Frage der Kommunikation und Rollenklärung spielte deutlich eine übergeordnete Rolle für beide Akteursgruppen.

Die Trennschärfe zwischen den Bereichen „Organisation“ und „Zusammenarbeit“ ist nicht immer deutlich, teilweise überlappten sich die Themen.

Die Teamgröße aller Teams bewegte sich zwischen zwei und vier Mitgliedern, nur in einem Fall war von einem 10köpfigen Team die Rede.

Der Eindruck im Interview war, dass die Selbstauskünfte weiblicher Führungskräfte in bezug auf Teamcoaching weniger präzise abfragbar waren, als in bezug auf „Erfahrungen mit Einzelcoaching“ möglich. Das hängt mit der Komplexität der Form der Intervention zusammen, über die eine einzelne Person für sehr umfassende Bedingungen Auskunft gibt. Die Informationen sind vor diesem Hintergrund holzschnittartiger, da auch nicht durchgehend so dicht mit der Person bzw. dem Geschehen verknüpft. Das spiegelt sich auch in der nachfolgenden Darstellung wider.

Das Schema der Darstellung erfolgt analog der Darstellung des Einzelcoachings. Während das bearbeitete Thema im Einzelcoaching sich in seiner Wirkung *direkt* auf der Positivseite der Nutzenbilanz für die Teilnehmerin verbuchen lässt, stellen sich im Teamcoaching die Positivaspekte, wie oben dargelegt, anders dar: Auch direkt, aber auch *vermittelter*. Die positive direkte Zuschreibung sollte sich selbst erschließen bzw. ist im Text vermerkt worden.

⁹ Wie genau diese komplexen Prozesse von welchen Akteuren unter welchen Bedingungen wahrgenommen werden, muss selbstredend intensiver Forschung überlassen bleiben,

All inklusiv: In den Teams wurde eine umfassende Struktur-, Aufgaben und Beziehungsklä-
rung diagnostiziert und angegangen. Eine unbefriedigende Arbeitssituation einzelner Fach-
kräfte und Außendienstmitarbeiter, eine mangelnde Abstimmung untereinander, setzte Rol-
lenklärung und zu verändernde Arbeitsteilung auf die Tagesordnung. Fragen der Hierarchie
hingen in der Luft: Gab es innerhalb des Team welche? Und wenn ja, wodurch waren diese
begründet? Wie verhielt sich das Team zu anderen Teams, wie ist seine Stellung im gesamten
Betrieb? Wo liegen Verbesserungspotentiale auf Schnittstellenebene? „Wie stolpern wir er-
folgreich darüber?“ – sagte eine Teilnehmerin ironisch. Und vor allem stand das Verhältnis
zur Geschäftsführung im Rahmen umfassender Klärungsprozesse auf dem Prüfstand. In die-
sen Fällen wurde sinngemäß ein „Großreinemachen“ erlebt.

Teamintegration mit Grenzen. Im Rahmen der Klärungsprozesse im Team wurde deutlich,
dass nicht alle teamfähig sind. Diese Erkenntnis und der Umgang damit wurde von der weib-
lichen Führungskraft deutlich dem positiven Teamcoaching zugeschrieben. Alle bisherigen
Versuche der Integration waren gescheitert, einen sehr individuell agierenden technischen
Experten in das Team zu integrieren. Der weitere Mitgliederwechsel – einer ging, einer kam –
wurde mit der Teamentwicklung gut arrangiert. Man einigte sich vorläufig auf ein Modell der
Mindestabsprachen. Für alle im Team wurde wahrnehmbar, dass es intensiverer Kontakte
unter den Teammitgliedern bedarf. Vor diesem Hintergrund wurde für die weibliche Füh-
rungskraft wichtig, gezielt Vier-Augen-Gespräche neben Gruppengesprächen weiterhin zu
führen. Ein Zuwachs an Führungskompetenz wurde deutlich erlebt.

Alle lernen. Das Team klärt sich – auf. Die Geschichte „alter Schwierigkeiten und Proble-
me“ wurde aufgeblättert und entschärft, bevor die aktuellen Kommunikationsstrukturen
durch- und beleuchtet werden können. Eine Konfliktklärung erfolgte im Ansatz, mit Blick
nach vorne. Die Rolle der Projektleitung war nicht klar – wurde es aber zunehmend im Pro-
zess. Für die weibliche Führungskraft, die in diesem heterogenen Team „drin“ ist, lautete das
Fazit: ihr Durchsetzungsvermögen, die Wahrnehmungsfähigkeit von und die Sensibilität für
Schwierigkeiten sind gestärkt worden. Gemeinsame Lernprozesse zahlten sich aus. **Ihr indi-
vidueller Lernerfolg potenzierte sich durch gestärkte Teams. Teilweise erfolgte auch
eine Gutschrift des Teamerfolgs auf ihrem „Konto“.**

Rahmenwechsel und neue Ebene für Feedback: Der Coach erfährt seine Klientin aus dem
Einzelcoaching im Teamcoaching neu. Er bzw. sie erlebte ihre/seine Klientin live, in ihrem
Handeln, in der Interaktion mit den anderen Teammitgliedern. Differenzen zwischen beiden
wurden hierbei positiv genutzt. Hierdurch entstand eine neue – primäre - Erfahrungsgrundla-
ge für das Coaching, damit eine Realsituation als Grundlage für **Reflexion und Feedback**.
Spiegelungen für Auswertung der eigenen Selbstwahrnehmung waren möglich, und gaben die
Basis, Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung auf einem anderem Level zu
bearbeiten. **Feedbackschleifen** erhielten andere Qualitäten. Wichtige Rückmeldungen wurden
untermauert, Nicht-Übereinstimmungen identifiziert und Korrekturen ermöglicht.

