

NEWSLETTER 04 | 2013

MEHR FRAUEN AN DIE SPITZE!

Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte
in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

EDITORIAL

2

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Ende des Jahres 2013 wird auch die Abschlussphase des vierten Mentoring-Jahrgangs im Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ eingeläutet. Zeit für einen **Rückblick**: Die Mentee Claudia Belz berichtet, wie sie die „kreative Mittagspause“ im Landesmuseum Mainz erlebt hat und welche Eindrücke sie daraus mitnehmen konnte.

Außerdem greift der Newsletter das Thema des letzten Workshops für Mentees auf: **Argumentation und Verhandlung**. Im Interview gewährt ADD-Präsidentin **Dagmar Barzen** Einblicke in ihren beruflichen Alltag und beschreibt, wie sie sich in überwiegend männerdominierten Verhandlungen durchsetzt. Im **Methodenkoffer** finden Sie Tipps zur strukturierten Vorbereitung von Verhandlungsgesprächen.

Der Newsletter erscheint jeweils zum Quartalsende, informiert Sie über die laufenden Ereignisse im Mentoring-Programm und bietet Hintergrundinformationen zum Thema, insbesondere über Frauen im Karriereverlauf. Vergangene Ausgaben des Newsletters können Sie auf der Internetpräsenz des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen abrufen (<http://mifkjf.rlp.de/frauen/mehr-frauen-an-die-spitze/>).

Gerne nehmen wir Anregungen, Themenvorschläge oder Gastbeiträge aber auch kritische Rückmeldungen entgegen. Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, ein besinnliches Weihnachtsfest und einen guten Start ins Jahr 2014!

Ihre Redaktion

INHALT

01	RÜCKBLICK Kreative Mittagspause im Landesmuseum	3
02	AUS DER PRAXIS Argumentation und Verhandlung	5
03	IM FOKUS Interview mit Dagmar Barzen	7
04	METHODENKOFFER FÜRS MENTORING	9
05	AUSBLICK Aktivitäten im Mentoring-Programm	11
06	IMPRESSUM	12

RÜCKBLICK

30 Minuten Auszeit – Kreative Impulse am Mittag aus Sicht einer Teilnehmerin

3

„Höhere Wesen befehlen“: Ein Ausflug in die Welt des Sigmar Polke

Experimentelle Maltechniken und ein breites Spektrum an künstlerischen Medien – der Mitbegründer des kapitalistischen Realismus, Sigmar Polke, stand im Mittelpunkt der gut besuchten Netzwerkveranstaltung in Form einer kulturellen Mittagspause im Landesmuseum.

Zu sehen war ein Werk, das keinen Titel trägt und viel Raum für Interpretationen lässt: Auf grünem Untergrund formen sich über dem Bildraum die Umrisse zweier Wesen, deren Leiber in Schnörkeln enden. Es lohnte sich durchaus, davor zu verweilen, die Kunst auf sich wirken zu lassen und den ausführlichen Erklärungen von Kunsthistorikerin Dr. Karoline Feulner zu lauschen.

Der 2010 verstorbene Polke stand anfänglich unter dem Einfluss der amerikanischen Pop-Art und entwickelte daraus seinen eigenen Stil, der sich jedoch aufgrund seiner Komplexität und Heterogenität nur schwer einer Richtung zuordnen lässt. Dafür experimentierte er zu gerne. Ende der sechziger Jahre malte er mehrfach Bilder, die sich mit vorhandener Kunst beschäftigen. Besonders frech und freizügig ging er dabei mit dem berühmten Hasen Dürers um. Polke bemächtigte sich mehrfach in seinem Werk dieses Hasens und kopierte ihn auf seine Weise inklusive der markanten Signatur Dürers. Eines seiner berühmtesten Bilder trägt den Titel "Höhere Wesen befehlen: rechte obere Ecke schwarz malen!".



Warum also Polke zur Mittagszeit? Sicherlich lässt sich dies an einem Zitat Polkes verdeutlichen: „Wir können uns nicht darauf verlassen, dass eines Tages gute Bilder gemalt werden, wir müssen die Sache selbst in die Hand nehmen.“ Dies trifft vieles, was in Seminaren und Veranstaltungen im Rahmen des Mentoring-Programms thematisiert wurde: sich mit Eigenverantwortung, Neugier, Engagement und Freude den anstehenden Aufgaben stellen. Dazu gehört auch, experimentierfreudig zu sein, die eigene Meinung zu vertreten und Selbstkritik zu üben. Polke sind diese Eigenschaften durchaus zuzuordnen. Dreißig Minuten Auszeit, die sich sehr gelohnt haben – gerne mehr davon.



