



FUE-PROJEKT „KOMPÄDENZ POTENZIAL“: KONZEPTSKIZZE ZUM ZERTIFIKATSKURS „GESTÄRKT IN FÜHRUNG GEHEN – FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SOZIALEN ARBEIT“

Hinweis: Das vorliegende Papier beschreibt den Stand des Curriculums während/nach der ersten Erprobung im Jahr 2017. Der Kurs wird auf Basis der dort gemachten Erfahrungen überarbeitet und im Jahr 2019 erneut erprobt. Das daraus abgeleitete finale Konzept wird dann ebenfalls publiziert.

Das dem dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22042 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem/der Autor/in bzw. den Autor/inn/en.

INHALTSVERZEICHNIS

1	DER ZERTIFIKATSKURS „GESTÄRKT IN FÜHRUNG GEHEN – FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SOZIALEN ARBEIT“	1
1.1	Der Zertifikatskurs – kurz und knapp	1
1.2	Gender und Diversity in der Lehre	2
2	DER AUFBAU DES MODULS	4
2.1	Gender Mainstreaming und Diversity (Management) als Führungsaufgaben & Moderationstechniken	6
2.2	Führungskultur/-theorien und Management in Organisationen der Sozialen Arbeit	8
2.3	Personalauswahl/-entwicklung/-bindung	9
2.4	Kommunikation & Theorie-Praxis-Transfer (Praxisprojekt)	10
3	DIE SEMINARPLÄNE	12
3.1	Gender Mainstreaming und Diversity (Management) als Führungsaufgaben & Moderations- techniken [Blockwoche]	12
3.1.1	Seminarverlauf Montag (12.06.17)	12
3.1.2	Seminarablauf Dienstag (13.06.17)	13
3.1.3	Seminarablauf Mittwoch (14.06.17)	14
3.1.4	Seminarablauf Donnerstag (15.06.17)	15
3.1.5	Seminarablauf Freitag (16.06.17)	16
3.2	Führungskultur/-theorien und Management in Organisationen der Sozialen Arbeit [1. Kurs- wochenende]	17
3.2.1	Seminarverlauf Freitag (15.09.17)	17
3.2.2	Seminarverlauf Samstag (16.09.17)	18
3.2.3	Seminarverlauf Sonntag (17.09.17)	19
3.3	Personalauswahl/-entwicklung/-bindung [2. Kurswochenende]	19
3.3.1	Seminarverlauf Freitag (13.10.17)	19
3.3.2	Seminarverlauf Samstag (14.10.17)	20
3.3.3	Seminarverlauf Sonntag (15.10.17)	21
3.4	Kommunikation & Theorie-Praxis-Transfer (Praxisprojekt) [3. Kurswochenende]	22
3.4.1	Seminarverlauf Freitag (17.11.17)	22
3.4.2	Seminarverlauf Samstag (18.11.17)	22
3.4.3	Seminarverlauf Sonntag (19.11.17)	24
4	DIE FUNKTIONEN DES E-LEARNING	25
5	LITERATUR	26

1 DER ZERTIFIKATSKURS „GESTÄRKT IN FÜHRUNG GEHEN – FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SOZIALEN ARBEIT“

1.1 DER ZERTIFIKATSKURS – KURZ UND KNAPP

Das Gesundheits- und Sozialwesen ist durch einen überdurchschnittlichen Anteil weiblicher Beschäftigter (77%, davon 40% in Teilzeit) gekennzeichnet (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017, S. 13). Dieser Anteil spiegelt sich jedoch nicht auf den Führungsebenen wider. Die meisten Führungspositionen haben Männer inne. Laut Ursula Müller beträgt der Frauenanteil der ersten Führungsebene im Sozialbereich nur 37% (vgl. Müller 2014, S. 86).

Des Weiteren zeichnet sich der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens aufgrund des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Transformationsprozesse durch einen prognostizierten Fachkräftemangel aus. Entsprechend wird für gesundheitsbezogene und soziale Tätigkeiten ein zunehmender Fachkräftebedarf – auch an höher qualifiziertem Personal – vorhergesagt. In der Folge gewinnen Weiterbildungsangebote im Kontext des lebenslangen Lernens für die heutige Wissensgesellschaft zur Qualifizierung wie auch Professionalisierung an Bedeutung.

Ausgehend von diesen Tatsachen, dass die Führungsebenen in der Sozialwirtschaft männlich dominiert sind und sich ein zunehmender Weiterbildungsbedarf abzeichnet, hat das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „KomPä-denZ Potenzial“ der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit der Sozialwirtschaft für beruflich qualifizierte Frauen forschungsbasiert den Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen – Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit“ entwickelt. Dieser verfolgt mittels der Vermittlung von Fachwissen und methodischem Handwerkszeug das Ziel, mehr Frauen für Führungspositionen in der Sozialwirtschaft zu begeistern und zu qualifizieren. Er ist in sich abgeschlossen und kann von weiblichen Fachkräften, die bereits über einen ersten Studienabschluss in den Bereichen der Sozialen Arbeit, den Gesundheits- oder Sozialwissenschaften verfügen, als akademische Weiterbildungsmaßnahme genutzt werden.