Teamcoaching – wird auch vom Kunden positiv honoriert.

Es geht in diesem Fall um ein modernes Unternehmen des Dienstleistungsbereichs. Seine
Strukturen sind agil und flexibel gestaltet. Die weibliche Führungskraft ist gleichsam eine
professionelle Fachkraft, die die einzige Kontinuität in Teams mit wechselnden Besetzungen
darstellt. Jene Teams mit komplexen und flexiblen Auftrags- wie Projektkonstellationen sind

auf das Paradoxe angewiesen: Den Wandel und die Kontinuität. Kontinuität in verlässlichen nicht-materiellen Werten, Wandel in Themen, Personen und Aufträgen. Eine weitere Akteursgruppe betritt hier die Bühne: Kunden. Auch Kunden bringen ihre Vorstellungen und Ansprüche nicht nur einmal, sondern im laufenden Entwicklungsprozess mit ein.

Im Teamprozess konnte vieles geklärt werden, das, wie die weibliche Führungskraft betonte, sich äußerst positiv auswirkte und eine deutliche Weiterführung erforderte. Im Ergebnis des Prozesses standen reflektierte Lernerfahrungen, die Klarheit über Kommunikationswege, kontinuierliche Klärung und Kommunikation von Arbeitsaufträgen und Beziehungskonstellationen brachten. Der Kunde will schließlich eindeutige Ansprechpartner.

Für die weibliche Führungskraft lag der Nutzen auf vielfältigen Ebenen. Stichwortartig sei erwähnt: Kompetenzerweiterung auf fachlicher, sozialer und methodischer Ebene. Respektvoller und klärender Umgang mit schwierigen externen Projektkollegen. Mut zur Klärung im Sinne des Spiegels und Nachfragens in komplexen Kommunikations- und Verhandlungsstrukturen. Geäußerte Vermutungen nicht im Raume stehen lassen. Die Stärkung ihrer Rolle im Team und ihrer Leitungsfunktion.

Analoge Thematik im **Mitarbeiter- und Führungskräfte**team: Neben einer Aufgaben- und Rollenklärung immer wieder die Durchführung einer Stärken- und Schwächenanalyse von Bedeutung. Gute Ergebnisse für die Nutzung von Teampotentialen – und Definition neuer Lernfelder – taten sich auf. Das Nutzbarmachen von Unterschieden und komparativen Vorteilen, **die Ansätze zu Vielfalt und Gemeinsamkeit in der Unterschiedlichkeit** aufweisen, stand hier im Vordergrund.

Teamentwicklung und demografischer Wandel. Ein Thema, das nicht wiederholt in dieser Konstellation vorkam. Perspektivisch wird es weniger Seltenheitswert haben (U.R.). Mit dem Generationenwechsel brechen im Führungs- und Arbeitshandeln andere Kulturen auf. Klärungsbedarf war im konkreten Falle vorhanden. Wie läuft die Verständigung zwischen den Hierarchien? In bezug auf die weibliche Führungskraft und Generationenkonflikte stellte sich eine alte Frage nach dem Umgang jüngerer Vorgesetzte mit älteren Kollegen neu. Gemeinsamkeit und Haltung wechselseitiger Wertschätzung im Verständigungsprozess brachten neue Erkenntnisse und Handlungsmuster. Die junge Führungskraft nahm diese positive Seite gerne mit: Für Führungshandeln und vor allem in der Beziehungsgestaltung erhielt sie durch „Proben“ im Teamcoaching Unterstützung für Sicherheit und Respektabilität im Auftreten.

Agenda im Führungsteam: Strategische Themen – insbesondere die Frage danach welche **Werte** sind uns im Unternehmen wichtig – aber auch unterschiedliche Perspektiven wurden im Team behandelt. Es wurde erkannt, Kommunikations- und Konfliktkulturen zu formulierende und fundierende. Es ging um Basisparameter der Organisation – die zentralen Stellschrauben des Change Managements. **Verbesserungen der organisatorischen und strategischen Rahmenbedingungen sorgten für mehr Transparenz und Orientierung.**

Die Einführung von Zielvereinbarungen innerhalb des Führungsteams war ein prominenter Lernerfolg und stellte eine veränderte Basis für die weitere Entwicklung dar. Die Offenlegung der unterschiedlichen Perspektiven wurde als wichtig erkannt. „Wir müssen mehr miteinander sprechen, über Ziele und Themen, die die Gegenwart und Zukunft betreffen“. Das hört sich einfach und selbstverständlich an, Insider wissen, dass dies nicht selbstverständlich ist noch mit dem Erkennen des Defizits tatsächlich auch angegangen wird. Die weibliche Führungs-

kraft formulierte einen deutlichen Benefit für sich in Folge dieses Prozesses: Sie konnte sich – ihrer teilweise infrage gestellten Position – sehr versichern und ihre Rolle und Funktion deutlich annehmen. Von anderen akzeptiert werden – und: zu sich stehen.

Coach als **Moderator im Team für Konfliktklärung**. Alte Konflikte zwischen Teammitgliedern und der Führungskraft konnten geklärt werden. Der Coach holte sie aus einer alten Geschichte raus. Die weibliche Führungskraft, die Auskunft gab und um die es selber ging, machte klar: Dieser Prozess hat den Weg frei gemacht für eine produktivere Zusammenarbeit. Zuvor war sie extrem belastet, im Prinzip nicht möglich, gibt sie zu verstehen. Als Führungskraft hat sie als Person und in ihrer Funktion an Offenheit, Klarheit und Transparenz gewonnen. Neue Perspektiven und Schwung sind für alle im Arbeitsbereich spürbar geworden.