Bericht und Fotos: Claudia Belz

Mentee im vierten Durchgang des Mentoring-Programms „Mehr Frauen an die Spitze!“
Pressesprecherin der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)

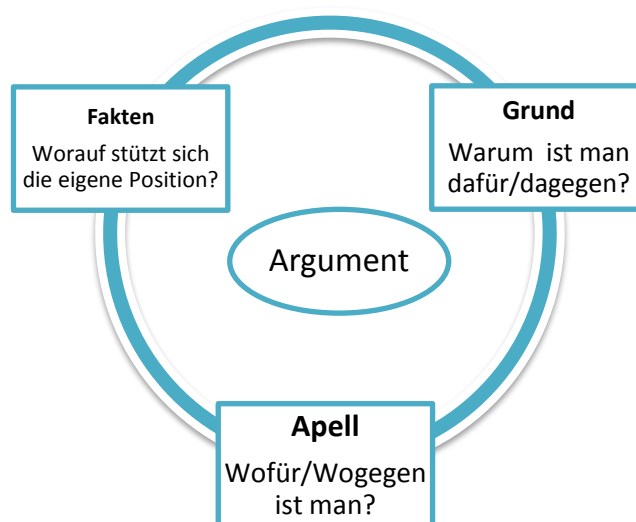
Alles Verhandlungssache

5

Wer andere überzeugen will, braucht starke Argumente und muss diese glaubwürdig und selbstbewusst vorbringen. Nur wenige Nachwuchsführungskräfte gehen voller Selbstvertrauen in ihre ersten Verhandlungen. Oftmals gibt es Bedenken – Kann man sich in der Diskussion behaupten? Wird es gelingen, die eigenen Ziele durchzusetzen? Die gute Nachricht lautet: Mit guter Vorbereitung und Übung lässt sich erfolgreiches Verhandeln erlernen.

Zu Beginn der Vorbereitungen steht die Frage nach dem eigenen Standpunkt. Was soll in der bevorstehenden Verhandlung diskutiert werden? Wie ist die eigene Position dazu? Welche Argumente stützen diese Position? Sind diese Argumente in sich schlüssig?

Ein in sich schlüssiges Argument setzt sich aus drei zentralen Bestandteilen zusammen: Fakt, Grund und Appell. Der Fakt beschreibt den derzeitigen Zustand der Situation aus einer bestimmten Perspektive, die Grundlage für die Verhandlung ist. Der Grund beschreibt, warum die derzeitige Situation geändert werden sollte. Schließlich endet ein gutes Argument in einem Appell, der die eigene Position verdeutlicht und eine klare Forderung darstellt.



Auf ein Argument folgt meist ein Gegenargument des Gegenübers. Dies setzt sich in der Regel aus Fakten und Gründen zusammen, die dem eigenen Argument entgegengesetzt werden können. Hierauf kann mit Konfrontation – dem Vorbringen von Einwänden – oder Kooperation – der (zumindest teilweisen) Zustimmung – reagiert werden. In jedem Fall kann auf das bewährte PFALZ-Prinzip zurückgegriffen werden, mit dessen Hilfe Verhandlungen konstruktiv geführt werden können:

- P Pause machen**
Den Einwand auf sich wirken lassen
- F Fragen**
Interesse am Einwand zeigen, sich nach den Wünschen und Zielen des Gegenübers erkundigen
- A Akzeptanz zeigen**
Die Gegenposition anerkennen
- L Lösungen vorschlagen**
Einen Ausweg anbieten und erläutern
- Z Zustimmung suchen**
Einigungsmöglichkeiten finden und verbindlich vereinbaren

Das Ziel ist der größtmögliche Nutzen für alle Beteiligten

Bei dem Vorsatz, andere von den eigenen Argumenten zu überzeugen, sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Verhandlungen dazu beitragen sollen, gemeinsam Lösungen zu finden. Wenn es nur einer Seite gelingt, ihre Ziele durchzusetzen, kann also nicht von einer gelungenen Verhandlung gesprochen werden. Stattdessen sollte ein gegenseitiger Nutzen geschaffen werden. Dies ist nur mit einem fairen, sachbezogenen Verhandlungsstil möglich. Ein Beispiel ist die Verhandlungsführung nach dem **Harvard-Prinzip**, das von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher und dem Sozialanthropologen William Ury an der Universität Harvard entwickelt wurde. Dieses beruht auf vier Grundprinzipien:

- 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**
Verhandlungspartnerinnen und –partner haben zwei Grundinteressen: den Verhandlungsgegenstand und die persönlichen Beziehungen. Diese beiden Ebenen sollten sich nicht vermischen. Das Motto lautet: „weich gegenüber dem Menschen, hart in der Sache“.
- 2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen**
Die Interessen beider Seiten müssen anerkannt werden. Dazu ist ein Wechsel der Perspektive und die Gegenüberstellung des „Warum?“ und „Warum nicht?“ nötig.
- 3. Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln**
Dies ist mithilfe eines Brainstormings möglich: Welche Optionen gibt es? Wie sind diese zu bewerten? Zu beachten ist hierbei, dass es nicht „die“ richtige Lösung gibt.
- 4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen**
Neutrale Beurteilungskriterien sind unabhängig und legitimiert. Hierzu zählen Expertinnen und Experten und deren Gutachten.

Diese Verhandlungsstrategie ist auf gegenseitige Gewinnmaximierung ausgelegt. Diese gelingt insbesondere, wenn beide Seiten gelassen und sachlich bleiben. Wenn die Gegenseite unsachlich wird, sollte man die Äußerung von Emotionen ermöglichen, aber gleichzeitig versuchen, die Emotionen auf die Sache – nicht auf die Personen – zu lenken. Hierbei gilt: Nicht sofort reagieren, sondern zunächst reflektieren. Die Verhandlung sollte niemals in einem Streit enden. Dies kann nur gelingen, wenn man das Problem aus beiden Perspektiven betrachtet und Lösungsvorschläge formuliert, die für beide Seiten akzeptabel sind.

Zum Nachlesen:

Wippermann, Frank (2006): Mit Argumenten überzeugen. Wege zu größerem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen. Ein Trainingsbuch. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06700.pdf>

Getting Past No. Verhandeln nach Harvard. In: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. 24. Jahrgang, Heft 4/2013, Verlag: Luchterhand.

IM FOKUS

„In Verhandlungen bin ich oftmals die einzige Frau.“

Dagmar Barzen ist Präsidentin der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) in Trier und somit Chefin von rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf mehrere Standorte im Land verteilt sind. Der Aufgabenbereich der ADD ist vielfältig. Einen bedeutenden Bereich stellt die Kommunalaufsicht dar. Im Interview beschreibt sie ihren Verhandlungsstil und wie es ihr gelingt, auch schwierige Gespräche zu meistern.



Die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion beschreibt sich als Mittler zwischen der Landesregierung und den Kommunen. Inwiefern gehören Verhandlungen zu Ihrem beruflichen Alltag?

Als Präsidentin der Behörde biete ich einen engen Dialog mit unseren „Kunden“ an; seien es Lehrkräfte, Schulleiter/innen, Landräte/Landrätinnen und Oberbürgermeister/innen, Verbands- und Kammervorteil/innen oder Bürgerinnen und Bürger. Dies ist mir sehr wichtig. Wir haben zwar als ADD klare gesetzliche Vorgaben, die wir vollziehen, doch lege ich Wert darauf, dass der Dialog und das Miteinander im Vordergrund stehen. So bemühe ich mich, ein offenes Ohr für unsere Kunden und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, d. h. meine Entscheidungen transparent zu treffen, um so das für eine Zusammenarbeit unerlässliche Vertrauen und auch die Glaubwürdigkeit zu schaffen.

Als Präsidentin führe ich oft direkte Verhandlungen mit Oberbürgermeister/innen und Landräten/Landrätinnen im Bereich der Kommunalaufsicht. Bevor die offiziellen Haushaltsverfügungen der ADD herausgehen, stehe ich für Gespräche zur Verfügung. So versuche ich, die Faktoren zu erläutern, die z. B. zu unserer Haushaltsverfügung und zu Einsparauflagen führen. Dabei werden wir als ADD von den Kommunen oft als „Gegner“ empfunden. So als würden wir die Kommunen in ihren Planungen bremsen. Doch geht es uns ausschließlich darum, die Leistungsfähigkeit der Kommunen zu erhalten oder sie wiederzuerlangen. Und dies gilt umso mehr in finanziell schwierigen Zeiten, in denen die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte an oberster Stelle steht. Somit gehören direkte Verhandlungen und teilweise äußerst schwierige Gespräche zu meinem beruflichen Alltag.

Wie würden Sie Ihren eigenen Verhandlungsstil beschreiben?

