



Shift culture

Transferpublikation



Das Projekt wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



In Kooperation mit



Inhalt

Female Leadership – eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung	Seite 03
--	-----------------

Transformational Leadership

◇ 3 Fragen an Führungsexpertin Annette Birkholz	Seite 07
◇ Elemente guter Führung: Resilienz und Embodiment	Seite 10
◇ Zur Methode: Kollegiale Beratung	Seite 15

Kommunikation, Selbstmarketing und Netzwerke

◇ 3 Fragen an Kommunikations- und Netzwerkexpertin Thea Wulff	Seite 18
◇ Elemente guter Kommunikation	Seite 22
◇ Zur Methode: Überzeugende Präsentation	Seite 26

Innovations- und Changemanagement

◇ 3 Fragen an Change-Expertin Nina Trobisch	Seite 28
◇ Elemente Innovation und Change	Seite 31
◇ Zur Methode: Was ist Design Thinking ?	Seite 36

Modernes Gleichstellungsmanagement

◇ 3 Fragen an Gleichstellungsexpertin Nicola Bramkamp	Seite 40
◇ Elemente eines gelungenen Gleichstellungsmanagements	Seite 42
◇ Zur Methode: Recruiting	Seite 44

Danksagung	Seite 47
-------------------	-----------------

Editorial

Die deutschen Führungsetagen sind männlich dominiert. Das ist auch in der Kulturbranche nicht anders – das hat die Studie „Frauen in Kultur und Medien“ des deutschen Kulturrats von 2016 deutlich gezeigt. Anlässlich dieses Defizits hat das EPI vor drei Jahren das Projekt „Shift Culture – Das Leadership Programm für Frauen* in der Kulturbranche“ ins Leben gerufen – mit Förderung des Europäischen Sozialfonds und mit der Unterstützung des Deutschen Kulturrats, der Künstler*innen und Künstler in der ver.di, dem Deutschen Museumsbund, dem Deutschen Bühnenverein und der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger.

Mit dieser Transferpublikation möchten wir Wissen und Methoden aus dem Programm einem breiten Leser*innennkreis aus der Branche zur Verfügung stellen, um eine gewisse Ergebnismachhaltigkeit sicherzustellen. Aber auch um anzustoßen, über das Thema Geschlechtergerechtigkeit in der Kultur nachzudenken und ins Handeln zu kommen.

In zwei aufeinanderfolgenden Jahrgängen wurden 30 Frauen aus dem mittleren Management von Kulturorganisationen in einem intensiven Workshop-Programm für zukünftige Führungsaufgaben qualifiziert. In Modulen zu den Themen Transformational Leadership, Kommunikation und Change- und Innovationsmanagement konnten sich die Teilnehmer*innen mit Thematiken auseinandersetzen, die auch im Cultural Leadership zukünftig von großer Bedeutung sein werden – denn auch die Arbeitswelt im Kulturkontext ändert sich hin zu einer komplexeren Vernetzung, neuen Ansprüchen an Programm und Struktur. Wahrer gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich aber nicht allein durch eine individuelle Förderung – er bedarf auch eines Wertewandels in den Organisationsstrukturen selbst. Deshalb war ein weiterer Programmzweig von Shift Culture für Schlüsselpersonen im Personalbereich vorgesehen: Geschäftsführende, Personaler*innen oder Zuständige für den HR-Bereich beschäftigten sich in einem Modul zu modernem Gleichstellungsmanagement mit Strategien für eine diversere Teamaufstellung und Hürden, die dem im Wege stehen.

Ziel von Shift Culture war es, in den Organisationen und für die teilnehmenden Frauen eine Perspektive zu bieten, wie mehr Chancengleichheit im eigenen Haus erreicht werden und die Karriere hin zu einer Führungsrolle gestaltet werden kann. Die Teilnehmer*innen haben sich dabei ein solides Netzwerk an Gleichgesinnten aufgebaut und einen Raum für Austausch und gegenseitige Unterstützung geschaffen. Diese Räume und Programme braucht es auch zukünftig. Deshalb wird das EPI weiterhin Programme in den Bereichen Female Leadership anbieten und sich gemeinsam mit unseren Partnerorganisationen für die Themen der Geschlechtergerechtigkeit, Diversität und Chancengleichheit in der Kultur- und Medienbranche einsetzen. Die alte Devise gilt: Bleibt vernetzt, bildet Banden!



Theresa Dagge

Projektmanagerin Female Leadership-Programme



Philipp Künstle

Geschäftsführer

Female Leadership – eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung



Dieser Artikel erschien zuerst in der Ausgabe 01/2022 der Kulturpolitischen Mitteilungen mit dem Leitthema „Cultural Leadership – Führung neu denken“, dem Magazin der Kulturpolitischen Gesellschaft.

Die freie Wirtschaft hat kürzlich den Wert von Frauen¹ im Unternehmen entdeckt. Unternehmen, in denen Frauen angemessen repräsentiert sind, sind innovativer, marktrelevanter und profitabler – so versprechen es Studien des Harvard Business Review², McKinsey³, BCG⁴ und Forbes⁵. Der sogenannte „Business case“ für „Female Leadership“ und „Diversity“⁶ streitet für Chancengleichheit innerhalb einer kapitalistischen Verwertungslogik.

Über den Reigen marktwirtschaftlicher Vorteile hinaus bleibt die stärkere Repräsentation von Frauen aber auch gesellschaftliches und kulturpolitisches Ziel. Sie spiegelt wider, wessen Probleme und Bedürfnisse wir wahrnehmen und inwieweit wir Worten Taten folgen lassen. Die Worte wurden in den Gleichheitssatz des Grundgesetzes gegossen.⁷ Die Taten sind wohl ein work in progress. Noch immer sind Frauen strukturell und finanziell benachteiligt und in

Führungspositionen unterrepräsentiert. Die Kulturbranche bildet hier keine Ausnahme: Laut der Studie „Frauen in Kultur und Medien“⁸ des Deutschen Kulturrats aus dem Jahr 2016 werden 78% der Theater von Intendanten geleitet. In der Theater-Regie und den Musikvorständen liegt der Frauenanteil nur bei 22%. Auch die Führungsebenen der Kunstmuseen (66%) und Fachmuseen (77%) sind überwiegend männlich besetzt. Nur bei den Bibliotheken erreichen Frauen mit 43% in leitenden Positionen annähernd einen paritätischen Anteil. Die Studie hat Anstoß gegeben zu positiven Entwicklungen: Die ehemalige Kulturstaatsministerin Monika Grütters rief zum Runden Tisch, aus dem das Projektbüro „Frauen in Kultur und Medien“ des Deutschen Kulturrats hervorging. Das Projektbüro ist seitdem eine der wenigen Anlaufstellen für weibliche Kulturschaffende, wenn es um Unterstützung für besseren Aufstiegschancen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und faire Bezahlung geht.

Doch hat sich nichts an den herrschenden Gehalts- und Honorargefällen verändert. Im letzten Jahr legte der Deutsche Kulturrat in einer Studie⁹

erneut Zahlen vor, die zeigen, dass der durchschnittliche Gender-Pay-Gap weiterhin konstant über 20% liegt. Frauen in Entscheiderrollen bleiben seltener, die Einkommen geringer und die soziale Vorsorge prekärer.

Strukturelle Probleme müssen als solche angegangen werden. Genau das versucht das Programm „Shift Culture“ des Erich Pommer Instituts (EPI) in Potsdam. Das Institut ist einer der führenden Weiterbildungsanbieter der deutschen und europäischen Medienlandschaft. Seit einigen Jahren engagiert sich das EPI mit seinen Projekten in der Frauenförderung. Die vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Vorgängerprogrammen *sparkx* und Shift F richteten sich an Frauen aus der Medienbranche. Mit dem ESF-Transferprogramm Shift Culture nimmt das EPI erstmals Frauen aus der Kulturbranche in den Blick. Als Vorbereitung für die Herausforderungen in leitenden Positionen durchlaufen die Teilnehmer*innen ein dreiteiliges Workshop-Programm zu den Themen Female Leadership, Kommunikation und Selbstmarketing und Innovations- und Changemanagement. Zusätzlich zu den Workshops vertiefen sie in Einzelcoachings die individuellen Schwerpunkte. So werden ihre Potentiale gefördert, ihre Selbstsicherheit und ihr Netzwerk.

Häufig fehlt Frauen ein solides Netzwerk. Denn – verzeiht die Polemik – wer nicht zum *men's table* geladen ist, kann schlecht beim Feierabendbier Pläne schmieden. Eine aktuelle Studie¹⁰ zeigt, dass geschlossene Männernetzwerke und die Überbelastung von Frauen in der Haus- und Familienarbeit (Gender-Care-Gap) die größten externe Barrieren sind. In Organisationen deren Führungsebenen paritätisch besetzt sind, werden diese Probleme eher wahrgenommen und die Prozesse angepasst, anstatt Anpassung zu erwarten. Solange das noch nicht erreicht ist, sind Frauen-Netzwerke ein effizientes Mittel der gegenseitigen Förderung. Auf lange Sicht müssen sich aber die Strukturen wandeln.

Bei Shift Culture lernen die Teilnehmer*innen, sich untereinander systematisch zu vernetzen. Und: auch die Organisationsstrukturen werden gezielt

einbezogen. In der Systemtransformationforschung gibt es die Theorie der „Kippunkte“. Wenn diese überschritten werden, verbreitet sich eine Idee so rasant, dass eine alte Norm oder Ordnung überwunden wird. Dazu gehört, dass ein Mensch diese Idee verteidigt, vorführt und Verbündete findet. Das klingt einfacher als es ist, denn häufig sind Strukturen rigide und schwer zu durchdringen. Die positive Kehrseite ist, dass wir durch Überzeugungskraft Veränderungen anstoßen können. Bei Shift Culture ist deshalb die Teilnahme daran geknüpft, dass sich Geschäftsführung und eine Vertretung der Arbeitnehmer*innen dazu verpflichten, Geschlechtergerechtigkeit auf die Agenda zu setzen. Die Teilnehmer*innen nehmen deshalb gemeinsam mit einer Kolleg*in oder einer Führungskraft aus derselben Organisation teil. Die Tandempartner*innen haben Personalverantwortung und lernen in den Coachings Methoden des modernen Gleichstellungsmanagements. Gerade im Bewerbungsprozess beeinflussen uns unbewusste Denkmuster („unconscious biases“) in unseren Entscheidungen. Der „affinity bias“ sorgt zum Beispiel dafür, dass wir eher Bewerber*innen auswählen, die uns ähneln. Weil Führungspositionen überproportional männlich besetzt sind, haben Frauen häufig das Nachsehen (Thomas-Kreislauf). Der Schulterchluss zum Thema Diversität wird hier besonders deutlich. Denn Biases sind ein intersektionales Problem, das heißt, dass viele Diskriminierungen ineinandergreifen. Eine woman of colour oder eine Transfrau mit Migrationshintergrund haben es dementsprechend schwerer bei Bewerbungen, Vorsprechen oder Auswahlverfahren. Aus diesem Grund wird immer häufiger auf die Angabe von Namen und Fotos verzichtet. Und genau deswegen finden Vorspiele im Orchester hinter einem Vorhang statt. Entscheidender als die eigene Voreingenommenheit auszutricksen ist es aber, unser Bewusstsein für sie zu schärfen und aktiv entgegenzuwirken. Shift Culture greift diese Themen auf und trägt sie in die Organisationen.

Die bestehenden Programme der strukturellen Frauenförderung müssen ein starkes Netzwerk

bilden und den politischen Rückhalt haben, damit Female oder Inclusive Leadership nicht als rentabler Trend versanden. Sogenannte Leuchtturm-Frauen, wie eine langjährige Kanzlerin, haben zwar eine wichtige Vorbildfunktion. Wer an der Spitze steht, ist sichtbar und zeigt, was möglich ist. Sie können aber auch blenden und den Anschein erwecken, dass wir die Geschlechtergerechtigkeit doch nun wirklich langsam erreicht haben. Wer auf die Zahlen schaut, weiß es besser. Für wirkliche Veränderung braucht es Verbündete. Dann können wir als Gesellschaft den Kipppunkt schaffen.

Das EPI plant weitere Female Leadership-Programme für 2022, u.a. neue Workshops im Programm „sparkx“. Zudem startet im November ein neuer Durchlauf von „Series' Women“. Auch ein Nachfolgeprogramm von Shift Culture ist in Planung.

<https://www.epi.media/sparkx-leadership/>

https://www.epi.media/shift_c/

<https://www.epi.media/series-women/>

Autorin: Theresa Dagge, Projektmanagerin für die Female Leadership-Programme Shift Culture und *sparkx* am Erich Pommer Institut

¹Geschlechtersysteme sind nicht binär. Als Frauen sind alle jene Menschen zu verstehen, die sich selber als Frauen definieren, so auch trans, inter oder nicht-binäre Frauen.

²Post et al. (2021) Research: „Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think“. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/04/research-adding-women-to-the-c-suite-changes-how-companies-think>.

³Dixon-Fyle et al. (2020): „Diversity wins: How inclusion matters“. McKinsey & Company Report: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

⁴Lorenzo et al. (2018): „How Diverse Leadership Teams Boost Innovation“. BCG Publications: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.

⁵Powell (2021): „2021 Is Set To Be The Year Of Female Leadership“. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/grantpowell/2021/02/17/2021-is-set-to-be-the-year-of-female-leadership/?sh=7a3ec34c7d12>.

⁶Der modernen Gleichstellungsdiskurs versteht Diversität inzwischen nicht mehr allein als Gleichstellung der Geschlechter, sondern benachteiligter Gruppen auf Basis von Alter, Geschlecht, Ethnizität, sozialer Herkunft, sexueller Orientierung und physischer und psychischer Verfassung.

⁷Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23.05.1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Gesetz vom 29.09.2020 (BGBl. I S. 2048), <https://dejure.org/gesetze/GG>.

⁸Studie des Deutschen Kulturrats e.V. (2016): „Frauen in Kultur und Medien – Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge“, <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/12/Frauen-in-Kultur-und-Medien.pdf>.

⁹Studie des Deutschen Kulturrats e.V. (2020): „Frauen und Männer im Kulturmarkt – Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage“, <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2020/10/Frauen-und-Maennerim-Kulturmarkt.pdf>.

¹⁰Greguletz et al. (2019): „Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation.“ In: Human Relations; Vol. 72(7) 1234–1261: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726718804303?casa_token=8qbkAEFaTswAAAAA:kw0RIegh1xHnkAPvOLzZHtV3m4zQhdvYymw_R57AF9M4tJ_NRcGAtZDtDWMT1-iVSw0ZBZD--pBK

Transformational Leadership



2021 startete das Programm Shift Culture - Das Leadership- Programm für Frauen* in der Kulturbranche mit dem Workshop „Transformational Leadership“. Doch was ist das eigentlich? Transformationale Führung ist ein Führungsstil, der auf Beziehung und Kommunikation setzt und die Mitarbeiter*innen zu Eigenverantwortung und selbständiger Entscheidungsfindung ermuntert – im Gegensatz zu direkter Führung, die auf strikten Hierarchien und Vorgaben, zentralisierter Entscheidungsfindung und Leistungsorientierung beruht. Führungskräfte fungieren in diesem Sinne mehr als Teil eines Ganzen. Ihre Aufgabe ist es, die Stärken ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern und so einzusetzen, dass die Organisation als Ganze daran wachsen kann. Der Zusammenhalt des Teams und Klarheit über die eigenen und gemeinsamen Werte sind vordergründig und verlangen der Führungskraft ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Reflexionsvermögen ab. Im Workshop konkretisierten die Teilnehmer*innen unter der Anleitung der Führungsexpertin Annette Birkholz, ihre Werte und Motivation. Sie beschäftigten sich mit verschiedenen Führungstypen und Kompetenzebenen von Führungskräften.

3 Fragen an Führungsexpertin Annette Birkholz

Welche Elemente machen "gute Führung" aus und woher weiß ich, ob ich das Zeug zur Führungskraft habe?

Ich habe Schwierigkeiten mit der Einordnung „gut“ und „schlecht“. Das, was sich heute „gut“ anfühlt, könnte morgen schon ganz anders wirken. Wenn ich mit Gerald Hüther spräche, dann würde ich sagen, dass Leadership eher darin besteht,

Mitarbeitende einzuladen, zu inspirieren und zu fördern.