Ein Fachprojekt wird aufgesetzt

In diesem speziellen Fall wurde von einer sehr besonderen Teamsituation in einem Dienstleistungsbereich mit modernen Kommunikationsprodukten berichtet. Das Team bekam eine komplexe Aufgaben- und Zielstellung. Selbst in der Entwicklung noch nicht weit vorangeschritten, galt es, ein Projekt aufzusetzen, das in seiner fachlichen und technischen Neufundierung viele Bereiche des Unternehmens tangiert. Die Teamleitung ist relativ jung, fachliches und soziales Know-how mussten zusammengefügt werden. Dabei wurde hervorgehoben, dass die Fachexpertise einen hohen Stellenwert hat. Das Projekt gelang im Prozess des Teamcoachings. Die Etablierung von Teamregeln und Prinzipien geschah am „Doing“, hatten gegenüber den fachlichen Wissen einen weniger prominenten Stellenwert. Die weibliche Führungskraft – als Teamleiterin – hat somit ein Projekt erfolgreich geleitet – mit Begleitung. Sie persönlich gibt deutlich zu erkennen, viel gelernt zu haben. Eine höhere soziale Führungskompetenz lässt sie nun klarer, ohne Hemmungen, auf Kolleginnen, zugehen; vor allem als jüngere Projektleitung angemessener und selbstbewusst auf ältere Kollegen. Der offene Umgang verschafft ihr Erleichterung und befriedigendere Beziehungen. Sie konnte ihren neuen Auftritt mit Feedback erproben. Die Anerkennung ihrer Leitungs- und Verantwortungsposition war ihr sehr bewusst.

Dem durchgeführten Teamcoaching, speziell auf der Ebene der Mitarbeitenden, wurde eine höhere **Arbeitseffizienz des gesamten Systems** zugeschrieben. Mehr und ausgewählte Informationen wurden vermittelt, bessere Aufklärung erreicht; wichtige Background Informationen über die Funktionsweise der gesamten Organisation seien nun vorhanden und präsent, die ansonsten weder formuliert noch nachgefragt wurden. Das System als Ganzes konnte beschrieben werden, nicht lediglich blieb der Blick auf das eigene Arbeitsfeld eingeengt. Verhalten, das über den Tellerrand hinausgehen sollte, erhielt mit verbesserter Information die notwendige Grundlage. Erweiterte Horizonte wurden als produktiver betrachtet. Einzelne Stationen der Wertschöpfungskette sind transparenter geworden. Eine Verbesserung der Kenntnisse über Arbeitsabläufe in vor- und nachgelagerten Bereichen war geschehen. Ergebnissicherung konnte durch geregelte Formen der Zusammenarbeit verbessert oder überhaupt auf den Weg gebracht werden. Die Leitung, nämlich die Auskunftgebende, sieht ihren Betrieb gut geordnet und sich in ihrer **Führungsposition bestärkt**.

Teamcoaching auf der Führungskräfte-Ebene war geprägt durch neue Ansätze, die **Werte und Leitbilder der Führung und des Unternehmens** zum Thema machten. läuft besser „rund“, die Führungskräfte lernten hinzu, überprüften kritisch ihr Verhalten und die Haltung gegenüber den Mitarbeitenden: Eine Verständigung auf wertschätzende Haltung konnte erzielt werden. Die Verständigung auf gemeinsame Ziele wurde auch als Versicherungsleistung betrach-

tet, als eine Absicherung für schlechte Zeiten. Die Abwesenheit von Machtkämpfen wurde positiv angemerkt. „Das Teamcoaching hat eine höhere Selbstregulierung gebracht“.

Zum Schluss einige fallbezogene Facetten des Programmteils Teamcoaching, die auf die Person und Funktion der weiblichen Führungskraft direkt bezogen sind:

Die Hürden, **Delegation** intensiver und extensiver zu praktizieren, wurden durch eine entspanntere Teamsituation enorm abgebaut. Positiv formuliert: Neben der individuellen Entwicklung von Delegationskompetenz erleichtern die Klärungsprozesse im Team die Delegationsmöglichkeiten der Führungskraft.

„Teamcoaching hat meine Position deutlich verbessert“. Die Akzeptanz hat sich erhöht. Wissen um Stärken und Schwächen erleichtert die Zusammenarbeit. Verständigung über die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit hat Ängste und Unsicherheiten abgebaut.

Teamgeist wurde spürbar. Erleichterung und befriedigenderes Arbeiten im Prozess ergaben sich. Insbesondere in Zeiten des Wandels war Teamcoaching die entscheidende Begleitung in jenen Umstrukturierungsprozessen. Gegenseitiges Vertrauen und Vertretungsmöglichkeiten konnten sich entwickeln. Neue Energie in den Arbeitsbeziehungen waren für alle spürbarer geworden.

4. Zwischen „CEO“ und „Mädchen für Alles“: **Frauen in Führung - Zur Rolle als weibliche Führungskraft**

“Ich habe nur mit Männern zu tun“.

“Ich werde ernst genommen!“

“Schlipsträger haben mich übergangen“.