Mein Verhandlungsstil ist dialogorientiert. Ich biete den engen Dialog an und stehe für Gespräche zur Verfügung. Dies sind zum Teil Krisengespräche, in denen ich z. B. in einer vertraulichen Runde Fraktionsvorsitzenden eines Kreistages und dem Landrat/der Landrätin zusammen mit meinen jeweiligen Mitarbeiter/innen unsere konkreten Einsparauflagen vermitteln muss. Dies sind oftmals konfrontative Gespräche. Mein Verhandlungsstil ist dabei an den Realitäten orientiert, d. h. ich spreche offen und klar. Und natürlich habe ich es bei meinem Gegenüber mit Interessensvertreter/innen zu tun, die z. B. die Anhebung des Kreisumlagehebesatzes vehement ablehnen. Meine Botschaft, dass die Kommunen eigenverantwortlich ihre Einnahmemöglichkeiten ausschöpfen müssen, findet in solchen Verhandlungen meistens wenig Zustimmung. Ich versuche zu überzeugen durch Transparenz, d. h., ich erläutere die Situation anderer Kommunen und erkläre meinen gesetzlichen Spielraum. Da ich mich als Behördenvertreterin in einem klaren gesetzlichen Rahmen bewege, kann ich oftmals nicht im Konsens entscheiden.

Zur Person:

Dagmar Barzen studierte **Politikwissenschaft, Soziologie und Ethnologie an der Universität Trier**. Nach dem Magisterexamen begann sie im Jahr 1991 ihre berufliche Karriere als **persönliche Referentin des Vorsitzenden der SPD-Landtagsfraktion Rheinland-Pfalz**, dem sie 1994 als **persönliche Referentin des Ministerpräsidenten** in die Staatskanzlei folgte. Von 1997 bis 2002 war sie als **Referatsleiterin für Internationale Angelegenheiten und Partnerschaften des Landes** der Staatskanzlei tätig. Anschließend leitete sie sechs Jahre lang das **Büro des Ministerpräsidenten**. Von 2008 bis 2011 war sie **Präsidentin der Struktur- und Genehmigungsdirektion Nord** in Koblenz, ehe sie ihre jetzige Stelle als **Präsidentin der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion** in Trier antrat.

Welche Argumentationsstrategien empfehlen Sie, um in Gesprächen die eigenen Ziele durchzusetzen?

Ich kann anderen keine grundsätzliche Argumentationsstrategie empfehlen. Jede, jeder muss ihren, seinen eigenen Stil finden, um die Ziele zu erreichen und sich damit durchzusetzen. Authentisch, ehrlich und gewillt zu sein, sich auf die Gesprächspartner/innen und damit auf die Verhandlungsthemen einzulassen, stehen für mich im Vordergrund. Ich bin empathisch und nehme sofort die Atmosphäre auf, wenn ich ei-

nen Raum betrete. Das erleichtert mir, mich auf unterschiedliche Situationen und Stimmungen meiner Gesprächspartner/innen einzustellen.

Verhandeln Ihrer Erfahrung nach Frauen anders als Männer?

Meine Erfahrung nach fast 25 Jahren im politischen Geschäft ist, dass Frauen anders verhandeln als Männer. Ich habe es meist mit männlichen Entscheidungsträgern zu tun. Oftmals bin ich die einzige Frau. Ich bin es gewohnt, Menschen zusammenzuführen und Dinge zu bewegen; das hilft. Ich habe gern mit Menschen zu tun. Ich denke, Frauen kommen schneller zum Wesentlichen, sind effizienter. Sie hinterfragen sich, bevor sie etwas sagen; reden nicht so sehr um den „heißen Brei“ herum, sondern versuchen, ihr Ziel stringent zu verfolgen.

Was tun Sie, wenn ein Gespräch aus dem Ruder zu laufen droht, z.B. wenn die Gegenseite unsachlich oder emotional wird?

Droht ein Gespräch aus dem Ruder zu laufen, versuche ich nochmals zusammenzufassen, Gemeinsamkeiten, d. h. gemeinsame Positionen herauszuarbeiten, und ein Stück weit die Emotionen aus dem Gespräch heraus zu nehmen. Lachen und damit eine schwierige Situation entschärfen ist auch wichtig.

METHODENKOFFER

Verhandlungen strukturiert vorbereiten

Viele Fehler in Verhandlungen lassen sich durch eine gute Vorbereitung vermeiden. Vorab sollte man reflektieren, welche Ziele man erreichen möchte, welche Gegenargumente zu erwarten sind und wie sich diese ggf. entkräften lassen.