Schaue ich aus der Perspektive der Personalentwicklung drauf, dann kann ich auch mit dem Bild arbeiten, dass alle Mitarbeitenden genau das schon mitbringen, was nötig ist. Und dass es nur darum geht, das auszuwickeln (also zu entwickeln), was schon in ihnen steckt. Also gleichsam die Menschen als ein Geschenk zu betrachten, das es auszupa-

cken gilt. Leadership sorgt dafür, dass ich Mitarbeitenden **Resonanzräume** zur Verfügung zu stelle, in denen sie ihre Präsenz zu entfalten können. Denn: Wer präsent ist, ist ein Präsent!

Es gibt allerdings ein paar Zutaten, die Leadership unterstützen und die (angehende) Führungskräfte bei sich selbst immer und ständig weiter entwickeln können: Das sind gutes **Zuhören**, **Vertrauen** und **Selbstreflexion**. Letzteres ist die Basis für eine wirksame Führungsarbeit, den eigenen Lernprozess und die Arbeit an der eigenen **Haltung**. Wenn wir dafür bereit sind, dann wissen wir, dass wir das Zeug haben (werden), Leadership zu leben.

Wie Sie sehen, vermeide ich auch das Wort „Führungskraft“, weil es bei Leadership meines Erachtens nicht um Kraft – also wer besser und kräftig genug ist - geht, sondern darum, miteinander einen Weg zu beschreiten. Denn nur in der **Freiwilligkeit** geben unsere Mitarbeitenden das Beste, das sie zu geben bereit sind. Und zwar als Geschenk.

Gibt es spezifische Herausforderungen für Frauen*² bzw. weiblich gelesene Führungskräfte?

Lange habe ich Workshops und Seminare exklusiv für weibliche Führungskräfte angeboten. Da ging es um **Sichtbarkeit**, **Mut zur Präsenz**, **bewusste Vulnerabilität** und **natürlich Netzwerken**. Mittlerweile gibt es unzählige Organisationen und politische Programme, die diese Fragen bearbeiten und sich für Frauen in Führung (z.B. auch z.B. konkret in Vorständen) einsetzen. Manchmal empfehle ich immer noch das Buch „Arroganz-Prinzip“ von Peter Modler, das recht humorvoll und anschaulich beschreibt, wie unterschiedlich Frauen und Männer kommunizieren (horizontal vs vertikal).

Mittlerweile bin ich dennoch der Meinung, dass wir dieses Thema nicht mehr nur unter dem Aspekt *female leadership* betrachten können. Es ist meiner Meinung nach Teil des viel größeren **Diversity**-Themas. Hier sollten die Hebel ganz grundsätzlich angesetzt werden. Es geht um **Haltungsarbeit**. Um **Respekt** voreinander und darum, dass die Gleichberechtigung von allen getragen werden muss. Wenn sich gesellschaftlich

etwas ändern soll, dann geht es um einen ganz grundsätzlichen **Mindshift**: Frauen in Führung können sich erst dann entspannt positionieren, wenn die Männer begriffen haben, dass es ohne die Frauen gar nicht geht. Insofern würde ich in der Regel dafür plädieren, Leadership-Programme so aufzuziehen, dass alle Geschlechter beteiligt sind. Also nicht mehr male vs. female sondern **fe*male**. Es geht meiner Meinung nach um **Integration**, nicht um Abspaltung. Dennoch empfinde ich die Female Leadership Programme – wie sie z.B. EPI oder auch die WOL Bewegung um Katharina Krentz anbieten, um nur einige zu nennen – für sinnvoll, weil es hier Räume gibt, in denen sich frau ungestört vernetzen kann, so wie wir es seit Jahrhunderten von Männern kennen. Immer aber bitte ohne Fronten aufzubauen. Immer mit dem **Brückenschlag nach vorn**. Das heißt nicht, dass ich für reine Harmonie plädiere. Wir sollten viel konfliktscheuer werden in dem Sinne, dass klug bearbeitete Konflikte die Dynamik in der Organisation sind und der Motor für Veränderung.

Nichtsdestotrotz gibt es natürlich Herausforderungen für Frauen in der Führung. Erst einmal natürlich, dass Frauen es seltener überhaupt in die Führungsriege schaffen und strukturell benachteiligt sind: in der Bezahlung, in den Netzwerken, in der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie (*siehe auch Artikel zu Frauen in der Führung, Anm. der Redaktion*). Wenn ihnen der Sprung in die Führung gelingt, haben sie auch dort mit einem Doppelstandard zu kämpfen, der sogenannten „Autoritätslücke“. Dieser Begriff stammt von der Autorin und Journalistin Mary Ann Sieghart, die in ihrem Buch „Authority Gap – why women are still taken less seriously than men“ beschreibt, wie Frauen in hohen Positionen trotzdem die Kompetenz abgesprochen wird, wohingegen bei ihren männlichen Kollegen eine Grundkompetenz angenommen wird. Oder die sogenannte „Sympathiefalle“ („Likability trap“), bei der Frauen, die ihre Überzeugungen offen nach außen tragen, Kritik äußern oder Ambitionen zeigen ohne ersichtlichen Grund als nicht sympathisch wahrgenommen werden.

¹Gerald Hüther ist Neurobiologe und Hirnforscher. Er publiziert u.a. zur individuellen Potentialentwicklung und ihrem Wert für das Gemeinwesen.

²Damit meinen wir alle Menschen, die sich als Frauen verstehen und nicht (nur) diejenigen, die aufgrund ihres Körpers in die entsprechende Kategorie sortiert werden.

Was ist New Work und wie wird das Thema Führung davon beeinflusst?

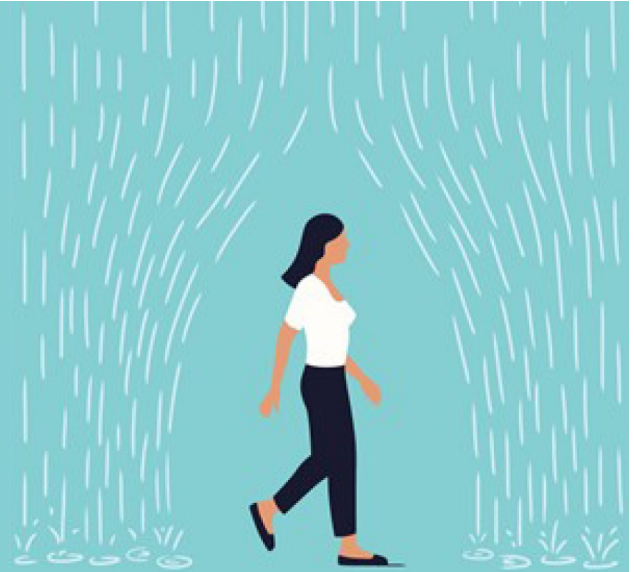
Es gibt so viele Bücher, Artikel, Wikipedia Einträge zu diesem Thema. Ich bin immer etwas skeptisch, wenn eine Methode sich mit „new“ betitelt. Irgendwann ist das „new“ dann auch nicht mehr „new“. So wie auch agile Arbeitsmethoden keine neue Erfindung waren. Die Ansätze hat es schon lange vorher gegeben. Einen schönen Hinweis gibt Joana Breidenbach mit ihrem Programm „New Work needs inner Work“. Und genau darum ist es schon immer gegangen und wird es immer gehen: Um die **Selbstreflexion** (siehe meine Ausführungen oben), um die **Selbstführung und Selbstentwicklung**. Dazu gehört auch, dass wir immer wieder unsere dreidimensionalen Lebenswelten scannen und uns immer neu und bewusst **verorten**. Und ebenfalls geht es darum, dass wir, um Leadership zu leben, keine offizielle Führungsposition innehaben müssen, sondern Verantwortung übernehmen und uns selbst - so wie die Menschen um uns herum - in die Freiheit führen. Egal wie hierarchisch eine Organisation aufgebaut ist. Aber das ist meine ganz persönliche Meinung. Und wenn ich noch ergänzen darf: All das geht nicht ohne das große Thema **Embodiment**. Womit wir aber bei einer Frage für das nächste Interview 2023 wären.

Elemente guter Führung: Resilienz und Embodiment

Führungsexpertin Annette Birkholz ist spezialisiert auf „Embodiment in Leadership“. Im folgenden Beitrag beschreibt sie das Prinzip des Embodiment und was das mit Führung zu tun hat.

Wir können nicht nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick (Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler)



© Francesco Ciccollella

Wenn das Gehirn denkt – und der Körper lenkt

Führungslernen von der Hirnforschung und mit Embodiment

Text von Annette Birkholz, Schaubilder von Annette Birkholz und Vivienne Hettig

Zusammenfassung

Embodied Communication nennen Hirnforscher die non-verbale Körpersignale. Wir wissen, dass Letztere allgegenwärtig sind und bis zu 90% der Kommunikation ausmachen. Der amerikanische Systempsychologe David Kantor beschreibt anschaulich, wie er Räume voller Menschen betritt und diese „liest“.

Es ist also nicht verwunderlich, dass unser Körper unsere innere Haltung zum Ausdruck bringt und wichtige Signale nach außen gibt. Und auch umgekehrt gilt: Kennen wir unseren Leib, so können wir die Geschichten, die sich dort eingeschrieben haben, auch wieder überschreiben. Das sind gute Nachrichten für unsere persönliche Entwicklung und die Resilienzbildung.

Der bewusste Fokus auf das *Embodiment* ermöglicht uns, reaktive Muster durch bewusste Verhaltensweisen zu ersetzen.

Einführung

Das Bild des Menschen als rein vernunft-gesteuertes Wesen wurde zu großen Teilen von Platon und Aristoteles geprägt. In der abendländischen Philosophie waren es dann die Ideen von René Descartes „Cogito ergo sum“ („ich

denke, also bin ich“), die zu der Vorstellung geführt haben, dass Kopf und Körper etwas voneinander Getrenntes sind. So verwundert es nicht, dass wir auch heute immer noch vielen Menschen begegnen, die so gut wie kein

Verhältnis zu ihrem Körper haben und stattdessen überzeugt sind, alles über die Ratio steuern zu können.

In der Psychologie und in der Neurowissenschaft wird zunehmend der Begriff *Embodiment* verwendet, um die Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche zu betonen. Es ist hinlänglich bekannt, dass „der Körper der Spiegel unserer Seele ist“. Mittlerweile belegt die Forschung aber auch, dass es sich hier nicht um eine Einbahnstraße handelt: Es drücken sich nicht nur psychischen Zustände im Körper aus, sondern es zeigen sich auch Wirkungen in umgekehrter Richtung: Körperzustände beeinflussen psychische Zustände. Beispielsweise haben unsere Körperhaltungen direkte Auswirkungen auf unser Denken und unsere Gefühle.

Die bekannte Embodiment Spezialistin *Maja Storch* (ebd. 2017) wertete zahlreiche Versuchsanordnungen aus und berichtet von einem Testversuch, bei dem zwei Testgruppen Comics betrachten. Eine der Gruppen musste dabei einen Stift zwischen die Zähne klemmen, was zur Folge hatte, dass diese Gruppe die gezeigten Comics als weitaus witziger empfand als die Gruppe ohne Stift. Dieser Unterschied in der Reaktion kann dadurch erklärt werden, dass durch den Stift zwischen den Zähnen Lachmuskeln stimuliert werden, die die Wahrnehmung beeinflussen – wofür auch der Begriff „*Facial Feedback*“ steht.

Stellvertretend für viele andere Versuche zeigt diese Übung: Der Körper kann unser Denken, Fühlen und Handeln mitbestimmen.

Der Versuch einer Begriffsklärung

Es gibt drei Ebenen, auf denen wir uns mit unserem Körper beschäftigen können:

1. Die physische Ebene	Fitness-Studio, Technik-Training
2. Die Ebene der bewussten Körperwahrnehmung	Mindfulness- und Achtsamkeitsübungen
3. Die Ebene des erlebten Und gelebten Leibes	Embodiment

Während wir auf der ersten Ebene unseren Körper trainieren (Technik), gewinnen wir auf der zweiten Ebene ein tieferes Verständnis für unseren Körper (Mindfulness). Auf der dritten Ebene dringen wir zu einem im Körper tief verankerten Wissen vor, anhand dessen wir Muster erkennen und auch überschreiben können: Embodiment.

Wenn wir von Embodiment sprechen, unterscheiden wir zwischen Körper und Leib. Es geht hier nicht mehr nur um die Wahrnehmung unseres Körpers, sondern um den erlebten und gelebten Leib. Embodiment steht für unsere gesamte Biografie, steht für die Enzyklopädie unseres ganz persönlichen Lebens.

Auf der *artop Alumni-Konferenz 2019* hatte ich das Vergnügen, *Thomas Stölzel* zu erleben, wie er in einem Vortrag „Am Leitfaden des Leibes“ über die Unterscheidung von Körper und Leib nachdachte. Dabei beschrieb er den *Körper als relativen Ort*: ein Corpus, der sichtbar, tastbar, riechbar ist; und den *Leib als absoluten Ort*. Er stellte heraus, wie schon der Wortstamm auf eine andere Qualität hinweist: Leib kommt von *Liev*: Leben, Lebenskunst. Leiblich anwesend sein. Mit Leib und Seele. Auf den Leib geschnitten. Vom Leibe halten... In einer Liste (nach Stölzel) werden die unterschiedlichen Qualitäten besonders greifbar:

KÖRPER als relativer Ort	LEIB als absoluter Ort
Haben	Sein
Konkretes	Anwesendes
Befinden	Befindlichkeit

Stölzel spricht von einem „leiblichen Alphabet“, das sich als individuelle „Spürorte“ in unserem ganz individuellen Leib durch unsere Lebensgeschichte einschreibe. Es gehe darum, diese „ureigenen Impulse“ wiederzuentdecken. Denn diese seien es, die uns in unseren „Entscheidungsempfindungen“ als unschätzbare Korrekturfunktion unterstützten.

Stölzel ermunterte uns, ein „leibliches Denken“ zu entwickeln.

Hier geht es sehr direkt um das Thema (Selbst) Führung und um Autonomie. Denn nur wer diese Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche kennt, ist in der Lage selbst auszuwählen, ob und wie eine Person diese Wechselwirkung im Sinne der Selbstermächtigung einsetzt.

Und es wird auch deutlich, dass mit Embodiment explizit nicht jene typischen Körpersprache-Techniken gemeint sind, die in Workshops zum Thema Präsenz und Durchsetzungsvermögen antrainiert werden. Wenn der Wunsch nach selbstbewusstem Auftreten nur im Kopf besteht, während das Embodiment eine ganz andere Sprache spricht, entstehen im Menschen gewaltige inneren Inkonsistenzen, die nach außen sofort sichtbar werden.

Besonders in kritischen Situationen versagen die antrainierten Instruktionen, weil sie sich an den Verstand richten. Der bricht unter Belastung zusammen. Und der Körper bedient sich unbewusster und unerwünschter Automatismen.

Was hat das mit Führung zu tun?

Wendy Palmer (Palmer 2013), die große Meisterin des Embodiments, spricht von der Verleiblichung zentrierter Führung (Embodied Leadership). Diese hängt mit der Fähigkeit zusammen, aus einem „zentrierten Seinszustand“ heraus zu handeln. Dieser ermöglicht es uns, das große Ganze zu sehen und in diesem Zustand bewusste und kreative Entscheidungen zu treffen.

Diese Art der Führung umfasst nach Palmer 3 Kernkompetenzen.

Eine Person mit diesen Kompetenzen betritt einen Raum:

1) Inklusivität: Sie betritt einen Raum, alle im Raum nehmen sie wahr. Sie sendet die nonverbale Nachricht aus: Wir sind alle verbunden!

2) Zentriertes Zuhören: Sie kann Feedback anhören aus einem Ort offener Neugier, ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen.

3) Artikulation der eigenen Perspektive: Auch unter Druck kann sie ihre Ansicht mit Klarheit und

Präzision zum Ausdruck zu bringen – ohne Aggression und auch ohne sich klein zu machen.

Diese drei Fähigkeiten ermöglichen es uns, als Führungskraft auch in unangenehmen Situationen und unter Druck angemessen und souverän zu reagieren. Der Schlüssel dafür ist unser Körper, genauer gesagt das Embodiment.

Wissen ist nicht genug!