Rollenverständnisse im Wandel

Es soll noch mal ins Gedächtnis gerufen werden. Es handelt sich um kleine und mittlere Betriebe, aber auch Kleinstbetriebe, Inhabergeführte Unternehmen, auch um Unternehmen, bei denen gerade ein Generationswechsel im Sinne der Unternehmensnachfolge geschieht. Fernerhin sind in diesem Sample beinahe durchweg Brandenburger Unternehmen, die mit Ende des Staatssozialismus in den 90er Jahren eine Transformation durchlebt haben, die nicht mit der Transformation in westlichen Unternehmen vergleichbar ist. Mit Blick auf die weiblichen Führungskräfte ist unter dem expliziten Aspekt „Geschlecht“ zu erwähnen, dass sie zumeist in der Altersgruppe über 35 Jahre, einige wesentlich älter, nur wenige jünger, waren. Viele sind noch in der DDR aufgewachsen, verfügen über hohe fachliche Kompetenzen, zumeist eine technisch geprägte, oder ingenieur- oder naturwissenschaftliche Ausbildung. Die Bedeutung dieser fachlichen Kompetenz ist häufig genug unterstrichen worden. Das Umfeld, so kann aus den Aussagen gezogen werden, ist strukturell und kulturell männlich geprägt. Produzierende Branchen sind stärker vertreten denn dienstleistende Branchen. In der Sprache ist die männliche Form vorherrschend.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass die Frage nach dem Rollenverständnis als weibliche Führungskraft doch öfters Erstaunen ausgelöst hat. Das bezieht sich auch auf die Frage nach der vermuteten Fremdwahrnehmung, die sinngemäß lautet: Was glauben Sie, wie Sie von Ihren Vorgesetzten oder Mitarbeitern oder Kundinnen gesehen werden. Dazu mehr am Ende dieses Kapitels.

Die meisten Frauen, mit denen ich sprach, legen keinen Wert auf Differenzierung zwischen weiblich und männlich, zwischen Frauen und Männern im Führungskontext. „Das spielt für mich keine Rolle“. Man/frau möchte einen guten Job machen. Auf die Kompetenz, das Können, nicht das Geschlecht käme es an. Das eigene Verständnis, als Frau in einer Führungsrolle in einem zudem männerdominierten und technischen Bereich, lautete etwa so: Ich finde es nicht außergewöhnlich, ich kann das, das stellt kein Problem für mich dar. Das Umfeld und die Aufgabe wollen gemeistert werden, unabhängig davon, wie dieses ausgeprägt ist.

Beispielsweise die Leiterin eines Produktionsbetriebes. Sie fühlt sich geschätzt, als kompetente und patente Führungskraft. Sie wird ernst genommen, und ist, eigentümlicherweise, erstaunt darüber. Sie ist auch in der Lage, die Mitarbeiter wert zu schätzen. Das Phänomen, heute Führungskraft – gestern noch Kollegin – hat sie im Coaching bearbeitet. Aufgestiegen aus dem Kreis – der heute ehemaligen Kollegen erscheint ihre Führungsrolle nicht einfach, sie muss sie immer wieder neu einfordern. Die Mitarbeiter stellen sich ihr auf besondere Weise gegenüber, versuchen, sie in ihr „Statusboot“ zu holen. Kumpelhaftes im Angebot. Nach dem Motto: „Dagegen haben wir uns früher doch auch gewehrt“. Sie erkennt, dass sie heute viel mehr kommunizieren, den großen Zusammenhang darstellen muss, nicht so viel voraussetzen kann, was nicht gewusst ist. Die richtigen Daten, Fakten müssten bekannt sein, darauf käme es auch an. Und bei aller Verständnisbereitschaft, sagt sie: „Manchmal muss ich einfach direktiv sein“. Klare Ansagen machen, sowieso. Dank ihrer Erfahrung mit SOL, sagt sie, wird

sie mehr und mehr in die Lage versetzt, ihre Führungsrolle wirklich anzunehmen, Grenzen zu setzen wo es sein muss, und vor allem: sich in ihrer Rolle als weibliche Führungskraft selbstbewusst zu fühlen. Mit der ihr eigenen Authentizität stellt sich für sie die Frage nach dem Geschlecht und der Wirkung desselben nicht.

„... und ich ziehe hochhackige Schuhe an, obwohl mein Chef kleiner ist!“

sagt die Leiterin eines inhabergeführten Unternehmens keck und macht deutlich, dass sie sich ihrer natürlichen und weiblichen Autorität sehr bewusst ist. Auf der Suche nach „dem Weiblichen“ zeigte sich in den Interviews auch: Unter „weiblich“ kam in den Gesprächen nicht selten ein Verständnis zutage, das Vorstellungen von „weich, warm, kontaktfreudig, eher hinten herum, konfliktfrei und harmoniesüchtig“ nahe ist. Diese Definition erklärt m.E. die nicht willkommene Assoziation mit „Weiblichkeit“. Und davon distanzieren sich viele Frauen. Gleichwohl ist sie in der Lage, wie mir jene Leiterin sagte, „das Lächeln eines Tigers einzusetzen“. Indem die Interviewte darüber sprach, macht sie deutlich, dass mit dieser instrumentellen Weise eine verbesserte Zielerreichung verbunden wird. Als problematisch wird durchaus gesehen, dass eine „typisch weibliche Gefahr“ manchmal bestehe, es allen recht machen zu wollen.

Rollenbilder im Umbruch – Sichtbar werden

Selbst wenn die Beteiligten sich ungern auf geschlechtsspezifische Fokussierungen der eigenen Rolle einlassen, so wird berichtet, wie sie ihrerseits mit Stereotypen konfrontiert werden. „Da wird doch mit Selbstverständlichkeit der Leiter am Telefon verlangt“. Weibliche Stimmen, das war die Aussage, werden offensichtlich nicht mit leitenden Positionen assoziiert. Jene Leiterin betont klar, dass sie als Frau gesehen werden will, als weibliche Führungskraft.

In diesem Zusammenhang berichtet die Betriebsleiterin eines Schichtbetriebes über den Umgang mit Stärken und vor allem: Schwächen. Frausein und Schwäche zeigen sei fatal, das dürfe sie sich nicht erlauben. „Früher habe man auch nicht Schwächen gezeigt, aber heute sei es brandgefährlich“.