Während einer Verhandlung sollten zwei Dinge stets präsent bleiben: Das Maximalziel – die weitestgehend zu erreichende Forderung – und das Minimalziel – die minimal zu erreichende Forderung. Diese müssen vorab klar definiert und ggf. mit Mistreiterinnen und Mistreitern abgesprochen werden. Die Formulierung der Argumente erfolgt auf der Grundlage des Maximalziels. Schon vorab sollte über mögliche Einwände und Gegenargumente und deren Entkräftung nachgedacht werden. Aus der Einschätzung der Stärke der Gegenargumente ergibt sich, wie hoch oder niedrig das Minimalziel angesetzt werden kann.

Grundsätzlich ist es ratsam, diese vorbereitenden Überlegungen schriftlich zu fixieren. So können die Ziele und Argumente konkret definiert und nachhaltig im Gedächtnis verankert werden. Dabei kann folgendes Raster hilfreich sein:

Gegenstand der Verhandlung:

Maximalziel:

Minimalziel:

Argumente:

**zu erwartende
Einwände:**

Gegenargumente:

In Anlehnung an: Wippermann, Frank (2006): Mit Argumenten überzeugen. Wege zu größerem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen. Ein Trainingsbuch. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 85.

Falls konkrete Verhandlungen anstehen, können diese mithilfe der Mentorin oder des Mentors gezielt vorbereitet werden. Die Diskussion kann im Tandem simuliert und somit die eigene Argumentationsstrategie trainiert werden. Möglicherweise bringt die Mentorin/der Mentor weitere mögliche Einwände vor, die noch nicht bedacht wurden und zu denen ein Gegenargument gefunden werden muss. In jedem Fall sollte von Seiten der Mentorin/des Mentors ein Feedback gegeben werden, ob die Mentee mit ihren Argumenten überzeugen konnte oder ob noch Verbesserungsbedarf besteht.

AUSBLICK

Aktivitäten und Veranstaltungen im Mentoring-Programm

11

Abschlussbilanz – Moderierter Erfahrungsaustausch

Dienstag, 21. Januar 2014 – 9-13 Uhr für Mentees, 14-16:30 für Mentorinnen und Mentoren

In der Abschlussbilanz werden mit Blick auf das Ende des Mentoring-Jahres erste Hinweise gegeben, noch offene Themen abgesteckt und Impulse für die eigene Führungstätigkeit reflektiert. Dabei geht es auch um den Abschluss und die Würdigung der Mentoring-Beziehung und die weiteren Schritte zur Kontaktpflege des neu gewonnenen Netzwerkes.

Die Abschlussbilanz findet im kleinen Sitzungssaal des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur statt.

Netzwerkveranstaltung für Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Mittwoch, 12. Februar 2014, 18 Uhr

Die letzte Netzwerkveranstaltung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des vierten Mentoring-Jahrgangs ist noch in Planung. Thema und Ort der Veranstaltung werden rechtzeitig bekanntgegeben.

Offizielle Auftakt- und Abschlussveranstaltung

Freitag, 21. März 2014, 10 Uhr

An der feierlichen Abschlussveranstaltung des vierten Mentoring-Jahrgangs wird in diesem Jahr auch die Ministerpräsidentin Malu Dreyer teilnehmen und ein Grußwort an die Mentees, Mentorinnen und Mentoren richten. Allen Mentees wird ein Zertifikat zur erfolgreichen Teilnahme am Mentoring-Programm überreicht. Gleichzeitig startet ein neuer Jahrgang in ein ereignisreiches Mentoring-Jahr 2014.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Zentrum für Qualitätssicherung und – entwicklung (ZQ)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Externes Projektbüro für das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz

Redaktion:

Dipl.-Päd. Stefanie Buss, wissenschaftliche Mitarbeiterin (verantwortlich)

Milena Merten, wissenschaftliche Hilfskraft (Artikel&Interview)

Kontakt:

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Gresemundweg 4

55099 Mainz

Telefon: 06131-39 25049

E-Mail: Stefanie.Buss@zq.uni-mainz.de

<http://www.zq.uni-mainz.de>

Alle Angaben, insbesondere die URL-Adressen, sind ohne Gewähr.



Das Mentoring-Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ ist ein Projekt des Ministeriums für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen in Rheinland-Pfalz. Es wird finanziert über Haushaltsmittel des Landesamts für Soziales, Jugend und Versorgung.