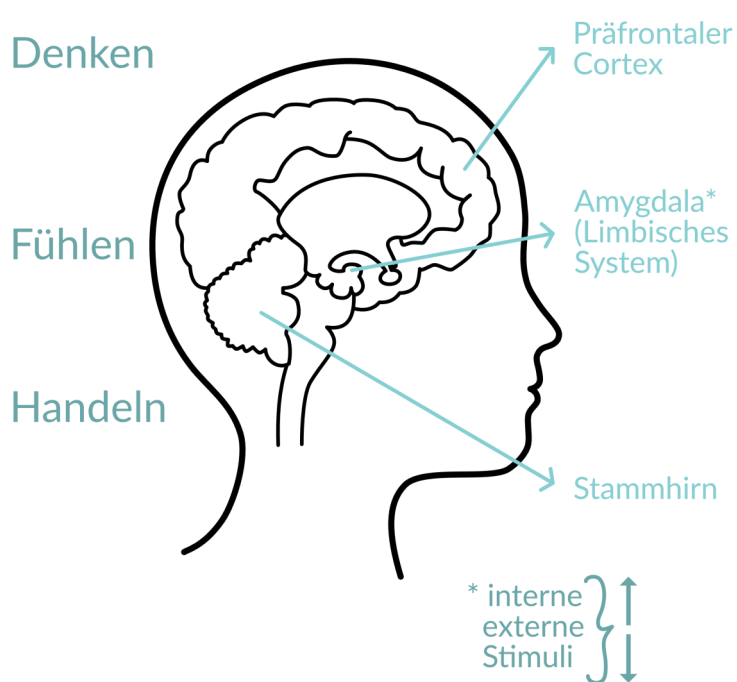
Palmer stellt sehr eindrucksvoll dar, dass wir uns nicht aus stressigen Situationen herausdenken können. Wissen ist nicht genug. Unabhängig davon, was wir wissen, wechseln wir – wenn unser System überlastet wird – zu unserem Überlebensmuster. In Stresssituationen gewinnt meistens der Körper, der mit Automatismen reagiert.

Bekannte Gefahrenreflexe sind dabei *Fight - Flight - Freeze*. Weil wir auf Nummer sicher gehen wollen, fahren wir unser Risikoverhalten auf ein Minimum herunter. Unser Aufmerksamkeitsfokus verengt sich und sieht nur noch die zu vermeidende Gefahr oder das zu lösende Problem.

Der umgekehrte Denkstil ist die Weitwinkel Perspektive. Sie befasst sich eher mit der Gesamtgestalt und der Mustererkennung. Hier kann auch mal ein Wagnis eingegangen werden. Visionen, Innovationen, kreative Problemlösungen sind hier möglich. Und an diesen Denkstil können wir nur mit Hilfe von Embodiment andocken.

Das lehrt uns, dass die Beschäftigung mit dem Körper kein Luxus ist. Dass unser Körper einen großen Einfluss auf unsere geistige Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit hat.

Kleiner Blick auf die Hirnforschung



Die Hirnforschung lehrt uns, wie wir Reize – und damit auch Stress – verarbeiten. Der Mensch besitzt drei Zonen im Gehirn. Der älteste Teil unseres Hirnes ist das sogenannte *Stammhirn*, auch Reptilienhirn genannt. Es steuert die Automatismen (siehe *Fight, Flight, Freeze*).

Das mittlere Hirn sitzt im sogenannten *Limbischen System* mit der *Amygdala*, welche das Eingangstor für die äußeren und inneren Reize darstellt und diese weiterleitet - entweder nach unten in das Stammhirn oder aber nach oben zum *Präfrontalen Cortex*, welcher der jüngste und am schwächsten ausgeprägte Bereich unseres Hirns ist und direkt hinter unserer Stirn sitzt.

Ausgerechnet dieser Bereich ist sowohl für das strategische und abstrakte Denken als auch für unsere sozialen Fähigkeiten zuständig. Von hier aus wird unser souveränes Verhalten gesteuert. Daher gilt es, idealerweise diesen Bereich zu stärken. Das gelingt beispielsweise durch Meditation, richtiges Atmen, das Entspannen von Kontraktionen im Körper und natürlich durch Embodiment-Übungen.

Es ist hierfür hilfreich, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Stress in unserem Körper auftritt, *bevor* er in unser Bewusstsein gelangt. Sobald er aber dort angekommen ist und wir uns unserer Stressreaktion bewusst geworden sind, haben wir unser Zeitfenster verloren, um eine freie Entscheidung über ein mögliches Verhalten zu treffen.

Das *Stresshormon Cortisol* beeinträchtigt die Gedächtnisleistung, indem es unseren Aufmerksamkeitsfokus wie oben beschrieben einengt. Ist es erst einmal im Körper aufgebaut, muss es über einen langen Zeitraum wieder abgebaut werden. Es geht also darum, dafür zu sorgen, dass es erst gar nicht ausgeschüttet wird.

In einigen Situationen sind allerdings unsere Automatismen entscheidend für unser Überleben. Nur so haben wir als Spezies Mensch in der Vergangenheit überlebt. Deshalb geht es auch nicht darum, diese Muster komplett auszuschalten. Vielmehr geht es darum, sie zu erkennen und schnell zu beurteilen, *ob sie uns dienen oder nicht*.

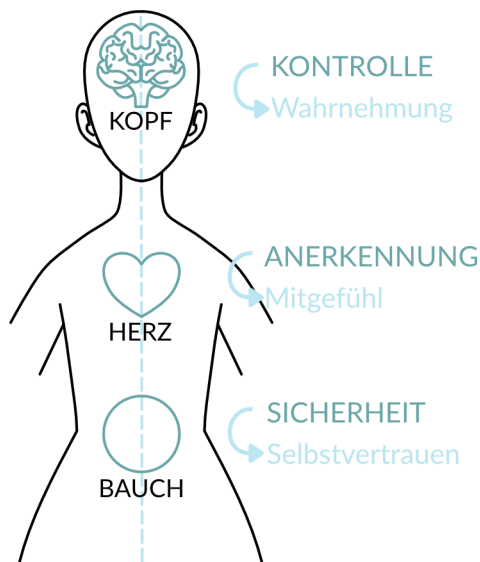
Das ist der springende Punkt: Wir können den physischen Ausdruck und die Form unseres Musters in unserer Haltung beobachten, wie wir sitzen und stehen. Und wenn diese uns nicht dienen, können wir versuchen, in einen reaktionsfähigen Zustand überzugehen.

Anstatt zu fragen: "Was fühle oder denke ich?", fragen wir: "Welche Form nimmt mein Körper an?"

Stehen wir unter Druck, ziehen sich normalerweise unsere Muskeln zusammen. Mit etwas Übung (nachzulesen bei Wendy Palmer) können wir unsere Fähigkeit, integrativ und inspirierend zu sein, wiederherstellen, indem wir die Kontraktion öffnen und unseren persönlichen Raum erweitern.

Ein Schlüssel zu einem zentrierten Zustand ist eine erhabene und würdevolle Haltung. Das Aufsitzen und das Öffnen wirken sich positiv auf die Chemie unseres Gehirns aus. Beide helfen unserer Fähigkeit, größer zu denken.

CHANGE ↔ AUSRICHTUNG



Richten wir unseren Körper auf sowie Kopf, Herz und Bauch vertikal übereinander aus, können wir besser mit internen und externen Reizen umgehen. Dann ereignet sich auf den drei Ebenen Folgendes:

- **Im Kopf:** Wir wechseln von Kontrolle zu Wahrnehmung.
- **Im Herzen:** Wir wechseln von Zustimmungabhängigkeit zu Mitgefühl
- **Im Bauch:** Wir wechseln vom Sicherheitsbedürfnis zu Vertrauen

Wenn uns das gelingt, haben wir die Möglichkeit, weit über unseren persönlichen Raum hinaus zu wirken, was die Neurowissenschaftler als außerpersönlichen Raum bezeichnen. Wir können im Sinne der oben beschriebenen Inklusivität unsere Umwelten einbeziehen.

Genau in diesen Momenten herrscht ein Gefühl der Führungspräsenz, einer Präsenz, die wir selbst und auch die Menschen um uns herum als wohltuend und integrierend wahrnehmen.

Über die Autorin

Annette Birkholz ist zertifizierte systemische Beraterin, Coachin, Prozessbegleiterin und Facilitatorin. Sie hat Qualifikationen in systemischer Organisationsentwicklung und im systemischen Coaching (artop/HU Berlin) sowie mehrjährige Auslandserfahrung.

Für einen Berliner Bildungsträger entwickelte sie politische Bildungsreisen nach Mittel- und Osteuropa. Während ihres achtjährigen Aufenthaltes in London arbeitete sie für eine bilaterale Stiftung als Medienexpertin und Programmentwicklerin für internationale Konferenzen. Zurück in Berlin gründete sie 2010 ihre eigene Unternehmensberatung Incendo (annettebirkholz.com) sowie die Bogenakademie Berlin (bogenakademie.de) und die Bildhauerakademie für Führungskräfte in Dresden (bildhauerakademie-dresden.de). Schwerpunkte ihrer Arbeit an der Schnittstelle zwischen Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft sind Programme zu den Themen Leadership, Führung, Konfliktmanagement, Change und Resilienz.



Seit 2018 beschäftigt sie sich mit der Theory U (Ausbildung Theory U | Presencing Foundation Program am Presencing Institute), seit 2020 mit dem Thema Embodied Leadership sowie Facilitation im Virtuellen Raum (Co-Gründerin von leading.digital).

Kunden (Auswahl): Auswärtiges Amt, Daimler AG, DB Akademie, Deutsche Bahn AG, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Deutsche Post AG, Humboldt Universität, Industrie und Handelskammer Berlin, KPMG, Max-Planck-Institut, Otto GmbH & Co KG, RheinEnergie AG, SAP, Siemens AG, Telekom, Willis Towers Watson GmbH, sowie viele bekannte Organisationen und Gruppen aus der Kulturszene.

Quellen

Maia Storch et al.
Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Hogrefe AG; 3., unveränderte Edition (21. August 2017)

Wendy Palmer/Janet Crawford
Leadership Embodiment: How the Way We Sit and Stand Can Change the Way We Think and Speak.
CreateSpace Independent Publishing Platform; 1. Edition (12. Oktober 2013)

Zur Methode

Theorie ist nicht genug. Deshalb stellen wir zu jedem Themenkomplex eine Methode vor, die euch in eurem eigenen Arbeitskontext als (angehende) Führungskraft helfen kann.
Im Sinne der Transformationalen Führung:



Die Kollegiale Beratung

Die Kollegiale Beratung ist eine Methode, die sowohl unter Kolleg*innen als auch im Netzwerk angewandt werden kann, um konkrete Anliegen zu besprechen und durch verschiedene Außenperspektiven einen anderen Blick auf die Situation zu gewinnen.

Wozu eignet sich die Methode?

Mit der Methode können die eigenen Perspektiven hinterfragt werden und gemeinsam Lösungen für verfahrenere Probleme entwickelt werden.

Welche Anliegen können besprochen werden?

Geeignet sind Anliegen, die sich außerhalb der beratenden Gruppe vollziehen: z.B. Konflikte mit Kolleg*innen oder den Vorgesetzten, persönliche Herausforderungen oder Verhaltensmuster.

Wie läuft das ungefähr ab?

Eine Person gibt einen Fall in die Runde und stellt eine „Schlüsselfrage“. Es folgt eine Fragerunde, in der die Berater*innen alle Details des Anliegens erfragen können, ohne eine Wertung abzugeben. In einem weiteren Schritt stellen die Berater*innen Hypothesen dazu auf, was der Kern des Anliegens ist. Die Fallgeber*in ist dabei nicht im Raum. Ihr werden die Hypothesen im Anschluss vorgetragen und sie entscheidet, welche Hypothesen weiterbearbeitet werden. Zu diesen werden Lösungen entwickelt.

Näheres zur kollegialen Beratung erfahrt ihr nun von Annette.

Kollegiale Beratung:

Eine sehr persönliche und praktische Anleitung von Annette Birkholz annettebirkholz.com

Die Rollen

Fallgeber*in:

- Fall muss aktuell sein
- Fallgeber*in muss persönlich involviert sein

Moderator*in

- Sorgt für das Zeitmanagement
- Notiert die Hypothesen
- Sorgt für die Einhaltung der Regeln (Hypothesen von Lösungen trennen!)

Berater*innen (im Kreis platziert)

- Listening: Hören (auch zwischen den Zeilen), was erzählt wird
- Achten darauf, wie erzählt wird (auch Non-verbales)
- Entwickeln Hypothesen
- Notieren Lösungen und stellen diese am Ende vor

Zu beachten:

Absolute Vertraulichkeit

Fallgeber*in ist der/die Expert*in und entscheidet was passt.

Achtung: Oft steht ein Fall hinter dem Fall

Keine Sorgen: Jeder Fall – auch wenn er noch so klein ist - ist relevant

Der Charme des Modells:

- Trennung von Hypothesen von Lösungen (z.B.: „Du solltest dir überlegen, ob du das noch weiter so mitmachen willst“ ist keine Hypothese, sondern geht in Richtung Lösung)
- Generierung von Perspektiven- und Erfahrungsvielfalt
- „Und“ statt „Aber“ (Verzicht auf Bewertungen)
- Nutzung der Gruppenintelligenz
- Powertool im Führungsalltag
- Selten haben wir die Gelegenheit, dass so viele Menschen gleichzeitig und gemeinsam um einen Fall kümmern. Dieses gemeinsame Nachdenken führt oft zu sehr konkreten Lösungsvorschlägen

Der Prozess

Phase 1: Falldurchdringung

- 1) Fallgeber*in schildert ihr* Anliegen: Kontext à Situation à Zielzustand à Schlüsselfrage
- 2) Berater*innen stellen Verständnisfragen
- 3) Fallgeber*in zieht sich zurück (und hört nur noch zu bzw. notiert was sie* hört)

Phase 2: Hypothesenrunde

- 1) Berater*innen generieren Hypothesen (wild & gefährlich = keine Scheu)
- 2) Moderator*in notiert die Hypothesen auf Flipchart/Whiteboard
- 3) Fallgeber*in kommt zurück und entscheidet, für welche der Hypothesen Lösungsansätze entwickelt werden sollen

Phase 3: Entwicklung von Lösungsansätzen

- 1) Berater*innen generieren und notieren Lösungsansätze auf Flipchart/Whiteboard
- 2) Fallgeber*in kommt zurück
- 3) Berater*innen präsentieren Lösungsansätze

Phase 4: Prozessreflexion

- 1) Fallgeber*in bedankt sich, kommentiert die Lösungsansätze und reflektiert den Beratungsprozess
- 2) Berater*innen reflektieren ihrerseits den Beratungsprozess

Kommunikation, Selbstmarketing und Netzwerke



Der zweite Workshop des Programms fand zum Thema „Kommunikation, Selbstmarketing und Netzwerke statt“. Warum sind diese Themenfelder wichtig? Stabile Netzwerke sind entscheidend, um sich beruflich weiterzuentwickeln. Eine Studie von Greguletz et al. zeigt: Frauen haben weniger effektive Netzwerke als ihre männlich gelesenen Kollegen. Das liegt einerseits an struktureller Benachteiligung als auch daran, dass sie zögerlicher netzwerken. Neben dem Netzwerk ist gelungene Kommunikation für gute Führung. Eine Führungskraft kommuniziert unablässig, sorgt für ein angenehmes Kommunikationsklima und muss mit Konflikten umgehen, die durch misslungene oder gar fehlende Kommunikation zustande kommen.

3 Fragen an Kommunikations- und Netzwerkexpertin Thea Wulff

Was macht erfolgreiche Kommunikation aus? (Do's) Was sind die gängigsten Fehler und wie kann ich ihnen vorbeugen? (Don'ts)

Die wichtigste Basis für eine erfolgreiche Kommunikation ist zunächst, sich selbst gut zu kennen. Also ein klares Bild darüber zu haben: Wie bin ich? Was kann ich? Was will ich? Was brauche ich? Im Vorfeld von wichtigen Gesprächen sollten wir uns immer überlegen, was wir eigentlich erreichen wollen. Und zwar ohne Verneinungen zu verwenden. Wir alle können ganz wunderbar darüber sprechen, was wir nicht wollen, was der*die andere nicht mehr tun soll usw. Das endet aber meist nicht in einer Lösung, sondern in Vorwürfen. Es gilt also der Grundsatz:

Sag mir nicht, was du nicht willst. Sag mir, was du willst. Statt: „Hör auf immer zu spät zu kommen“ lieber: „Ich wünsche mir (oder auch: Ich erwarte), dass unsere Meetings pünktlich beginnen und alle entsprechend vorbereitet zum Beginn im Raum sind.“ Wenn ich mehr darüber spreche, was ich mir wünsche bzw. erwartete - statt darüber zu sprechen, was ich vermeiden möchte - wird meine Kommunikation automatisch klarer und zielgerichteter. Probleme lassen sich so besser lösen und ich vermeide Vorwürfe, Angriffe und Missverständnisse.