Dominanzverhältnisse zeichnen sich m.E. auch dadurch aus, dass sie von den dominanten Personen keinesfalls als solche wahrgenommen werden. Die technische Leiterin eines Ingenieurbüros stellt klar, dass sie keinesfalls Anhängsel sein will. Auch nicht der 1. Führungsriege. „Ich will nicht nur ‚dabei sein‘. Ich bestehe darauf, dass ich zum Kunden in meiner Funktion, als Führungskraft, mitgenommen werde.“ Sie konnte ihr Selbstvertrauen enorm steigern, eine Bewusstheit über ihre eigene Rolle und ihre Stärken entwickeln. Ob und inwieweit die obersten Chefs dies im positiven Sinne wahrnehmen können? Die Interviewte berichtete unter diesem Aspekt von hörbarem Interesse auch an Coaching, seitens der Leitung.

Hohes Selbstvertrauen und starke Seiten

zeigen sich besonders in **der Beziehungsgestaltung zu Mitarbeitenden**. Hier trauen sich Frauen sehr viel zu. „Wenn ich was sage, wird mir zugehört. Es wird aufgenommen“. Früher war sie schnippischer, unfreundlicher und weniger professionell. Heute hat sie viel dazu gelernt, eine bessere Wahrnehmung, kann die Leute besser an den Orten abholen, wo sie sich befinden. Und: versteht, die Arbeit ist leichter an den Mann zu bringen. Diese Sicherheit in der Beziehungsgestaltung steht nicht in Frage. Und umgekehrt: Die Mitarbeitenden erzählen ihr. Auch ohne über „Bringschulden“ was zu kennen. Die Leute an den Maschinen informieren nach oben. Auch ungefragt. Zu ihrem eigenen Erstaunen ist das so, obwohl sie glaubt, sie werde als dominant erlebt. (Ihr Mann meint hingegen, sie sei nicht konsequent genug.)

Die Ferne zur geschlechtsspezifischen Identifizierung wird auch bei Fragen des **Führungsstils** schnell aufgegeben. Führung von Frauen und Männern sei unterschiedlich. Frauen als Mitarbeitende schätzen einen sehr persönlichen Führungsstil, Männer hingegen, insb. wenn es sich um Techniker handelt, wollen lediglich klare Anweisungen und Orientierungen. Andererseits berichtet eine Ingenieurin aus ihrem männerzentriert definierten Bereich: Männer legten großen Wert auf nicht zu knappe Wertschätzung. „Werden sie nicht genügend gestreichelt, sind sie beleidigt.“

Auch die Frauen, die ihrerseits gerne betonen: Kein Problem mit Männern zu haben, sehen einen Unterschied darin: dass es was macht, ob die Führungskraft eine Frau ist oder nicht. Nämlich genau, dass sie besser (als Männer) in der Kontaktpflege und im höheren Maße mitarbeiterorientiert ist.

Sichtweise der Vorgesetzten

„In welcher Rolle glauben Sie, werden Sie von Ihren Vorgesetzten gesehen?“, war eine Frage in diesem Themenbereich. Die vermutete Fremdwahrnehmung macht deutlich: Während die interviewten weiblichen Führungskräfte eher dosiert in Sachen Weiblichkeit ihre positiv konnotierte Selbstwahrnehmung kommunizieren, zeigt sich hingegen: Einige Chefs möchten durchaus gerne mehr Weiblichkeit im Boot haben. Mehr Weiblichkeit ihrer Führungskräfte vor den Kundinnen im Einsatz. Sie möge mit ihren weiblichen Reizen nicht so geizen, vielmehr diese zur Geltung bringen. Als weibliche Rolle im Betrieb wird die nicht unbekannte als Mutter zum Beispiel benannt. Verantwortlich sein für alles, sorgend, aber nicht mit eigenem Machtanspruch antreten. Die Interviewte dazu: „Ich distanzieren mich deutlich von dieser Übermutter-Rolle.“ Sie weiß diese Zuschreibungen abzuweisen – und kann, wie sie sagt, darüber nur lächeln.

Ein weiteres Rollenbild soll abschließend Erwähnung finden: Es ist das traditionelle Rolle der Haushälterin. Diejenige, die von ihren Vorgesetzten in der vermuteten Fremdwahrnehmung gesehen wird, ist eine hoch kompetente IT-Beraterin, die betriebsübergreifenden Projekte und differenzierte Kundenstrukturen managt. Was sagt diese Rolle aus? Sie möge alles im Blick haben, diejenige sein, die Bescheid weiß, ressourcenökonomisch agiert - und: alles vorrätig hält. Sie soll über alles verfügen könne, zur richtigen Zeit das passende Besteck reichen können. Die assistierende Zuschreibung ist nicht zu übersehen.

Assistenz- und Machtfunktionen schließen sich aus, findet die Autorin.

Eine Anekdote zum Ende dieses Teils: Sie ist in leitender Position, ihr Mann ist Leiter des Unternehmens. Und zwar als Inhaber. Er sagt, sagt sie: „Du bist die Chefin“. Sie sagt: „Ich bin in Wirklichkeit Mädchen für alles“.

5. Resümee: Der Nutzen von SOL

5.1 Blitzlichter: Was hat sich für Sie konkret verbessert?

Bevor ein Gesamtresümee zum Nutzen und den Erfahrungen durch SOL gezogen wird, möchte ich die spontan formulierten Antworten auf die vorletzte Frage¹⁰ anführen. Sie lautete: Was hat sich für Sie konkret verbessert, was war Ihnen besonders wichtig? Die Antworten beinhalten reichhaltige Aspekte und waren keineswegs eindimensional. Sie sind von mir themenbezogen gebündelt und sinngemäß interpretiert worden. Die in Anführungszeichen gesetzten Satzteile sind auch hier wieder als Originalzitate zu lesen.