Viele Menschen hoffen, ihre Kommunikation zu verbessern, indem sie bestimmte Werkzeuge lernen oder anwenden. Das ist aber nur das i-Tüpfelchen. Entscheidend ist es zu wissen, was ich kommunizieren will und mit einer förderlichen Haltung bzw. positiven Absicht in Gespräche zu gehen. Nehmen wir zum Beispiel ein Feedback-Gespräch. Wenn ich mir innerlich denke: „So! Dem Idioten zeige ich es jetzt. Dem klatsch ich mal alles, was in den letzten Wochen schief gelaufen ist vor die Füße, damit er endlich einsieht, was für ein Trottel er ist“, dann ist es völlig egal, welches tolle Feedback-Werkzeug ich benutze. Es wird ganz bestimmt kein konstruktives Feedback und die Wahrscheinlichkeit, dass es einen ordentlichen Streit gibt, ist sehr hoch. Wenn ich es aber schaffe, meinen Ärger hinter mir zu lassen und mit einer positiven Absicht in das Gespräch zu gehen - „Ich erzähle Peter jetzt mal, wie sich unsere Zusammenarbeit aus meiner Sicht darstellt, weil er wahrscheinlich gar nicht weiß, wie es für mich ist, und weil ich gemeinsam mit ihm etwas verbessern will“ - dann wird das Gespräch wesentlich konstruktiver verlaufen. Also: Sag, was Du wirklich denkst - mit einer positiven Absicht!

Mein Team hat ein Kommunikationsproblem. Wie kann ich das konkret angehen?

Bei Kommunikationsproblemen helfen uns zwei Modelle, ein wenig mehr Klarheit zu erlangen und die Kommunikation im Team zu verbessern - unabhängig erstmal davon, was das eigentliche Problem ist und ob es ein Problem im Team oder in einer bilateralen Beziehung ist.

Modell Nummer 1 ist das [Johari-Fenster](#) von Joseph Luft und Harry Ingham, das uns verdeutlicht, dass es Dinge gibt, die mir über mich bekannt oder unbekannt sind und anderen über mich bekannt oder unbekannt sind. Vereinfacht ausgedrückt geht es hier um das Zusammenspiel von Selbst- und Fremdwahrnehmung und beides miteinander abzugleichen. Das heißt für die Kommunikation im Team:

1. Reflektiere dein eigenes Kommunikationsverhalten immer wieder, um ein klares Selbstbild zu erhalten.
2. Bitte regelmäßig um Feedback zu deinem Kommunikationsverhalten, um ein klares Fremdbild zu erhalten und deinen blinden Fleck zu verkleinern.

3. Gib regelmäßig Feedback, damit andere ein klares Fremdbild erhalten und sich ihr blinder Fleck reduziert.
4. Teile in Gesprächen relevante Informationen, Absichten, Emotionen, Motivationen Ziele usw. offen mit, damit es weniger Geheimnisse gibt.
5. Stelle viele Fragen, um ein klares Bild über die Absichten, Ziele, Motivationen, Emotionen etc. deines Gegenübers zu erhalten.

Wenn sich alle an diese Regeln halten, können Kommunikationsprobleme schnell angesprochen und gelöst werden - bevor daraus größere Konflikte werden.

Das zweite Modell ist das [4-Ohren-Modell](#) von Friedemann Schulz von Thun. Die Theorie dahinter ist, dass alles was wir sagen (oder auch nicht sagen) Botschaften auf vier verschiedenen Ebenen sendet:

Sachebene: Worum geht es?

Beziehungsebene: Was sagt das über unsere Beziehung?

Offenbarungsebene: Was möchte ich über mich sagen?

Appellebene: Was möchte ich von Dir?

In Teams entstehen oft Kommunikationsprobleme, weil die einzelnen Ebenen nicht klar und deutlich ausgesprochen werden, sondern mehr oder weniger zwischen den Zeilen mitschwingen. Eine Person sagt zum Beispiel beim Betreten eines Raumes: „Boah, hier ist aber ganz schön warm drin.“

Die Person hofft darauf, dass eine andere Person, die sich mit der Heizung auskennt, diese runterdreht. Das wäre die Botschaft auf der Appellebene, die aber nicht ausgesprochen wird. Und das führt häufig zu Enttäuschungen, Missverständnissen und Streit. Wichtig ist es daher, nicht alle aber die wesentlichen und relevanten Botschaften auf den einzelnen Ebenen wirklich auszusprechen bzw. abzufragen:

Offenbarungsebene: Mir ist warm und ich weiß nicht, wie die Heizung funktioniert.

Appellebene: Kannst du die Heizung bitte runter drehen?

In Teams aber auch in anderen zwischenmenschlichen Beziehungen wird häufig über versteckte Appelle oder Offenbarungen kommuniziert. Je mehr sich das alle bewusst machen und Appelle und Offenbarungen offen aussprechen, desto weniger kommt es zu Dialogen wie: „Das hab ich dir doch gesagt...“ „Nee, hast du gar nicht gesagt...“

Ich habe kein Netzwerk. Wie baue ich mir eines auf?

Ich bin kein großer Fan von Netzwerk-Veranstaltungen, in denen es nur darum geht, Kontakte zu knüpfen. Das ist für viele ungefähr so angenehm wie eine Single-Party und führt auch selten dazu, dass man echte Menschen kennenlernt. Nach meiner Erfahrung sind Netzwerke, die mehr oder weniger natürlich entstehen, sehr viel stabiler und auch zielführender. In Seminargruppen erlebe ich es zum Beispiel häufig, dass - wenn die Gruppe sich auch sympathisch findet - daraus ein gutes Netzwerk entstehen kann. Auch der Kontakt zu ehemaligen Kolleg*innen oder die WhatsApp-Gruppe mit anderen Müttern aus der Klasse meiner Tochter... alles gute Netzwerke. Ein gutes Netzwerk muss aber auch nicht unbedingt eine geschlossene Gruppe sein, in der sich alle untereinander kennen. Ich habe zum Beispiel ein sehr gutes Netzwerk aus anderen Coaches und Trainer*innen, die sich teilweise untereinander noch nie begegnet sind, aber selbst auch wiederum mit anderen Menschen verknüpft sind, die ich nicht kenne.

Damit Netzwerke funktionieren, sollten die Mitglieder ähnliche Ziele verfolgen. Das ist zum Beispiel bei Teilnehmenden in einem Seminar meist schon automatisch gegeben. Also am besten am letzten Tag der Fortbildung E-Mail-Adressen bzw. Telefonnummern austauschen oder eine Messenger-Gruppe aufmachen. Und dann muss jemand den ersten Schritt machen. Am besten einfach ich selbst. Wichtig ist es bei Netzwerken mehr zu geben als zu nehmen - gerade am Anfang. Also nicht mit einer Frage oder Bitte starten, sondern zum Beispiel mit dem Link zu einem Artikel, der ein Thema aus dem Seminar nochmal vertieft. Mike Sanson hat mal die 70-20-10-Regel für das Agieren

in Netzwerken formuliert: 70 Prozent geben bzw. andere unterstützen, 20 Prozent sich selbst präsentieren, 10 Prozent andere um Unterstützung bitten. Ich kann da leider nicht widersprechen. Konkret heißt das:

- Immer wieder interessante Information ins Netzwerk einbringen (Geben, Geben, Geben!).
- Auf Bitten und Fragen unmittelbar reagieren.
- Beides regelmäßig zu tun und nicht erst aktiv zu werden, wenn man selbst die Unterstützung des Netzwerks benötigt.

Viele Netzwerke sterben einen qualvollen Tod, weil zu viele Netzwerkmitglieder in der „Ich brauche...“-Haltung sind. Des Weiteren gilt die Maxime: Qualität vor Quantität. Wer glaubt, dass zweitausend Kontakte auf Facebook oder LinkedIn ein Netzwerk wären, der irrt.

Methoden-Impuls I: Konstruktives Feedback geben
Für ein konstruktives Feedback mit der Absicht, dass sich etwas zum positiven verändert, ist eine Methode aus der [Gewaltfreien Kommunikation](#) sehr wirkungsvoll. Hierbei teile ich mein Feedback in vier Phasen bzw. Aussagen (Meine Beobachtung, mein Gefühl dabei, mein Bedürfnis und meine Bitte) und vermeide damit automatisch Vorwürfe oder Angriffe. Stattdessen spreche ich konsequent in Ich-Botschaften, was es meinem Gegenüber erleichtert, sich mit meinem Feedback auseinander zu setzen und meine Bitte vielleicht auch umzusetzen. Zur Vorbereitung eines Feedbackgesprächs ist es daher sinnvoll seine Gedanken zunächst in einer vierspaltigen Tabelle (Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte) zu sammeln:

Beobachtung: Zunächst geht es darum konkret und sehr spezifisch zu beschreiben, um welches Verhalten es geht. Keine Verallgemeinerungen! Statt: „Du kommst immer zu spät“ lieber: „Mir ist aufgefallen, dass Du in den letzten drei Meetings erst ein paar Minuten nach Beginn zu uns gestoßen bist.“ Um zu überprüfen, ob man hier wirklich nur eine Beobachtung (und keine Unterstellung) formuliert, kann man sich fragen, was eine Kamera in der Situation tatsächlich hätte aufzeichnen können. Nur das sollte auch angesprochen werden. Der Rest ist unsere Interpretation und damit Spekulation.

Gefühl: Im Anschluss daran beschreibt man kurz das Gefühl, dass sich aufgrund des Verhaltens

einstellt. Zum Beispiel: „Das ärgert mich...“ oder „Das nervt mich ...“ Der Sinn dabei ist, dem Gegenüber die Wirkung seines Verhaltens aufzeigen. Das erhöht die Betroffenheit und damit meist auch die Motivation sich wirklich mit dem Feedback auseinander zu setzen.

Bedürfnis: Verknüpft mit dem Gefühl formuliert man nun, was man wirklich braucht und warum das wichtig ist: „Das ärgert mich (Gefühl), weil es mir wichtig ist, dass unsere Meetings pünktlich beginnen und damit auch enden, damit niemand warten muss und alle auch pünktlich in Anschluss-Meetings gehen können.“ Wichtig ist es, ein echtes persönliches Bedürfnis zu formulieren und das Gegenüber nicht mit abstrakten Verhaltensnormen zu überzeugen - zum Beispiel: „Man ist einfach pünktlich!“ oder „In unseren Meeting-Kodex steht, dass alle pünktlich zu erscheinen haben.“

Bitte: Zum Abschluss richtet man eine konkrete Bitte an das Gegenüber. Auch hier ist es wichtig, ein spezifisches Verhalten zu beschreiben: „Ich bitte dich, künftig zur angegebenen Uhrzeit vorbereitet und startklar im Raum zu sein.“ oder „Ich bitte dich, mich spätestens 30 Minuten vor dem Minuten zu informieren, wenn du später kommen musst.“ Weniger gut funktionieren unspezifische Phrasen: „Arbeite bitte an deiner Pünktlichkeit.“ Das kann alles und nichts bedeuten.

Eine Bitte unterscheidet sich von einer Anordnung oder einem Befehl dahingehend, dass sie auch abgelehnt werden kann. Nach der Formulierung des Feedbacks braucht es also Zeit und Raum, dass sich das Gegenüber zum Feedback äußern kann und darüber gesprochen wird, inwiefern es die Bitte umsetzen kann und was dafür notwendig ist.

Elemente guter Kommunikation: So funktioniert ein gelungenes Netzwerk

Thea Wulff ist Expertin für Netzwerke und Kommunikation. Im folgenden Text erklärt sie, warum es nicht reicht, Smalltalk auf Netzwerkveranstaltungen zu halten und was es braucht, um ein Netzwerk stabil zu halten.



Netzwerke für persönliche Vorhaben nutzen

Text und Grafiken von Thea Wulff

Persönliche Vorhaben - sei es nun ein bestimmter Karriereschritt, der Sprung in die Selbstständigkeit oder auch Änderungen im eigenen Lebensstil - bedürfen in der Regel die Zustimmung und Unterstützung von außen. Selten kann man solche Veränderungen für sich allein beschließen und umsetzen. Ein aktives, unterstützendes Netzwerk kann hierbei sehr hilfreich sein.

Was ist ein Netzwerk?

In Zeiten von Facebook, Instagram, LinkedIn und Co. wird der Begriff ‚Netzwerk‘ in der Alltagssprache sehr weitläufig genutzt. Alle genannten Unternehmen werden oft als „Soziale Netzwerke“ bezeichnet. Korrekt ist jedoch, dass sie lediglich eine technische Infrastruktur anbieten, in denen sich Menschen ein Netzwerk aufbauen können. Netzwerke kann man grob als Systeme definieren, die aus Elementen und Verbindungen bestehen und durch eine starke Vermaschung gekennzeichnet sind. Nehmen wir zum Beispiel die gute alte Telefonkette, die Eltern von Schulkindern gebildet haben, um sich im Notfall schnell über einen früheren Schulschluss zu informieren: Frau Müller wird von der Schule informiert und ruft Frau

Schmidt an, die wiederum Herrn Schneider anruft, der wiederum... usw. Hier handelt es sich um ein System aus Elementen und Verbindungen, aber es gibt keine



System, aber kein Netzwerk (z.B. Telefonkette)

starke Vermaschung—ergo ist eine Telefonkette auch kein Netzwerk. Die Zeiten der Telefonketten sind längst Geschichte. Eltern tauschen sich heute in WhatsApp-Gruppen oder in Schul.Cloud-Systemen aus. Jedes Elternteil ist mit vielen anderen Elternteilen verbunden (Vermaschung) und tauscht Informationen aus - jetzt auch nicht mehr nur über einen verfrühten Schulschluss, sondern auch die Qualität des Schulessens und die nächste Fördervereinsitzung. Eine Elterngruppe in WhatsApp ist also - anders als die Telefonkette - durchaus ein Netzwerk.



System und Netzwerk (z.B. WhatsApp-Gruppe)

An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass es jeder Mensch Teil verschiedener Netzwerke sein kann, die sich hinsichtlich des Nutzens, Themas bzw. der Funktion unterscheiden. Netzwerke sind also weit mehr als das, was wir unter dem Begriff „Networking“ vielleicht assoziieren. Natürlich kann eine Ansammlung guter Geschäftskontakte ein Netzwerk sein, aber auch eine weit verzweigte Familie, ein Freundeskreis, die Alumni-Gruppe oder der Lesezirkel können den Kriterien eines Netzwerkes entsprechen.

Regeln für das förderliche Agieren in Netzwerken

Bevor man die eigenen Netzwerke für ein persönliches Vorhaben nutzt, sollte man grundsätzlich einige Regeln beachten, damit das Netzwerk stark, stabil und nutzbringend ist:

1. Gleiche Ziele:

Es ist empfehlenswert nach Menschen zu suchen bzw. diese in das eigene Netzwerk zu integrieren, die ähnliche Ziele verfolgen oder bereits erreicht haben, was man selbst erreichen will. In einem Netzwerk aus Hobby-Imkern wird man vielleicht spannende und interessante Persönlichkeiten kennenlernen, aber wohl kaum Menschen, die einen beim Sprung in die Selbstständigkeit unterstützen.

2. Qualität vor Quantität:

Die Anzahl von Kontakten, Followern etc. ist weit weniger wichtig als die Qualität der Beziehungen in einem Netzwerk. Gemeinsame Interessen bzw. Ziele sowie ein regelmäßiger persönlicher Austausch stärken die Beziehung untereinander und damit das gesamte Netzwerk bzw. seinen Nutzen.

3. Erst geben, dann nehmen:

Da Netzwerke nur dann funktionieren können, wenn alle Mitglieder etwas einbringen, ist es wichtig, dass nicht jede*r Einzelne wartet, bis sie um eine Information oder ähnliches gebeten oder gefragt wird. Netzwerke funktionieren nur dann, wenn alle Mitglieder von sich aus Informationen teilen, neue Impulse und Ideen einbringen und Unterstützung anbieten - ohne dass es eine konkrete Aufforderung gibt.

4. Stets in Kontakt bleiben:

Es ist essenziell auch dann in Netzwerken aktiv zu sein und sich einzubringen, wenn man sie vielleicht gerade nicht braucht. Die Dynamik in Netzwerken identifiziert sehr schnell reine Nutznießer des Netzwerks und schließt diese dann aus. Zu viele Nutznießer*innen in einem Netzwerk können dieses aus den oben dargestellten Gründen auch schnell zerstören. Wer auf Instagram ein Netzwerk hat, das nur aus Menschen besteht, die schauen aber keine Bilder hochladen wollen, blickt auf einen leeren Feed.