- „Ich kann eine Vogelperspektive nun einnehmen“. Diese schafft eine positive Distanz im Alltagshandeln, im Eifer des Gefechts. Die Wahrnehmung ist geschärft, das Reflexionsvermögen ausgeprägter denn zuvor.
- Das Denken in Möglichkeiten, mit perspektivischer Ausrichtung, ist bestimmend geworden. SOL hat ihr einen neuen Horizont, einen neuen Rahmen, verschafft.
- Als Führungskraft hat sie eine neue Bestätigung und Sicherheit erfahren: Die Identifikation mit der Rolle als Führungskraft ist gestärkt, ein Mehr an innerer Klarheit ist gewonnen. Damit hat sie neue Energie und Mut gewonnen, die Initiative zu übernehmen, wenn es um laufende Klärungsprozesse geht. SOL und Empowerment sind wohl ein Paar, das kompatibel ist.
- Sie kennt ihre Stärken, weiß nun um Ihre Akquisestärke und Gestaltung des Kundenkontaktes. Sie weiß auch, was sie fernerhin intensiver weiter entwickeln will: Klarheit des Profils, ihr Selbstbewusstsein, gekonnte Verhandlungsführung. SOL hat den Raum für Perspektiven eröffnet.
- Sie hat ein Gespür bekommen für ihre Körpersprache, für ihre Wirkung. Und: Sie ist den Vorurteilen, auch den eigenen, auf die Spur gekommen. SOL hat programmatisch Raum und Zeit für Reflexion ermöglicht.
- Der Austausch mit Frauen in der vergleichbaren Situation und Funktion im Erfahrungsaustausch. Offenheit, Toleranz, Akzeptanz waren wahrnehmbar, produktive Begegnungen angenehm. Sie gehen in Netzwerke über. Und, etwas leiser wird zugestanden, dass auch andere offensichtlich Probleme mit Dominanzen einiger Männer haben. Frauenpower schadet nicht, stärken ohne Kampflyrik. Frauen erhalten bei SOL einen exklusiven Kompetenzerwerb.
- „Ich lege eine andere Musik auf“. Sie macht es anders, als zuvor. Schafft wahrnehmbare Unterschiede. Im Coaching ist ihr vieles klar geworden, über sehr komplizierte wie komplexe Prozesse. „Ich bin mir meiner wertschätzenden Grundhaltung bewusst geworden, und die Mitarbeitenden haben erfahren, dass ich es ernst meine“. Situativ Führen und Beziehungsgestaltung sind Programm bei SOL.

¹⁰ Zur Erinnerung: die letzte war die nach dem Grad der Zufriedenheit im Verhältnis zu den Erwartungen, die die Teilnehmerinnen an das Programm von SOL hatten

- „Ich bin mir meines Leistungsvermögens klar geworden“, so eine Teilnehmerin. Gemeint war ihre Macht, in Führung zu gehen aber auch die Einsicht in Begrenzung. „Meine Machposition hat sich geklärt“ – und in formaler Hinsicht hat die Teilnehmerin dies auch dokumentiert. Der Coachingprozess auf individueller und Teamebene hat für erfrischende Klarheit gesorgt hat. Klärung, ja das hat was gebracht, macht sie deutlich. Und: Erleichterung obendrein. SOL ist mit Karriereplanung verknüpft.

5.2 Visualisierte Veränderungen

Im folgenden wird ein letztes Antwortset wiedergegeben. Dieses Mal in übersetzter Bildform. Die Antwort auf die Frage, gestellt in der Schlussrunde des zweiten und letzten Erfahrungsaustausches lautete:

Welches Symbol ist es, das die Veränderung für Sie durch SOL darstellt?

Dazu hatten die Teilnehmenden die Aufgabe, ein Bild zu malen und es zu erläutern. Leider ist es hier nicht möglich, die Zeichnungen im Original abzubilden. Sie werden verbal dargestellt.

- Das **grüne Ampelmännchen**: Es läuft. Dank der neuen Erfahrungen besser, auch wenn nicht alles sofort umsetzbar ist.
- Eine **Leiter**. Der Weg geht nach oben. Mit viel neuer Selbsterkenntnis. Die Augen wurden geöffnet, der Umgang mit anderen so erleichtert.
- Ein **märchenhafter Baum**. Gekonnt abgestützt. Damit er nach unten und oben weiter wachsen kann.
- Eine **Blume, schön und kräftig**. Sie wächst – aufwärts. Stabil ist sie im Boden verankert. Aber beweglich bleibt sie.
- Eine **Hängebrücke** – sie ist durchgestrichen. Auf der „**echten**“ **Brücke** ist es sicherer. Wichtige Methoden wiesen den Weg.
- Ein **Pfeil** – er steht für den richtigen Weg. Manchmal mit kleinen Kurven, so wie das Leben ist.
- Eine **Schranke**, die auf geht – und den Weg frei macht. Inspiration war die Chance – beruflich wie privat.
- Der Spiegel, genauer: ein **Handspiegel**. Sie hat hineingeschaut. Und: Einiges über sich erfahren. Mit Sonnenstrahlen. Und: sie hat sich gefreut.

5.3 „Ich bin zu mehr in der Lage, als ich mir zugetraut habe“

Ein Gesamtresümee

Die zweite Phase des Programms SOL – Coaching für Frauen in Führungspositionen – beinhaltet die Erweiterung der Programmelemente durch Teamcoaching. SOL *plus* in 2009 knüpfte damit an die positiven Erfahrungen und den Erfolg der vorherigen Module an. Dieser Erfolg bestand maßgeblich in der konzeptionellen Einbettung - Stichwort coachinggestütztes und gleichwohl Selbstorganisiertes Lernen – und in der Kombination der Bausteine von SOL. Das Herzstück dieser Bausteine, Coaching, hat sich auch aufgrund der vorliegenden Expertise bestätigt, ohne dass damit die anderen Bestandteile, insbesondere die Seminare/Veranstaltungen, weniger von Bedeutung wären. Die Art und Weise des Bezuges zueinander, die Gesamtheit, machen das Spezifikum und den Erfolg von SOL, nun SOL *plus*, aus.

Die Erweiterung ist als eine innovative Veränderung des Programms zu verstehen. Auch mit dieser Erweiterung sind die damit verknüpften Ziele des gesamten Programms erreicht worden. Es wird, neben den qualitativen Aussagen, nicht zuletzt bestätigt durch die Befragung der Teilnehmenden nach ihrer Benotung.

Die angestrebten Ziele wurden auch in dieser Programmphase individuell bzw. teambezogen formuliert. Die Zielerreichung lässt sich folglich auf zwei Ebenen festmachen: Für die weibliche Führungskraft durch Verbesserung der Karriereplanung und Kompetenzentwicklung - gemäß ihrer Zielformulierung. Des weiteren auf der organisatorischen Ebene, des Teams bzw. der Gesamtorganisation. Es steht zweifelsohne an, die Wirkungen auf der organisatorischen Ebene, sei es Teamebene oder auf Ebene der Gesamtorganisation, zu vertiefen.

Die Gesamteinschätzung basiert im wesentlichen auf der Erhebung und Interpretation der Selbstauskünfte der Teilnehmerinnen, die als weibliche Führungskräfte von Unternehmen im Land Brandenburg alle an einem Einzelcoaching und/oder Teamcoaching teilgenommen haben.

Zentrale Ergebnisse mit Blick auf Nutzen für weibliche Führungskräfte

1. Die Anliegen und die Erwartungen an das Programm richten sich eindeutig auf Kompetenzerweiterungen in seinen verschiedenen Dimensionen. Sie beziehen sich sowohl auf die individuelle Ebene der weiblichen Führungskraft – als auch auf die Funktion der Führungskraft. Führungsverantwortung für das Unternehmen beinhaltet in der Funktion auch die Entwicklung von Teams und Gruppen.
2. Fernerhin gibt es Anlässe für die Inanspruchnahme von SOL, die mit Empfehlungsmarketing des Programms und dem Image der Institution verknüpft sind. Betriebliche Herausforderungen in Umbruchphasen machen zudem andere als die bekannten Gestaltungsansätze notwendig.
3. Die konstruktive Wirkung und der Nutzen von Einzelcoaching sind in einer Palette von Kompetenzfeldern aufgeführt worden. Hervorgehoben ist die Wirkung in den spezifischen Feldern der Führungskompetenzen, die verstärkt Stolpersteine für weibliche Führungskräfte darstellen (können). Es handelt sich besonders um innere Haltungen

wie Selbstvertrauen, Anerkennung der eigenen Leistungsfähigkeit und Kompetenzen, Abgeben können, Annahme der Führungsrolle.

4. Grundlegendes und umfassendes Management- bzw. Führungswissen war vorhanden, konnte aber durch Coaching in Kombinationen mit Seminarangeboten enorm gestärkt und erweitert werden. Die Entwicklung von persönlichen und sozialen Kompetenzfeldern war insbesondere von Nutzen, im Sinne angemessener Verhaltens- und Kommunikationsformen, wenn es sich um flexible und projektbezogenen Organisationseinheiten handelte.
5. Praktisches Lernen und anwendungsorientierte Handlungsmuster konnten sowohl im Coaching als auch im „Erfahrungsaustausch“ ausprobiert werden. Der Erfahrungsaustausch hat dazu nicht nur gebündelte Informations- und Wissensbestände geboten, sondern den gesteuerten Selbstlernprozess instrumentell abgesichert. Methoden wie „Kollegiale Beratung“ haben sowohl die eigene Situation transparent gemacht, als auch professionelle Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt.
6. Mit der konzeptionellen Ausrichtung des „ERFA“ ist darüber hinaus die Bildung von Netzwerken intendiert gewesen – und aufgegriffen worden. Vermutlich werden die Netzwerke über das Programmende hinaus von den Teilnehmerinnen gepflegt und genutzt werden.
7. Im Fokus der Arbeit im Teamcoaching standen zumeist die Bedingungen innerhalb des Teams und die Schnittstelle des Teams zu anderen Teams bzw. in der Organisation. Es ging also um die Organisationsebene und die Binnenstruktur der Teams.
8. Unter dem Aspekt der Hauptzielrichtung des Programms SOL ist hervorzuheben, dass auch das Teamcoaching einen guten Nutzen für die weibliche Führungskraft bringt. Der Nutzen ist vermittelter, indirekter. Mit der Erhöhung der organisatorischen Effizienz und einer verbesserten Zusammenarbeit ist eine grundlegende Voraussetzung gegeben, Führungsarbeit und Führungshandeln effizienter zu machen. Analog kann die Annahme getroffen werden, dass die Akzeptanz der Führungskraft sich erhöht. Dies wird in den Selbsteinschätzungen mit Zuwachs an Kompetenz und Effektivierung der Führungsposition durch Teamcoaching auch direkt veranschlagt. Dazu bedarf es zu den unterschiedlichen tatsächlichen Wirkungen differenzierter empirischer Forschungen.
9. Prozesse des Teamcoachings verweisen auf einen doppelten Effekt: Zum einen werden Probleme entpersonalisiert. Lernprozesse dieser Qualität und dieses Formats lassen die verhängnisvolle Situation erst gar nicht zu, in der Einzelne als „Schuldige“ an Missständen identifiziert werden. Gleichwohl wird die weibliche Führungskraft in ihrer Führungsrolle positiv bestätigt, auch in der Rolle der „Agentin des Wandels“. Sie tritt als Impulsgebende für Veränderung hervor, als Durchsetzungsfähige, als Verantwortliche. Und zeitgleich tritt sie selber und offen als Lernende in Erscheinung. Die Gestaltungskompetenz weiblicher Führungskräfte hat sich damit erhöht bzw. erweitert. Sie stellt für Frauen auch im Sinne der Erweiterung des Verhaltens- und Rollenrepertoires – nämlich Dynamik und Veränderung zu befördern – ein wertvolles Kapital dar.