Das persönliche Vorhaben im Netzwerk

Um ein persönliches Vorhaben nachhaltig umzusetzen, ist, wie oben dargestellt, ein unterstützendes Netzwerk essentiell. **Zwei Fehler** lassen sich diesbezüglich häufig beobachten:

1. Keine Nutzung des Netzwerks:

Gerade im Kontext Arbeit nutzen viele Menschen ausschließlich die offiziellen Kommunikations- und Entscheidungswege. Eine neuer Karriereschritt wird ausschließlich mit der Chefin besprochen, eine Idee für eine Änderung der Arbeitsweise im Postfach des betrieblichen Vorschlagwesens hinterlegt. Wichtige Entscheidungen werden in Organisationen jedoch selten ausschließlich in den dafür eingerichteten Gremien und auf den offiziellen Wegen getroffen. Es empfiehlt sich daher, abseits der offiziellen Entscheidungswege sein persönliches Netzwerk weiträumig zu analysieren und von seinem Vorhaben zu überzeugen.

2. Keine persönliche Ansprache:

Für kleinere, weniger komplexe Informationen ist ein allgemeiner Aufruf in einem Netzwerk durchaus sinnvoll: Ein Tipp für eine neue Bildbearbeitungssoftware oder ein Hotel für die Nächste Dienstreise kann schnell und einfach über die jeweiligen Kommunikationskanäle ins Netzwerk getragen werden und wird dort sicherlich auch Antworten erzeugen. Je komplexer jedoch die Informationen bzw. je aufwendiger die Unterstützung von anderen ist, die man benötigt, desto wichtiger ist es, einzelne Mitglieder des Netzwerks persönlich anzusprechen und sich im Vorfeld genau zu überlegen, was man von diesen

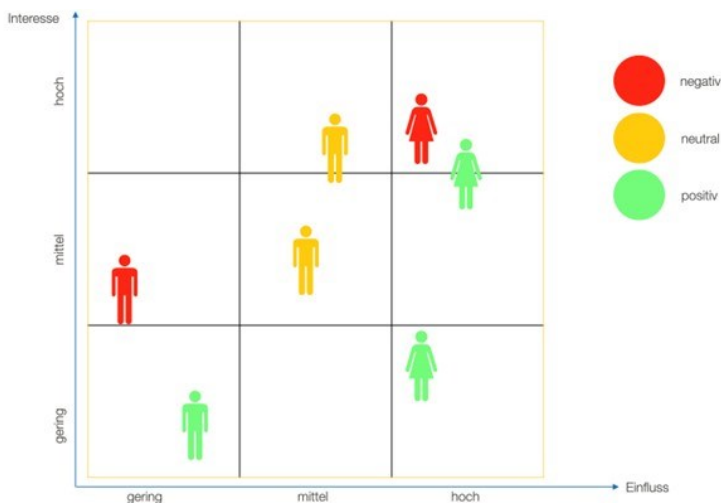
erwartet bzw. sich wünscht. Rundmails oder all-gemeine Posts auf Netzwerkplattformen sind in diesem Fall eher ungeeignet.

Um beide Fehler künftig zu vermeiden, empfiehlt es sich, das folgende Werkzeug anzuwenden, wenn man ein persönliches Vorhaben in die Tat umsetzen will:

Die Stakeholder-Matrix

Zunächst sammelt man alle Personen, die in irgendeiner Form Einfluss auf das persönliche Vorhaben haben. Das sind oft mehr, als es auf den ersten Blick Anschein hat. Für eine Beförderung in der Organisation ist es zum Beispiel nicht nur die Chefin, sondern auch Kolleg*innen, Mitglieder anderer Abteilungen, Assisten*innen, Kund*innen, Lieferant*innen - aber auch Freund*innen und Familienmitglieder sind u.U. betroffen bzw. können mit ihrer Unterstützung zur erfolgreichen Umsetzung beitragen.

Im nächsten Schritt sortiert man die einzelnen



Personen in die oben dargestellte Matrix hinsichtlich ihres Einflusses auf die Entscheidung und ihres persönlichen Interesses ein. Auch hier sollte man genau hinschauen. Bei der Frage des Einflusses geht es nicht ausschließlich um Mandate, die sich aus Positionen ergeben. Auch Meinungsführer*innen in Organisationen haben beispielsweise hohen Einfluss - ohne dass sie im jeweiligen Gremium sitzen, in dem die Entscheidung getroffen wird. Auch bei der Frage nach der Höhe des Interesses sollte man möglichst weit denken. So scheint der Partner oder die Partner*in vielleicht zunächst nur ein geringes Interesse daran zu haben, welcher Titel in Zukunft auf Visiten-

karte steht. Wenn sich daraus aber höhere Arbeitszeiten und/oder ein höheres Gehalt ergibt, sieht das schon wieder ganz anders aus.

Anschließend markiert man mit Hilfe eines Farbsystems, wie die einzelnen Personen zu der Entscheidung bzw. dem persönlichen Vorhaben eingestellt sind: rot für negativ, gelb für neutral und grün für positiv. Hier kann man sich getrost auf seine eigenen Erfahrungen und sein Bauchgefühl verlassen und muss nicht alle Personen im Einzelnen befragen.

Damit hat man ein sehr klares und strukturiertes Bild vom eigenen Unterstützungsnetzwerk, aus dem sich die nächsten Schritte ableiten lassen:

- **Positiv eingestellte Personen:** Dem Vorhaben positiv eingestellte Personen im obigen rechten Feld gilt es, persönlich über das Vorhaben zu informieren und um konkrete Unterstützung zu bitten.
- **Positiv eingestellte Personen mit hohem Einfluss aber geringem Interesse** gilt es, den persönlichen individuellen Nutzen aufzuzeigen, um ihr Interesse zu erhöhen und sie damit in den oberen rechten Quadranten zu heben.
- **Negativ eingestellte Personen mit hohem Einfluss** sollten in einem persönlichen Gespräch überzeugt oder zu einer neutralen Einstellung gebracht werden. Dabei sollte beim Gespräch immer darauf geachtet werden, dass man nicht aus der eigenen Perspektive argumentiert, sondern den möglichen positiven Nutzen aus der Perspektive des Gegenübers darstellt.
- **Positiv eingestellte Personen mit geringem Einfluss** können als Berater*innen und Motivator*innen im Hintergrund genutzt werden.

Gleichzeitig lässt sich aus der Matrix ebenfalls ablesen, **welche Personen man auch für das persönliche Vorhaben ignorieren kann** und ob man genügend Unterstützer*innen im oberen rechten Quadranten hat.

So lassen sich größere persönliche Vorhaben oder Veränderungsprojekte strategisch angehen und sind mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Erfolg gekrönt.

Über die Autorin



Thea Wulff ist freie Trainerin für tolles Arbeiten, Systemischer Coach.

Thea Wulff (Jahrgang 1980) studierte zunächst Kommunikations- und Medienwirtschaft und begann ihre berufliche Laufbahn als Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der GrundyUFA (heute UFA Serial Drama).

Später studierte sie Personalmanagement und baute anschließend den Personal- und Weiterbildungsbereich des Unternehmens auf.

Nach rund 20 Jahren Zugehörigkeit zur UFA, zahlreichen Projekten und Leitungsfunktionen sowie einer mehrjährigen Ausbildung zum Systemischen Coach machte sich Wulff 2019 als freie Trainerin selbstständig, studierte Gesundheits- und Präventionsmanagement und absolvierte eine Ausbildung zum Agile Coach. Sie arbeitet bundesweit für Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen, NGOs und Weiterbildungsinstitute als Teamentwicklerin sowie Führungskräfte- und Kommunikationstrainerin.

Thea Wulff lebt mit ihrer Familie in Berlin.

Zur Methode

Theorie ist nicht genug. Deshalb stellen wir zu jedem Themenkomplex eine Methode vor, die euch in eurem eigenen Arbeitskontext als (angehende) Führungskraft helfen kann.



Überzeugende Präsentation: Eine Checkliste von Thea Wulff

Egal ob ein 5-Minuten-Pitch zwischen Tür und Angel oder eine große Präsentation vor dem gesamten Vorstand: Wer überzeugend präsentieren will, sollte sich gut vorbereiten. Hierfür hilft die folgende Checkliste:

- ⇒ Starte immer mit einem starken Einstieg, der neugierig macht: Ein starker Hauptsatz, der Interesse bei Ihren Zuhörer*innen weckt.
- ⇒ Priorisieren Deine Inhalte. Du musst nicht alles erzählen, nicht jeden Aspekt erläutern. Mut zur Lücke! Was sind die wichtigsten Aspekte deiner Idee? Was sind die drei stärksten Argumente für Deine Idee?
- ⇒ Was ist das Alleinstellungsmerkmal Deines Vorschlags? Was unterscheidet Deine Idee von anderen?
- ⇒ Warum ist das Thema für Deine Zuhörer*innen relevant bzw. wichtig? Argumentiere und überzeuge aus der Sicht deines Gegenübers - nicht aus deiner eigenen. Was braucht dein Gegenüber? Was sind ihre/seine Bedürfnisse? Was ist der Nutzen oder Mehrwert für dein Gegenüber?

- ⇒ Welches Beispiel untermauert deine Behauptung oder deinen Vorschlag? Mache das Beispiel so konkret und plastisch wie möglich. Lass Bilder im Kopf deiner Zuhörer*innen entstehen?
- ⇒ Welche Einwände oder Bedenken könnte deine Zuhörer*innen haben? Greife diese schon in deiner Präsentation auf und gehe darauf ein: „Ihr werdet Euch jetzt sicherlich fragen, ...“. Warte nicht darauf, dass dein Publikum Einwände und Bedenken formuliert.
- ⇒ Sprich verständlich in der Sprache deines Publikums! Verwende keine Fach- oder Fremdwörter, Anglizismen oder Abkürzungen, die dein Publikum nicht kennt.
- ⇒ Sprich in kurzen knackigen Hauptsätzen. Du steckst im Thema. Dein Publikum wahrscheinlich weniger.
- ⇒ Verstehe dich sich als Übersetzer*in. Überzeugend zu präsentieren, heißt auch Kompliziertes einfach ausdrücken zu können.
- ⇒ Übe die wichtigsten Aussagen deiner Präsentation (Hauptsätze!) vor dem Spiegel, bis sie dir ohne Füllwörter und Phrasen knackig über die Lippen gehen.
- ⇒ Teste deine Präsentation immer an externen, fachfremden Personen auf Verständlichkeit, mögliche Rückfragen und Bedenken. Wenn du Oma Gertrud nicht überzeugen kannst, wirst du wahrscheinlich auch beim Vorstand nicht weit kommen.
- ⇒ Formuliere zum Abschluss deiner Präsentation immer eine konkrete Handlungsaufforderung: Was ist der nächste Schritt? Was erwartest du nun von Deinem Publikum? Wozu forderst du alle auf?

Innovations- und Changemanagement



Innovations- und Changeprozesse sind in aller Munde. Aber welche Grundvoraussetzungen müssen überhaupt gegeben sein, damit eine Organisation eine Veränderung in den eigenen vier Wänden anstößt? Zunächst einmal muss der Wille zur Veränderung da sein. Einem Trend folgen zu wollen oder das Bedürfnis einer positiven Außenwirkung reichen als Motivation nicht **aus**. Eine weitere **Erkenntnis**: Die Veränderung muss von der Spitze (der Leitung oder Geschäftsführung) und dem Fundament (den Mitarbeiter*innen) gewollt und getragen werden, damit sie nachhaltig ist. Mit all diesen Fragen haben sich die Teilnehmer*innen von Shift Culture in einem dritten Workshop unter Anleitung der Expertin Nina Trobisch auseinandergesetzt.

3 Fragen an Change-Expertin Nina Trobisch

Ich möchte einen Change-Prozess in meiner Organisation anstoßen. Wie und in welchem Handlungsfeld fange ich an?

Veränderung in Organisationen ist eine komplexe Angelegenheit, da immer verschiedene Handlungsfelder einen systemischen Zusammenhang bilden und demzufolge mitgedacht und einbezogen werden müssen.

Du startest damit, dass du in der Organisation Verbündete suchst und findest, die den „Need for Change“ mit dir teilen. Ganz allein wirst du Deine Organisation nicht verändern können. Aus diesen

„Gefährt*innen“ stelle dann ein Team zusammen, das verschiedene Perspektiven in der Organisation repräsentiert, z.B. Menschen mit unterschiedlichem Alter, Expert*innenstatus, usw. zusammenführt und solche, die natürlich genügend Einfluss haben. Gemeinsam mit ihnen kannst du den Sinn und Zweck der Veränderung (Purpose) klar herausarbeiten und das Bild einer verbesserten Zukunft eindrücklich und anschaulich kommunizieren (**Change Story**). Denn ein Veränderungsprozess in der Organisation steht oder fällt mit der Akzeptanz – also dass möglichst viele Menschen ihn mittragen und mitgestalten. Je mehr der Purpose in den Reihen von Führungs-

kräften und Mitarbeiter*innen-Führung ankommt und je mehr er als gemeinsames Ziel geteilt wird, umso motivierter könnt Ihr die bevorstehenden Höhen und Tiefen meistern. Dafür müsst ihr klar analysieren, welche Handlungsfelder in der Veränderung als am dringlichsten priorisiert werden müssen und was dafür zu tun ist (**Change Plan**). Und das Wichtigste: Veränderung ist ein Prozess - alles braucht seine **Zeit!**

Welche gängigsten Widerstände gibt es und wie gehe ich damit um?

- Als Führungskraft aber auch als Mitarbeiter*in?

Widerstand (und sei er auch noch so kurz oder minimal) gehört zum Change wie das Amen in der Kirche. Der Umgang damit hängt davon ab, was die Beweggründe der einzelnen Personen oder Personengruppen sein können. Oftmals ist es die Angst, dass die Akteur*innen nicht wissen, was auf sie zukommt – also der Umgang vor Unsicherheit – oder die Angst, nicht kompetent standhalten zu können – also die Angst vor dem Versagen – oder die Angst vor Verlusten an Einfluss, Gewohnheiten, Menschen, Geld, Arbeitsfeldern...

Auch hier gilt es achtsam zu beobachten und wahrzunehmen, wo genau der „Hase im Pfeffer liegt“ und zuerst den **Widerstand zu akzeptieren**, denn er zeigt dir den Status Quo. Erst dann kann man zu unterschiedlichen Strategien übergehen, den Widerstand durch Kommunikation und Interventionen zu minimieren.

Gründe für Widerstände:

Systemdynamik Umgeleitete Konflikte Verdeckte Konflikte Grenzen	Beziehungsdynamik Antipathie Leichen im Keller Mangelnde Anerkennung, Loyalität	Veränderungsdynamik Intensität Geschwindigkeit
Nicht gefragt (beteiligt) sein Beteiligungsterror	Unterschiedliche Interessen Ziele Konkurrenz	Informationsmangel
Unsicherheit über die eigene Identität	Ängste Überforderung Einfluss-/Macht-Verlust Verlust von „Heimat“	Gewohnheit und Bequemlichkeit
Orientierungslosigkeit Wo soll es eigentlich hingehen? Wo kommen wir an?		Zugehörigkeit
		Überzeugungen und Vorurteile
		Überzeugungen <ul style="list-style-type: none"> • Geschichte mit Projekten • Ideologie

Wie können die Methoden SCRUM und/oder Design Thinking als Methoden bei Veränderungsprozessen helfen?

A | SCRUM als eine wichtige Prozess-Struktur der agilen Arbeit hat Vorteile für die Nutzung ihrer Schritte und Formate auch im Change:

Es wird Sorge getragen, dass das Projektziel für alle transparent ist und bleibt

Die Teams sind so zusammengesetzt, dass jeweils die Expert*innen für den jeweiligen Prozess zusammenkommen.

- Die Arbeit wird in übersichtlichen Zeiträumen in Arbeitspakete geteilt, wodurch Klarheit und Bewältigung sichergestellt werden
- Die Teams wissen voneinander und tauschen sich täglich kurz aus
- Die Abarbeitung bzw. die Lösungswege werden in Kooperation und Ko-Kreation innerhalb der Teams bewältigt – ohne hierarchische Vorgaben zum „WIE“
- Nach jeder Arbeitsphase werden nicht nur die fachlichen Ergebnisse sondiert, sondern auch die zwischenmenschlichen Beziehungen beleuchtet und verbessert.

B | Design Thinking als strukturierte Methode für das Finden ko-kreativer Lösungsideen im Team kann genau deswegen auch im Veränderungsprozess eingesetzt werden:

- Ergebnisoffener, Ko-kreativer Prozess in Teams
- Für wen genau wollen wir Lösungen finden?
Nutzer*innenorientierte Lösungen
- Schaffung einer Persona: Festlegung der Zielgruppe

- Brainstorming zum Sammeln von Lösungen
- Schnelles Probieren von Lösungsideen: Erstellung eines Prototyps
- Klare Abläufe und genau definierte Zeitspannen, um Ideen auch schnell wieder verwerfen zu können

Der Mehrwert beider Methoden erschließt sich einerseits daraus, dass sich Prozesse auf den*/die* Nutzer*in fokussieren. Das klingt erst mal einleuchtend, aber in vielen Projekten gerät die Zielgruppe aus und die eigene Perspektive in den Fokus—Silodenken setzt ein. SCRUM und Design Thinking können dabei helfen, das zu verhindern. Zusätzlich wird durch kurze Feedbackschleifen Sorge getragen, nicht zu lange bei einer unbrauchbaren Idee zu verharren. Dahinter steht das Prinzip, lange Planungsprozesse an deren Ende ein unzufriedenstellendes Ergebnis steht, zu vermeiden. Stattdessen erfordern die Methoden eine wirkliche Ergebnisoffenheit, die gerade im Change und für Innovation essentiell sind.

Elemente Innovation und Change: der Weg zum Wandel

Nina Trobisch ist Expertin für Innovations- und Changeprozesse. Im folgenden Text erläutert sie die Typologie eines Veränderungsprozesses, was notwendig ist, um eine Veränderung anzustoßen und die vier Grundsätze bei Widerständen.

Text und Grafiken von Nina Trobisch

1. Purpose

Nicht nur die wirtschaftliche Unternehmenslandschaft, auch die Kulturbranche ist herausgefordert, sich zu erneuern. Gerade weil die Kultur sich die Aufgabe stellt, die Zivilgesellschaft mit ihren Angeboten zum gesellschaftlichen Diskurs anzuregen; zum Wahrnehmen, zum Nachdenken, zur Auseinandersetzung oder zur Entspannung beizutragen, ist für diese Branche besonders wichtig, nicht nur ästhetisch und inhaltlich innovativ zu sein, sondern auch als Organisation und Einrichtung zukunftsfähig und wandelrobust. Das gilt für ein staatliches Haus ebenso wie für die avantgardistische Off-Szene oder geförderte Vereine. Theater, Museen, Orchester und viele andere sind angetreten, Kunst und Kultur als „Lebensmittel“ für die Menschen in ihrer Diversität zur Verfügung zu stellen.

2. Status Quo

Doch im Widerspruch zur Intention und dem Anliegen der Kulturbranche gibt es auf der Ebene der Organisation sehr unterschiedlichen Veränderungs- und Innovationsbedarf. Strukturelle Änderungen sollten mit konzeptionellen Veränderungen einhergehen. Auch die Kulturbranche ist in der VUKA Welt angekommen, muss sich der digitalen Transformation stellen und ist wie der ganze Globus mitverantwortlich für die Aufgaben im Kontext des Klimawandels. Für diese Bedingungen und Herausforderungen müssen neue Eckpfeiler in Kultur-Organisation verankert werden.

Volatility → **Vision**

Uncertainty → **Understanding**

Complexity → **Clarity**

Ambiguity → **Agility**

3. Welche Veränderungen sind in Kulturbranche dringlich und notwendig?

Im Allgemeinen sind in Transformationsprozessen Aktivitäten und Erneuerungen in folgenden typischen Arbeits- und Handlungsfeldern notwendig:

- Führung
- Kommunikation
- Kompetenzen der Mitarbeiter*innen
- Motivation der Mitarbeiter*innen
- Produktion & Dienstleistungen
- Werte & Kultur
- Prozesse & Strukturen
- Strategie

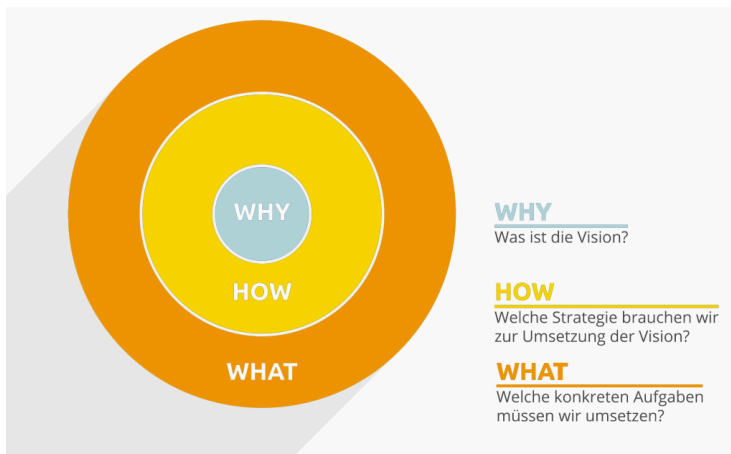
Im Speziellen wurde in unserem Workshop deutlich, wo die wichtigsten Handlungsfelder der Teilnehmer*innen des Programmes lagen:

- Transparenz und Vereinfachung von Prozessabläufen
- Strukturelle Demokratisierung
- Änderung in der Kommunikation und von Informationsflüssen
- Entwicklung einer innovativen Führungskultur
- Etablierung einer partizipativen Teamkultur
- Augenmerk auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation bei der Mitarbeiter*innen-Entwicklung (Kompetenzen und Motivation)
- Konzepte und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien

- Klarheit, Kriterien und Transparenz bei Entscheidungsfindungen
- Entwicklung einer zeitgemäßen Strategie für die Identität der Organisation
- Nachhaltigkeit in der eigenen Organisation

4. Change-Management in der Kulturbranche

Der Goldene Zirkel für Veränderung stellt die Fragen, die zum Kern des Veränderungsprozesses vordringen:



Um den Change und Innovationsbedarf herauszukristallisieren und ihn in der Praxis umsetzen zu können, arbeiteten wir mit zwei hilfreichen Modellen: dem Heldenprinzip, um die **Dramaturgie eines Change Prozesses** als Matrix für den eigenen Veränderungsprozess im Hinterkopf zu haben sowie dem Pinguinprinzip, um die **Erfolgsfaktoren für den Prozess** herauszuschälen und zu überprüfen.

Das Heldenprinzip® - Dramaturgie der Veränderung

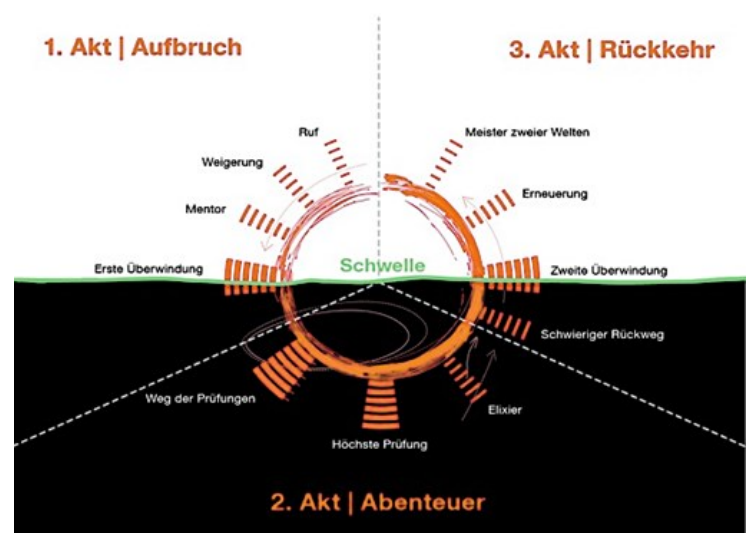
<https://www.heldenprinzip.de>

⇒ Menschliche Veränderungsprozesse folgen seit Jahrtausenden einem inneren Prinzip, so wie die Natur dem Rhythmus der Jahreszeiten. Dieses Prinzip ist thematisch im Mythos des archetypischen Weges der Held*innen verdichtet (siehe Joseph Campbell „Der Held in tausend Gestalten“) und spiegelt, wie Wandel gelingt.

⇒ Das Heldenprinzip® manifestiert diese Essenz für die Gestaltung heutiger Change-Bedarfe in Wirtschaft & Gesellschaft. Dazu fließen kollektive Menschheitserfahrungen, psychologische Grundprämissen, innovative Erkenntnisse der Organisationslehre sowie kulturelle Bildwelten in einer Dramaturgie der Veränderung zusammen. Es wurde in einem BMBF-Projekt wissenschaftlich erarbeitet und wird seit 10 Jahren in der unternehmerischen Praxis eingesetzt.

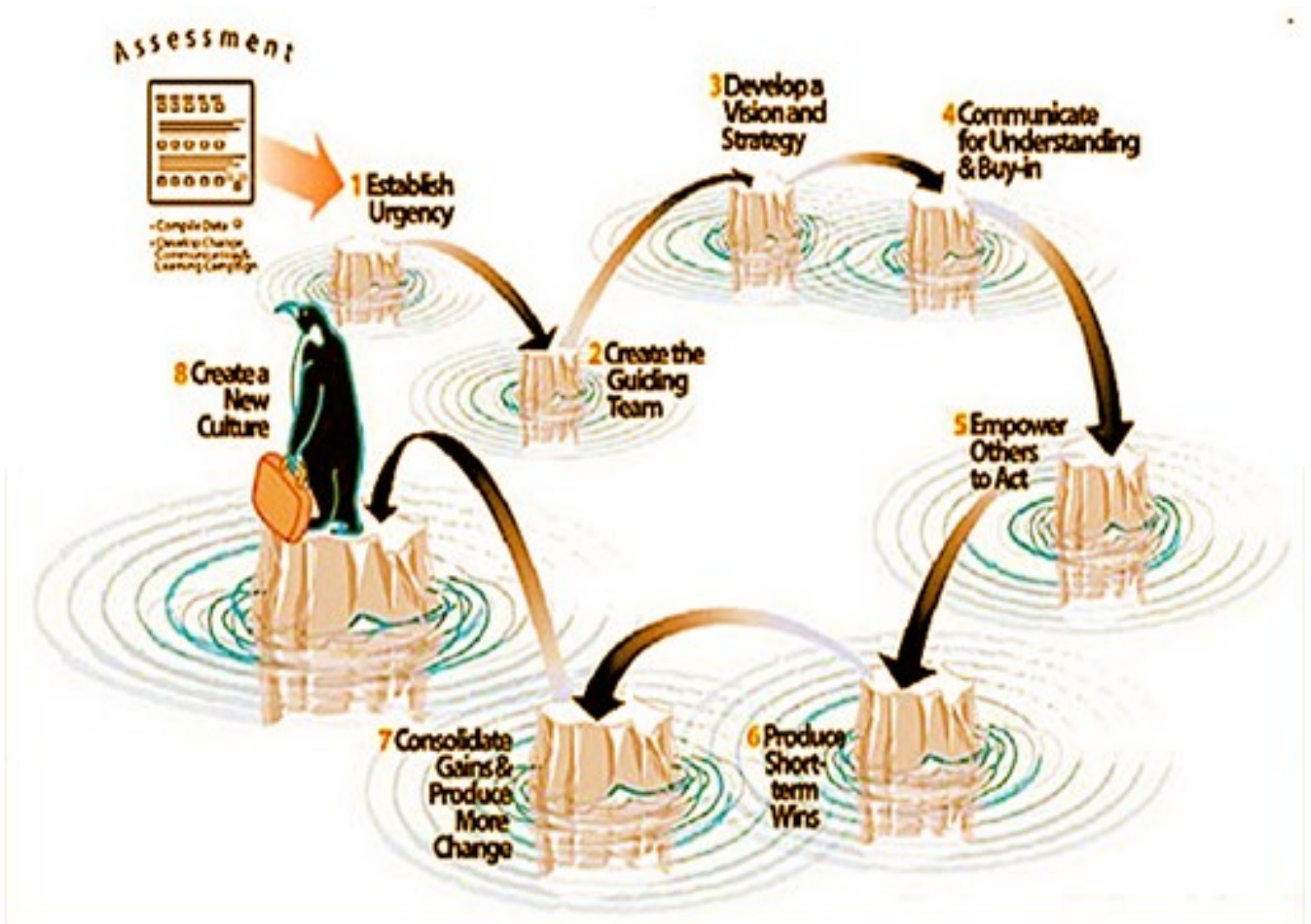
⇒ Diese Dramaturgie für Change und Innovation bringt menschliche Bedürfnisse und die strukturelle Prozesslogik der Veränderung in Einklang. Es bietet allen Beteiligten eine gemeinsame kommunikative Plattform. Mit der assoziativen Struktur der mythologischen Heldenreise gibt sie Ankerpunkte im Prozess der Veränderung. – wo stehen wir und was ist zu tun.

⇒ Das Heldenprinzip® setzen wir in der Analyse, der Begleitung und Reflexion von Transformationsprozessen ein. Das schafft für Teams und Organisationen Orientierung in der Ungewissheit, erweitert ihre Handlungshorizonte und stärkt ihr Veränderungspotenzial.



Das Pinguinprinzip – Erfolgskriterien für Veränderung

Das Pinguinprinzip ist ein Modell des Change-Experten Prof. John P. Kotter und extrahiert aus der Story der Pinguinkolonie, die ihre Scholle verlassen muss, die Erfolgskriterien für Veränderung.



1. Ein Gefühl der Notwendigkeit und Dringlichkeit schaffen
2. Zusammenstellen einer einflussreichen „Lead-Truppe“
3. Kreation einer Vision und Strategie
4. Kommunizieren der Vision für Akzeptanz
5. Mitarbeiter*innen „empowern“, nach der Vision zu arbeiten
6. Planen und kreieren von „Short-Term Wins“
7. Konsolidieren von Verbesserungen und Veränderungsschritte konsolidieren
8. Institutionalisiere des neuen Ansatzes

5. Erarbeitung des spezifischen Veränderungsbedarfes der Teilnehmer*innen

Anhand dieser beiden Arbeitsgrundlagen wurden im Seminar Veränderungsbedarfe erarbeitet. Wir konzentrierten uns vorrangig auf den Beginn des Prozesses, weil die Teilnehmer*innen zumeist am Anfang des Veränderungsprozesses in ihrer Organisation und ihrer entsprechenden Rolle als Führungskraft und diesem Prozess standen.

1. Aufbruch

Thema: Die Akteur*innen verlassen das Vertraute

Aufgabe: Bereitschaft & Fähigkeiten für Transformation schaffen

In der ersten Phase in der Gestaltung eines Change und/ oder Innovationsprozesses muss vor allem die **Dringlichkeit und die Notwendigkeit** der Veränderung herausgeschält werden. Stellt man die **Vision** für die Zukunft daneben, kommt es zu Energie. Die Bereitschaft und die Fähigkeiten der Beteiligten müssen geweckt werden.

Wo ist dafür nötig und sinnvoll?

Es ist also eine Analysezeit, in der Klarheit entsteht, wo die Beteiligten stehen, welche Widerstände vorherrschen und was die Menschen motiviert und befähigt, die alten Muster zu lockern und eingefahrenen Schablonen aufzulösen.

Mögliche Methoden dafür sind Canvasarbeit (= Business Model Canvas, siehe Methodik) mit den Beteiligten, Tiefeninterviews, Phantasie Reisen, Teambuilding u.v.m.

A | Der Ruf und die Vision des spezifischen Veränderungsprozesses.

Fragen für die Recherche

- Was löst die **Notwendigkeit** für die Veränderung aus?

- Welche Risiken sehen wir für die Zukunft?
- Was genau kann nicht so bleiben wie es ist?
- Welchen „Schmerz“ nehmen wir aktuell wahr?
- Mal angenommen, es würde alles so bleiben, wie es ist - was würde passieren?
- Was denkt eine wohlwollende externe Kolleg*in in einer anderen Organisation, was bei uns nicht optimal läuft?
- Was sind die Folgen, wenn wir die Veränderung nicht umsetzen?
- Kittelbrennfaktor
- Auf einer Skala von 1-10; wie dringend ist es, dass wir uns verändern

Fragen für die Annäherung an die Vision

- Wo wollen wir hin?
- Wonach streben wir?
- Wie stiften wir Sinn?
- Was ist unser Beitrag?
- Was braucht die Welt von uns?
- Was wollen unsere Kunden von uns?
- Wie stiften wir Mehrwert?

B | Widerstände/ Weigerung und der Umgang damit

1. Grundsatz

Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand

2. Grundsatz

Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

3. Grundsatz

Widerstand erhält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!

4. Grundsatz

Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

2. Abenteuer

Thema: Die Akteur*innen bewähren sich im Ungewissen

Aufgabe: Kreatives Lern- und Übungsfeld im Ungewissen ermöglichen

In der zweiten Phase in der Gestaltung eines Change und/ oder Innovationsprozesses steht im Mittelpunkt, ein kreatives Feld für Erkundung, Exploration und Experimentieren zu ermöglichen. Altes Denken, Fühlen und Handeln nützen hier wenig. Wie begegnen wir Unerwartetem? Wie lösen wir Ungewisses?