10. Das Bild der weiblichen Führungsrolle und der Rolle als weiblicher Führungskraft hat sich als widersprüchlich und als uneinheitlich dargestellt. Zwischen Bedeutung der Geschlechtlichkeit und Bedeutungslosigkeit. Die Teilnehmerinnen assoziieren mit Geschlecht teilweise ein traditionelles Muster von Weiblichkeit, welches sie ablehnen. Gleichwohl sehen sie keinen Grund, ihre Weiblichkeit im Führungs- und Arbeitshandeln auszublenden. Das „Weiblichkeitsthema“ selbst steht nicht hoch im Kurs. Der Nutzen des Programms SOL ist für weibliche Führungskräfte darin gesehen worden, ihre Führungsrolle klar zu erkennen, kompetent und authentisch auszufüllen.

Exkurs: Coaching in der Konzeption des Selbstorganisieren Lernens im Projektdesign mit Blick auf die Verfahrensweise

Wie die Einschätzung der Teilnehmerinnen belegen, wird Coaching als das Herzstück des gesamten Projektes SOL wahrgenommen. Die „es“ begleitenden Elemente werden sehr wohl gewertschätzt, als wichtig und dazugehörend empfunden. In der konzeptionellen Verortung ist Coaching zentral als das relevante Instrumentarium für die Zielsetzung des Projektes SOL – Coaching für Frauen in Führungspositionen angelegt, wobei das Novum des selbstorganisierten Lernens mit der aktiven Unterstützung durch die Coachs korrespondiert. Diese Verhältnisse sind in der Evaluationsstudie 2008 akademisch ausdifferenziert worden, vor allem auch der Fakt, dass nur ein bedingter Widerspruch zwischen der didaktischen Konzeption und der Lernkultur des „Selbstorganisierten Lernens“ liegt. Tatsächlich werden die Grenzen zwischen selbstgesteuertem und selbstorganisiertem Lernen, ausgerichtet auf die individuelle Lernanforderung, verflüssigt. Rein definitorische Unterscheidungen lassen sich streng aufrechterhalten. Entscheidender für den hier eröffneten Zusammenhang ist vielmehr, dass auf der Basis der Kompetenzchecks Ziele und Vorstellungen über Lernziele erarbeitet worden sind, die zunächst anvisiert, mit dem Coach im weiteren konkretisiert und gestaltet worden ist. Diese zu Beginn und zum Ende des Projektes durchgeführten Kompetenzchecks¹¹ sind als Mehrebenenmodell angelegt, das an individuellen, betrieblichen und überbetrieblichen Fragestellungen und Lernanforderungen orientiert ist. Das besondere im Projekt SOL 2010 ist gewesen, dass darüber hinaus eine gruppenspezifische Ebene hinzu gekommen ist, die Teamebene auf Mitarbeiter- bzw. Führungsebene. Gemischthierarchische Zusammensetzungen sind in beiden Teamkonstellationen vorgekommen. In der Definition des Anforderungsprofils und Lernziels ist das gleiche Prinzip wie auf der individuellen Ebene angewandt worden.

Im Fokus des wie auch immer didaktisch und pädagogisch definierten Selbstorganisierten oder selbstgesteuerten Lernens scheint mir der Aspekt wichtig zu sein, dass es sich tatsächlich um neue Qualitäten des Lernens handelt. Selbstorganisiertes Lernen verkörpert eine Lernkultur, die sowohl erwachsenenadäquat und geschlechtsspezifische Aspekte zu berücksichtigen in der Lage ist, und letztlich einen Paradigmenwechsel zu rein fremdorganisierter und fremdgesteuerter Lernszenarien darstellt. Wie sich unschwer errahnen lässt, ist das Konzept des selbstorganisierten oder selbstgesteuerten Lernen eng verknüpft mit dem auf das Projekt zugeschnittene Modell des lernbegleitenden Coachings¹².

¹¹ Zu Beginn werden diese mit einer Fachkraft aus dem RKW durchgeführt, der Check zum Projektende basiert auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmerin. Auf der Basis des Startkompetenzchecks wird ein matching mit den passenden coachs realisiert.

¹² Hier noch einmal in ausdifferenzierter Form aus der Evaluationsstudie 2008. „Dieses Modell arbeitet problemorientiert indem es konkrete betriebliche Aufgabenstellungen in den Lernprozess involviert. Auf diese Art und Weise wurde das selbstorganisiertes Lernen der Teilnehmerinnen gefördert. An die Stelle der bisher dominierenden Wissensvermittlung trat eine spezifische Form der Lernberatung, in deren Rahmen Coachs die Frauen in Führungsverantwortung individuell dabei unterstützen, ihren spezifischen Lernbedarf zu erkennen und einen individuellen selbstgesteuerten Lernprozess durchzuführen. Lernorte, Lernzeiten und Lernmedien waren grundsätzlich individuell gestaltbar und schlossen das Internet in gleichem Maße wie Datenbanken oder Literaturquellen ein. Im Sinne der neuen Lernkultur waren punktuell auch traditionelle Lerntypen in Form von begleitenden Seminaren eingeschlossen. Der Coach unterstützte die Teilnehmerinnen ihren eigenen Lernbedarf zu erkennen und selbstgesteuert Lernstrategien und –methoden zu entwickeln. Multimediale und netzbasierte Lernhilfen wurden dabei ebenfalls in den Lernprozess integriert.“ (S.15)