Die Akteur*innen lernen, Verbündete zu finden, mit Widersachern umzugehen, Misserfolge zu verdauen, aus Fehlern zu lernen und Erfolgsmomente zu würdigen.

Es ist also eine Handlungszeit, in der durch „trial and error“ nach Ideen gesucht und Lösungen gefunden werden.

Mögliche Methoden sind dafür Ko-kreation, Brainstorming, Perspektivwechsel, agile Denk- und Arbeitsweisen wie Scrum, Canban, Design Thinking, Thinking Environment®, künstlerische Interventionen, soziokratische Verfahren u.v.m.

3. Rückkehr

Thema: Die Akteur*innen stabilisieren das Neue

Aufgabe: Das Neue nachhaltig konsolidieren

In der dritten Phase in der Gestaltung eines Change und/ oder Innovationsprozesses müssen Errungenschaften und Kompetenzen stabilisiert und konsolidiert werden. Das ist oft mühsam, denn die Akteur*innen sind erschöpft vom Stress und den Anstrengungen, die hinter ihnen liegen. Doch ohne Nachhaltigkeit droht die Gefahr, das Neue wieder zu verlieren. Sie müssen ihre Realität aus anderer Perspektive und in neuer Qualität gestalten.

Mögliche Methoden: Reviews, Retrospektiven, Methoden aus Künstlerischen Interventionen, Entwicklung einer transparenten Dialogkultur, sokratische Dialoge, liberating structures, Fragentechniken u.v.m.

Über die Autorin

Nina Trobisch

trobisch@lumen-gmbh.com



*Dipl. Theaterwissenschaftlerin,
Dipl. Dramadozentin,
Systemischer Coach &
Organisationsentwicklerin, Gestalttherapeutin,
Lehrbeauftragte*

Ein spannender Weg führte sie über vielfältige Etappen zur Organisationsentwicklung in Unternehmen & Organisationen. Hier stärkt sie die Transformationskompetenz von Menschen, unterstützt Teams und Organisationen auf deren spezifischen Wegen, hält Vorträge und bildet Veränderungsbegleiter*innen aus. Als Dramaturgin für Change & Leadership verbindet sie dafür analytische und künstlerische Arbeitsweisen. Um Praxis und Theorie ebenbürtig zu verweben, leitete sie zu den Themenkomplexen Innovationsfähigkeit und Kulturwandel zwei vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekte. In Kooperation der Universität der Künste Berlin und der Hochschule für Technik & Wirtschaft entwickelte sie dort mit einem interdisziplinären Team die Veränderungs-dramaturgie Heldenprinzip®, den roten Faden für Change. An der Nahtstelle von Wirtschaft, Psychologie und Kultur nutzt das Heldenprinzip® die Grundstruktur der Veränderung, wie sie Menschen seit Jahrtausenden durchleben, als Kompass in den Ungewissheiten des Wandels.

Ihre Arbeit öffnet schöpferische Potenziale, die ihre Kund*innen zu neuen unternehmerischen und persönlichen Entwicklungswegen inspirieren: Das Systemische, um Komplexität zu meistern; Das Psychologische, um Beziehungen ganzheitlich zu formen; Das Künstlerische, um Anforderungen kreativ zu lösen.

So etabliert sie Sinn und es entfaltet sich ein nachhaltiges Gestaltungspotenzial für unsere agile VUKA Welt.

Zur Methode

Theorie ist nicht genug. Deshalb stellen wir zu jedem Themenkomplex eine Methode vor, die euch in eurem eigenen Arbeitskontext als (angehende) Führungskraft helfen kann.



Design Thinking: In sechs Phasen zu erfolgreichen Innovationen

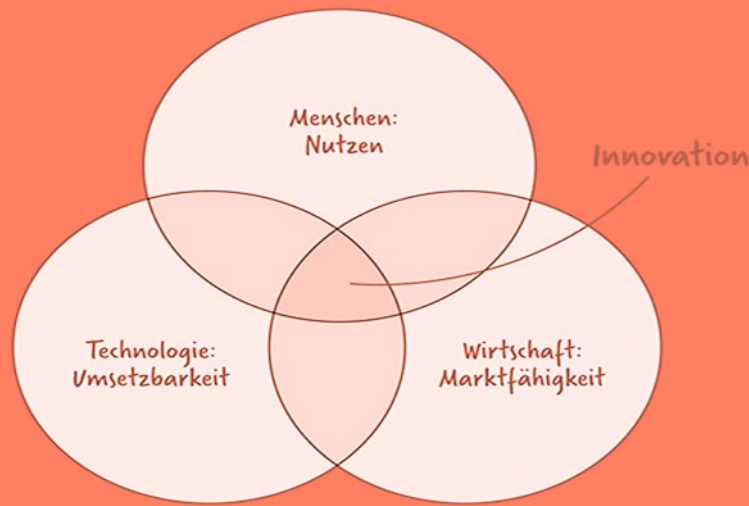
Eine Einführung

Quelle: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/>

Definition:

Design Thinking ist eine **systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen** aus allen Lebensbereichen. Dabei wird mit der Brille der Nutzer*in auf das Problem geschaut und sich in die Rolle der Anwender*in begeben. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die eine Aufgabe von der technischen Lösbarkeit aus angehen, stehen **Nutzer*innenwünsche und -bedürfnisse sowie nutzer*innenorientiertes Erfinden** im Zentrum des Prozesses. Um praxisnahe Ergebnisse zu schaffen, schafft Design Thinking eine **stetige Rückkopplung** zwischen der Entwickler*in einer Lösung und seiner Zielgruppe. Lösungen und Ideen werden in Form von **Prototypen** möglichst früh sichtbar und kommunizierbar gemacht, damit potentielle Anwender*innen sie testen und ein Feedback abgeben können.

Design Thinking nimmt die menschliche Perspektive zum Ausgangspunkt der Zielstellung, innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind.



Innovationen und wertvolle Problemlösungen vereinen drei wesentliche Komponenten:

- (technologische) **Machbarkeit**
- (wirtschaftliche) **Tragfähigkeit**
- (menschliche) **Erwünschtheit.**

Drei Erfolgsfaktoren des Design Thinking

Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt. Diese beruht auf **3 wesentlichen Elementen**:

- multidisziplinäre **Teams**
- variable **Räume**
- Design Thinking-**Prozess**

Design Thinking Prozess

Design Thinking nutzt die Prinzipien von Gestalter*innen, um neue Ideen, Lösungen, Produkte zu entwickeln. Es ist an den Arbeitsprozess angelehnt, dem Designer*innen intuitiv folgen. Er führt Teams in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen.

Schritt 1 - Verstehen

Team steckt den Problemraum ab und definiert das zu lösende Problem

Allgemeines Verständnis für die Frage soll gewonnen werden und alle Teammitglieder werden auf den gleichen Stand über die Rahmenbedingungen und den Zielzustand gebracht.

Schritt 2 - Beobachten

- Teilnehmer*innen schauen nach außen und bauen Empathie für Nutzer*innen und Betroffene auf.
- Identifikation mit dem*/der* Kund*in → Analyse/ Interviews / Rollenspiele

Schritt 3 - Sichtweise und Standpunkt definieren:

Die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse von Schritt 1 und 2 zusammentragen und verdichten
Point of View der Persona definieren, um den Standpunkt zu verdeutlichen

Schritt 4 - Ideen finden

Das Team entwickelt eine Vielzahl von Lösungsideen - Brainstorming

Ideen priorisieren, fokussieren und finalisieren nach den Fragen der Effizienz, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit

Schritt 5 - Prototypen entwickeln:

Erstellung von Prototypen zu Anschauungszwecken, damit der*/die* Kund*in sich die Lösung vorstellen kann. Prototyp dient der Entwicklung konkreter Lösungen, die an den passenden Zielgruppen getestet werden können.

Wichtiger ist: je einfacher, desto besser. (Wireframes, Post-its, Rollenspiele, Storyboard)

Schritt 6 - Testen

Das Erarbeitete testen und Feedback einholen

Offenheit für neue Anregungen

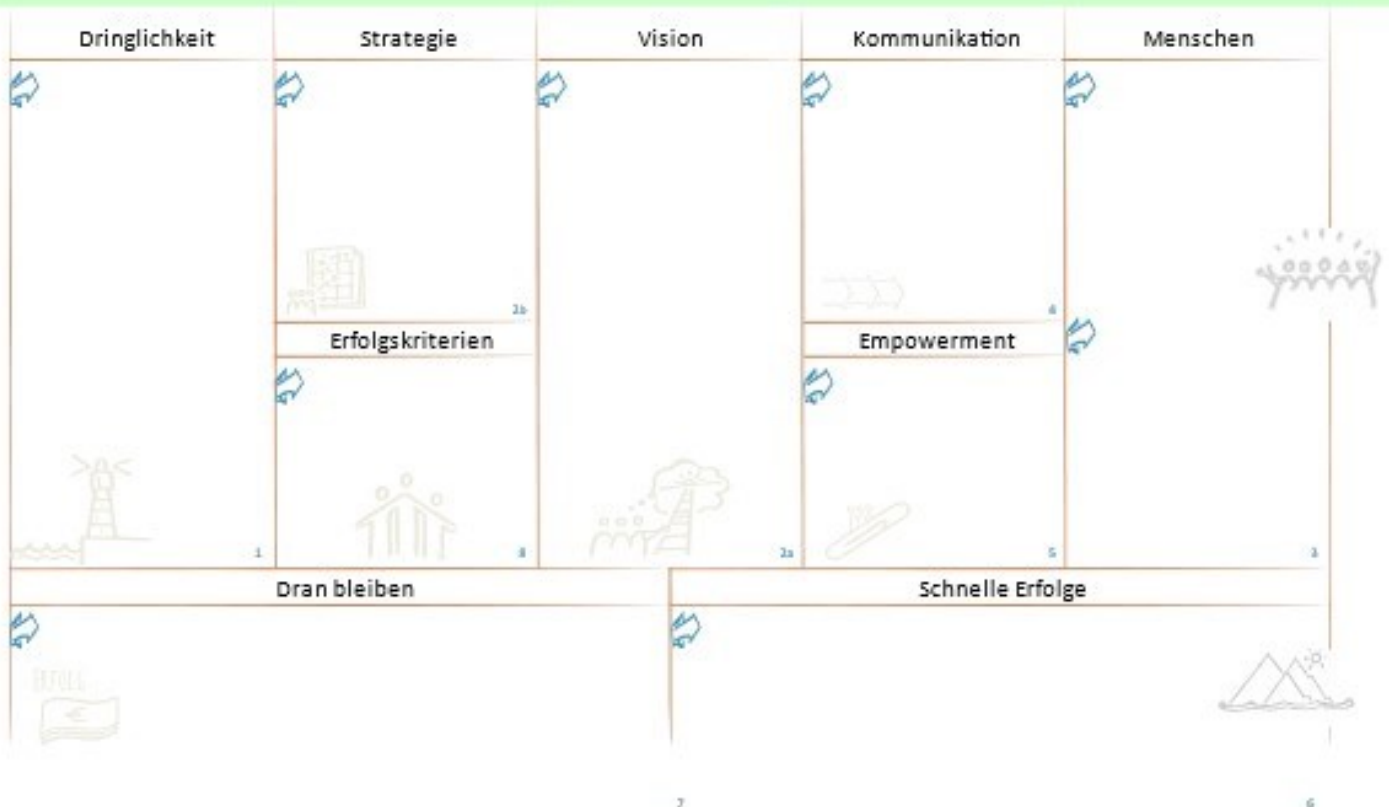
Ergebnis darf auch verworfen werden

Methoden 2: Das Canvas-Modell

Das Canvas Modell dient dazu, die einzelnen Schritte des Veränderungsprozesses schrittweise aufzuschlüsseln und so greifbarer zu machen:

Canvas - Strategische Veränderungleinwand

allein oder mit dem Team zusammen die Leinwand befüllen indem folgende Fragen gemeinsam in Kleingruppen bearbeitet werden.



Modernes Gleichstellungsmanagement

Konzeptueller Kern von Shift Culture war es, dass neben den Frauen* aus dem mittleren Management auch Schlüsselpersonen aus dem Personalwesen am Programm teilnehmen, um das Thema Female/ Inclusive Leadership auch dort sichtbar zu machen, wo Entscheidungen über das Personal einer Organisation getroffen werden. Diese Schlüsselpersonen haben am Workshop zu „Modernem Gleichstellungsmanagement“ der Expertin Nicola Bramkamp teilgenommen und Fragen des Diversitätsmanagements, unconscious biases und struktureller geschlechtlicher Ungleichheit besprochen.



3 Fragen an Gleichstellungsexpertin Nicola Bramkamp

Was bedeutet Gleichstellung und warum brauchen wir sie so dringend?

Frauen* sind an der Spitze von Kultureinrichtungen und Medienunternehmen, in Gremien und Jurys unterrepräsentiert. Das gilt auch für die Auszeichnung mit Preisen oder die Förderung von Projekten. Gleichstellung bedeutet Gleichberechtigung und Chancengleichheit aller Mitglieder einer Gesellschaft. Im klassischen Gleichstellungsmanagement haben wir meist nur Männer und Frauen im Blick. Die modernere Lesart bedeutet aber, dass wir ganz im Sinne des Diversitätsmanagements alle marginalisierten gesellschaftlichen Gruppen in den Blick nehmen.

Wo liegen hier die größten Hindernisse in den Kulturorganisationen?

In einem Forschungsprojekt der HTW Saar hat Prof. Dr. Hellen Gross, (Hochschule für Technik und Wissenschaft des Saarlandes) genau das untersucht: Was sind die Hemmnisse, wieso lässt sich Diversität so schlecht abbilden?

Zunächst einmal müssen wir schauen, wer überhaupt Zugang in Kulturinstitutionen bekommt. Wen stellen wir ein? Wer wird überhaupt ausgebildet? Bei der klassischen Frauenfrage im Theater ist es z.B. so, dass 50% Frauen Regie studieren, aber nur 26% später auf den großen Bühnen arbeiten. Was passiert da zwischen Studium und Berufsausübung? Bei Kulturschaffenden z.B. mit Behinderung oder sozialer Herkunft sieht es noch einmal dramatischer aus. Wer ist also Gatekeeper und wie kann man hier eine Öffnung realisieren? Das hat viel mit einem Kulturwandel zu tun. Mit den sogenannten Unconscious biases (Voreingenommenheit), dass Mütter z.B. nicht so leistungsfähig sind, Menschen mit anderer ethnischer Herkunft vielleicht nicht befähigt, den nationalen Kulturapparat zu repräsentieren. Und mit der Meritokratie, d.h. der

irrigen Annahme, dass gesellschaftliche Vorherrschaft einer durch Leistung und Verdienst ausgezeichneten Bevölkerungsschicht selbstverständlich ist. Hier ist noch viel gesellschaftliche Aufklärung zu tun. Wer weist wem welche Rolle zu? Dann ist natürlich auch die Frage nach Vergütung entscheidend. Der Kulturbereich ist per se eher prekär aufgestellt, das macht es nicht leicht, Diversität umzusetzen. Auch die besonderen Arbeitszeiten, z.B. im Theater, machen es Menschen, die z.B. Zeit Care-Arbeit leisten müssen (wie Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen) nicht gerade leicht.

Was ist diversitätsorientierte Organisationsentwicklung und wie kann sie beim Gleichstellungsmanagement helfen?

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung dient der Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt und unterschiedlicher Lebenslagen und Lebensentwürfe in Organisationen. Ihr Ziel ist es, in Organisationen gleichzeitig Verschiedenheit und Gleichberechtigung zu ermöglichen. Sie ist quasi die etwas komplexere Version des Gleichstellungsmanagements. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung reagiert auf den steigenden Bedarf und die Notwendigkeit, Diversität als Querschnittsthema in Institutionen zu verankern. Dabei werden Ansätze der Antidiskriminierungsarbeit mit Ansätzen der Organisationsentwicklung kombiniert. Der Blick ist zunächst nach innen gerichtet, um Wertorientierungen, Haltungen, Normen oder auch (Kommunikations-)Abläufe im Hinblick auf Ausschlüsse zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Auch die Umsetzung rechtlicher Vorgaben, die auf dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder auf verschiedenen

verbindlichen Menschenrechtskonventionen fußen, können Teil solcher Organisations-entwicklungsprozesse sein. Zentral ist es, strukturelle Barrieren, die Ausschlüsse und Diskriminierung (und zwar nicht nur bezogen auf die geschlechtliche Identität) zur Folge haben, abzubauen und einen wertschätzenden Umgang mit Diversität, beispielsweise im Team, zu fördern. Im Kulturbetrieb können sich bei der Diversitäts-orientierten Organisationsentwicklung darüber hinaus weitere kulturspezifische Fragen stellen wie zum Beispiel: Welche Wertigkeit schreiben wir verschiedenen Kunstformen zu? Verändert die Diversitätsentwicklung die ästhetische Praxis? Welche Perspektiven repräsentiert unser Kanon? Der Dreiklang von Publikum, Personal und Programm ist hier mit in den Blick zu nehmen.

Über die Autorin

Nicola Bramkamp

Dozentin, Künstlerische Leiterin SAVE THE WORLD E.V. und Kuratorin



Nicola Bramkamp studierte Germanistik, Theaterwissenschaft und BWL in Berlin und Bochum. Von 2013 - 2018 war sie Schauspieldirektorin am Theater Bonn. Sie steht für ein modernes Schauspiel, das offensiv und gesellschaftsrelevant auf die Stadt zugeht. Sie trat mehrfach als eine Vorkämpferin bei der strukturellen Veränderung des Stadttheaters in Erscheinung und hat durch die Initiierung von BURNING ISSUES - der ersten bundesweiten Konferenz von Theatermacherinnen die Themen Geschlechtergerechtigkeit, Vereinbarkeit von Karriere und Beruf sowie Inklusion in den Fokus der Öffentlichkeit gebracht. Für ihr Engagement wurde sie u.a. für den emotion award Frauen in Führung nominiert. Darüber hinaus engagiert sie sich für eine internationale Vernetzung von Kunst und Wissenschaft. Sie ist künstlerische Leiterin und Gründerin der Initiative SAVE THE WORLD und rückt seit 2014 Themen wie Nachhaltigkeit und Klimawandel in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen, NGO's und internationalen Künstlern aller Sparten in den Fokus einer breiten Öffentlichkeit.

2017 & 2018 kuratierte sie im Auftrag der Vereinten Nationen das Kulturprogramm zur Weltklimakonferenz. 2022 kuratierte sie das Augsburger Klimafestival „endlich“ unter der Schirmherrschaft von Kulturstaatsministerin Claudia Roth. Darüber hinaus lehrt sie u.a. am Mozarteum Salzburg, der Hochschule für Bildende Kunst, Hamburg, der Leadership_Next Academy.

Als creative consultant berät sie Unternehmen wie ESCADA, Deutsche Telekom u.a. im Bereich social purpose (gender equality, diversity & sustainability) und creative content. Sie engagiert sich ehrenamtlich als Mentorin bei IWIL (Women into Leadership) sowie Theater.Frauen.

Nicola Bramkamp ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern.

Elemente eines gelungenen Gleichstellungsmanagements: Worauf wir achten sollten

Nicola Bramkamp ist Expertin für modernes Gleichstellungsmanagement. Im folgenden Text erklärt sie, was das genau ist und schlüsselt einige unserer wichtigsten unbewussten Denkmuster („unconscious biases“) auf.

Text und Grafiken von Nicola Bramkamp



Modernes Gleichstellungsmanagement/ Transfer ins Unternehmen

Die Studie „Frauen in Kultur und Medien“ (Gabriele Schulz, Carolin Ries, Olaf Zimmermann) von 2016 sowie die Studie „Macht und Struktur am Theater“ (Prof. Dr. Thomas Schmidt, 2019) machten deutlich, wie schlecht es um die Gleichstellung in der Kultur bestellt ist. Frauen*, vor allem in Führungspositionen, sind mit 22% stark unterrepräsentiert. Obwohl in den Ausbildungsinstituten der Anteil von Frauen nahezu paritätisch ist, setzen sich die wenigsten Frauen später beruflich durch. Egal ob Autor*innen, Regisseur*innen, Redakteur*innen, Schauspieler*innen – bei den hochdotierten Positionen sind die Männer mit über 70% klar in der Überzahl. Hinzu kommen strukturelle Benachteiligung, patriarchale Führungsstrukturen, Macht-

missbrauch sowie ein enormer Gender Pay Gap, der laut der Studie von Prof. Helmut K. Anheier „Gender Equality Policy in the Arts, Culture and Media“ der größte im europäischen Vergleich ist.

Grund genug also, dass sich die Kulturinstitutionen mit Gleichstellungsmanagement befassen und die vielen herausragend ausgebildeten Frauen* im Unternehmen fördern, strukturellem Machtmissbrauch entgegenwirken und sich um Antidiskriminierung bemühen. Denn Gleichstellungsmanagement meint hier alle Geschlechter und sollte vor allem auch jene berücksichtigen, die aufgrund ihrer Herkunft, ihres Alters, körperlicher Konstitution oder Religion unter Ausschlüssen zu leiden haben.

Anhand von „best practice Beispielen“ aus dem In- und Ausland vermittelte der Workshop unterschiedliche Ansätze, die bei der Implementierung

im Unternehmen hilfreich und sinnvoll sein können.

Code of Conduct

Ein wichtiges Mittel zur Implementierung von Geschlechtergerechtigkeit und Vermeidung von Diskriminierung ist die Erstellung eines „code of conduct“.

Ein **Verhaltenskodex** (*code of conduct*) ist eine Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und Zusammenhängen abhängig von der jeweiligen Situation angewandt werden können bzw. sollen.

- Zielgruppe nicht zwingend an die Einhaltung gebunden
- Freiwillige Selbstkontrolle
- Selbstverpflichtung

Als Vorbild wurde der Wertekodex des Deutschen Bühnenvereins herangezogen.

Durch einen partizipativen Prozess im Theater wurde dieser Kodex adaptiert und erweitert.

Wichtige Phasen waren:

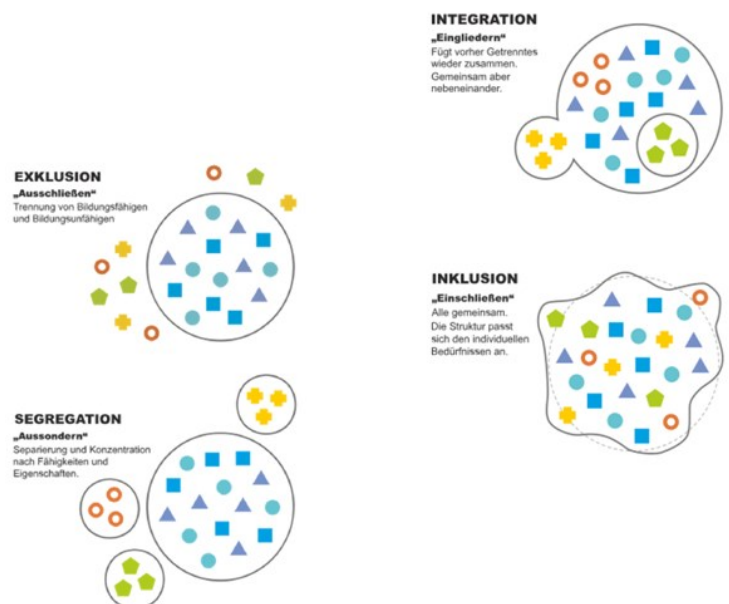
- Verpflichtung eines externen Moderationsteams.
- Durchführung eines eintägigen Workshops mit einer Vielzahl von Verantwortlichen aus dem künstlerischen, technischen sowie dem Verwaltungsbereich.
- Anschließend erarbeiteten Kleingruppen Zielstellungen und bestimmten Defizite.
- Daraus folgt Entwurf der Leitlinien durch die Geschäftsführung. In mehreren Stufen wurden verschiedene Leitungsebenen und die Betriebsräte eingebunden.
- Vollversammlung

Anschließend wurde eine rechtlich verbindliche Betriebsvereinbarung zur Verhinderung antidiskriminierenden Verhaltens sowie ein Glossar entwickelt, die sich aus dem Kodex ableitete.

- Wie bei den Leitlinien: partizipatives Vorgehen
- Beratung: Expert*innen der überbetrieblichen Vertrauensstelle Themis unterstützten die Arbeitsgruppe Antidiskriminierung und standen beratend zur Seite. So entstanden Leitlinien zum konkreten Umgang mit Fällen sowie Handlungsmöglichkeiten.

Antidiskriminierung – eine wichtige Säule des Gleichstellungsmanagements

Durch das „best practice Beispiel“ der **Sophienseae Berlin** lernten wir, wie man einen diskriminierungskritischen Ansatz sowohl im Programm als auch beim Personal sowie beim Publikum realisieren kann.



Die Transformation einer Kulturinstitution - betrachtet man sie unter dem inklusiven Ansatz - führt dazu, dass sich die gesamte Organisation neuen Herausforderungen stellen muss.

Dies hat nicht nur Auswirkung auf den eigenen Leadership-Ansatz, sondern zeigt sich auch besonders beim erfolgreichen Recruiting.

Zur Methode

Theorie ist nicht genug. Deshalb stellen wir zu jedem Themenkomplex eine Methode vor, die euch in eurem eigenen Arbeitskontext als (angehende) Führungskraft helfen kann.



Recruiting

Besonders die Sensibilisierung beim Recruiting ist eine der wichtigsten Säulen des Gleichstellungsmanagements. Die Sophiensaale haben einen Leitfaden entwickelt, der die „unconscious biases“ von Personalverantwortlichen beschreibt und durch Sensibilisierung ein selbstkritisches Hinterfragen bei der Durchsicht von Bewerbungen einleitet.

Selbstkritische Vorbereitung auf die Durchsicht von Bewerbungen - Sophiensaale

Stand: 26.03.2021 (gekürzt)

Zusammengestellt von Noa Winter, Anne Rieger und Melmun Bajarchuu

VORAB:

Lasst uns bedenken, dass wir alle geprägt sind von unseren eigenen Erfahrungen und es keinen „neutralen“ Blick gibt.

Mögliche Aspekte, die es zu bedenken gilt:

- Wie gehe ich an das Lesen der Bewerbungen heran, habe ich einen festen Kriterienkatalog, habe ich eine Gewichtung im Kopf: Arbeitserfahrung, Sympathie, besondere Skills etc. Und worauf achte ich dabei? Habe ich eine quantitative Perspektive, eine qualitative?
- Suche ich nach bestimmten Buzzwords im Lebenslauf (die Person hat xy studiert, bei Theater xy Praktika/Hospitanzen absolviert, mit (mir) bekannten Künstler*innen gearbeitet etc.)?
- Gibt es Dinge, die ich aufgrund meiner bisherigen Biographie (noch) unzureichend

einordnen kann, da mir die konkreten Erfahrungen fehlen (spezifische Diskriminierungserfahrungen wie Ableismus, Rassismus, Klassismus, „Lookism“, Ageism, Transfeindlichkeit ... und dann wieder Unterformen, Ausdifferenzierungen:

- Ableismus gegen Taube Menschen, gegen Menschen mit chronischen Schmerzen, gegen neurodiverse Menschen etc.,
- Rassismus gegen Schwarze Menschen, gegen muslimisch gelesene Menschen, gegen asiatisch gelesene Menschen, Gadjé-Rassismus etc.,
- Klassismus gegen Menschen, die kein Abitur haben, Menschen, die keinen Hochschulabschluss haben, Menschen, die keine (finanzielle) Unterstützung erhalten haben (von Eltern, Institution...) und nicht über notwendige Netzwerke verfügen etc.
- Lookism: achte ich (unbewusst) auf das Aussehen von Menschen? Beurteile ich ihr „gepflegtes Aussehen“? Was verstehe ich darunter? Bewerte ich es als negativ, wenn eine Person offensichtlich mehr Zeit und Geld für ihr Äußeres ausgibt, und wenn ja, warum? Habe ich bestimmte Reaktionen auf das Aussehen von Menschen? Spielt mein „Begehren“ in die Auswahl von bestimmten Menschen mit rein?
- Ageism: bewerte ich Menschen aufgrund ihres Alters, schreibe ich einem bestimmten Alter bestimmte Eigenschaften zu, welche sind das?
- Transfeindlichkeit: habe ich eine bestimmte Vorstellung, wie eine geschlechtliche Identität „auszusehen“ hat? Gehe ich davon aus, dass sich eine Person einer Geschlechtsidentität zuordnen muss? Fühle ich mich verwirrt, wenn von mir eine bestimmte Sprechweise (z.B. in Bezug auf Pronomen

bzw. kein Pronomen) „verlangt“ wird und es mir nicht freigestellt wird?

- Merke ich bei mir eine Tendenz zu „Bewährtem“, also eine Sicherheit im Umgang mit Menschen, deren Erscheinung, Hintergründe, Ausbildung, Erfahrungshorizonte, Familiengeschichten, Ausdrucksweise etc. mir ähnlicher sind?
- Merke ich bei mir eine Tendenz zum „Unbekanntem“, also sowas wie eine besonders positive Lesart und eine Projektion in eine Person aufgrund ihres mir „fremd“ klingenden Namens, der Angabe einer mir unbekanntem Religion, bestimmter Sprachkenntnisse, bestimmter Erfahrungen, bestimmter Eigenschaften usw. Neige ich vielleicht dazu, andere Menschen aufgrund von bestimmten Markern zu „exotisieren“. Glaube ich, dass es sowas wie „positive Diskriminierung“ geben kann?
- Kann ich den Barrierefreiheitsbedarf der Person realistisch einschätzen: Hier kann sowohl die Begeisterung über eine behinderte*n Bewerber*in zur Unterstützung dessen führen, was die Sophiensaele (aktuell) leisten können/müssen, um der Person ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu bieten, als auch das Gefühl der Überforderung (aus Unerfahrenheit mit bestimmten Bedarfen um eigenen Arbeitsumfeld) einsetzen. Wichtig wäre es hier, direkt zu überlegen, welche Schritte eingeleitet/geklärt werden müssen, um darüber eine realistische Einschätzung zu erhalten

Modernes Gleichstellungsmanagement umfasst viele Bereiche. Beim Transfer ins Unternehmen ist es wichtig, sich sowohl der eigenen Position und den eigenen Privilegien bewusst zu werden. Als Personalverantwortliche können wir sowohl bei der Programmgestaltung als auch bei der Ansprache unseres Publikums innovative, neue Wege beschreiten, die ich hier aus Platzmangel nicht ausführlicher beleuchten konnte, die wir aber im

Workshop ausführlich untersucht haben.

Die Erkenntnisse im Recruiting sind von besonderer Wichtigkeit, da alle Studien zeigen, dass sich Institutionen dann besonders schnell transformieren, wenn möglichst diverse Teams zusammenarbeiten und auch die Führungspositionen diverser besetzt sind. Themen wie Familienfreundlichkeit, gleiche Bezahlung, die Einführung von New Work und die Bekämpfung von „unconscious biases“ sind die Basis eines erfolgreichen Gleichstellungsmanagement. Und dessen Transfer ins Unternehmen.

Danksagung

Die letzten drei Jahre haben uns die Notwendigkeit eines Projekt wie Shift Culture deutlich vor Augen geführt. Sowohl von Teilnehmer*innen als auch Trainer*innen haben wir Rückmeldungen erhalten, wie wichtig es ist, Räume des Austauschs, für die persönliche Entwicklung und die Organisationsentwicklung in der Kulturbranche zu schaffen. Einige Frauen haben uns mitgeteilt, dass sie durch Shift Culture überhaupt das erste Mal die Möglichkeit hatten, sich mit den eigenen Zielen näher auseinanderzusetzen und Teil eines Netzwerks zu sein, in dem ein vertrauensvoller Austausch über berufliche Herausforderungen stattfinden kann. Wir danken deshalb allen, die Shift Culture ermöglicht haben: Unseren Sozialpartnerorganisationen, allen voran dem deutschen Kulturrat, der die Debatte um Frauen in der Führung in Kultur und Medien überhaupt erst angestoßen hat, der Fachgruppe Bildende Kunst der Künstler*innen und Künstler in der ver.di, dem Deutschen Museumsbund, dem Deutschen Bühnenverein und der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger. Und wir danken insbesondere unseren Förderern dem Europäischen Sozialfonds, der Regiestelle der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern und Weiterbildung fördern“, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund. Und natürlich danken wir allen Teilnehmer*innen und Trainer*innen, die das Programm lebendig gemacht haben. Wir wünschen uns, dass auch zukünftig Gleichstellung der Geschlechter und Weiterbildung für Frauen und weiblich gelesene Personen auf der kulturpolitischen Agenda stehen werden. Wir bleiben mit unseren Projekten weiter dran und freuen uns auch in Zukunft über stark zusammenhaltende Netzwerkstrukturen, die sich gemeinsam für Geschlechtergerechtigkeit und Entwicklungsräume für Frauen einsetzen.