Arbeitgebenden dient der Zertifikatskurs als Möglichkeit der Personalentwicklung und -bindung, indem er einerseits dabei unterstützt, bestehende Fach- und Führungskräfte, die sich permanent auf neue Entwicklungen und Herausforderungen einstellen müssen, weiterzubilden, damit sie auf diese reagieren können. Andererseits bietet seine Berücksichtigung eine erfolgsversprechende Möglichkeit, die Attraktivität von Trägern und Organisationen zu erhöhen. Das Zertifikat, welches nach erfolgreichem Kursabschluss vergeben wird, birgt folglich nicht nur einen Wert für die teilnehmenden Frauen sondern auch für ihre Arbeitgebenden. Es besticht zudem durch seine Anrechenbarkeit: Da das Weiterbildungsangebot auf Grundlage des Moduls „Personalmanagement“ (Som F4) des berufsbegleitenden Master-Studiengangs „Sozialmanagement“ der Leuphana Universität Lüneburg konzipiert wurde, ermöglicht es denjenigen Teilnehmerinnen, die dieses berufsbegleitende Studium zur Weiterbildung aufnehmen möchten, eine Anrechnung von 10 Credit Points (ein „Credit Point“ entspricht 30 Stunden der Arbeitsbelastung von Studierenden, die sich aus den Präsenzzeiten, den Selbstlernzeiten und den Zeiten für die Prüfungsvorbereitung ergeben). Hierdurch wird die Studienzeit in erheblichem Umfang reduziert und Frauen, die weitere Karrierewege in der Sozialwirtschaft anstreben, erhalten sowohl durch den Kurs als auch über ein evtl. berufsbegleitendes Sozialmanagement-Studium weiteres Rüstzeug für neue und möglicherweise verantwortungsvollere Aufgaben.

Nach Abschluss des Kurses sollen die Teilnehmerinnen in der Lage sein, aktuelle Herausforderungen, Konzepte und Aufgaben des Personalmanagements, insbesondere der Mitarbeiterinnenführung und -entwicklung, in Zusammenhang mit dem zunehmenden Organisationswandel in der Sozialwirtschaft zu bringen. Ziel ist es außerdem, dass sie den Umgang mit Gender und Diversity als Führungsaufgabe und als Chance für „lernende Organisationen“ begreifen, weshalb das Kursangebot Gender Mainstreaming und Diversity als Querschnittsaufgaben versteht.

Inhaltlich umfasst der Zertifikatskurs als anschlussfähige Weiterbildung auf akademischem Niveau schwerpunktmäßig folgende Themen:

- Gender Mainstreaming und Diversity Management als Führungsaufgaben,
- Führungskulturen, Führungstheorien, Management in Organisationen der Sozialwirtschaft,
- Personalauswahl, -bindung wie auch -entwicklung sowie zusätzlich
- Kommunikation und Moderation.

Ergänzend zu der Vermittlung dieser Schwerpunkte ermöglichen Abendeinheiten eine inhaltliche Vertiefung. Parallel dazu möchte das Kursangebot die Ausbildung oder Erweiterung von Kompetenzen anregen. Deshalb sollen alle Teilnehmerinnen eine begleitende Kompetenzbilanzierung inkl. individueller Beratung wie auch die Möglichkeit erhalten, sich mit weiblichen Führungskräften und Personalerinnen hinsichtlich ihrer Erfahrungen auszutauschen.

Der Zertifikatskurs möchte Inhalte vermitteln, die im konkreten Arbeitsalltag in den verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit anwendbar sind. Im Mittelpunkt des Zertifikatskurses steht deshalb eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis. Die Teilnehmerinnen sollen ihre bisherigen Erfahrungen einbringen und sowohl in den Seminaren als auch im Rahmen des Abendprogramms in vertrauensvoller Atmosphäre diskutieren können. Dafür wird der Austausch untereinander gezielt gefördert; auch während der Selbstlernphasen wird er durch kollegiale Unterstützung und E-Learning aufrechterhalten.

Eine zentrale Rolle hinsichtlich der Theorie-Praxis-Verzahnung nimmt außerdem das Praxisprojekt ein. Dieses wird von jeder Teilnehmerin in enger Kooperation mit ihrer/ihrer Arbeitgebenden absolviert, damit durch den konkreten Anwendungsbezug die Kursinhalte Lebendigkeit wie auch Alltagsnähe erfahren und sichergestellt wird, dass das neue Wissen in das Arbeitsumfeld zurückfließt, sodass Lerneffekte für die gesamte Organisation erzielt werden. Das Praxisprojekt ist gleichzeitig die hochschuläquivalente Prüfungsleistung, die für eine erfolgreiche Teilnahme erbracht werden muss. Gender- und/oder Diversity-Aspekte sollen als Querschnittsaufgabe (siehe auch folgender Abschnitt) einen zentralen Stellenwert im Praxisprojekt einnehmen, welcher klar erkennbar zu sein hat.

2.1 GENDER UND DIVERSITY IN DER LEHRE

Als Querschnittsthemen für das Praxisprojekt und den gesamten Kurs wurden die Leitkategorien „Gender“ und „Diversity“ gewählt, da Institutionen dazu aufgefordert sind, auf allen Ebenen gender- und diversitygerecht zu agieren: Erstens durch Gender Mainstreaming als (geschlechter-)politische Strategie mit dem Ziel, „in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen“ (Stiegler 2000, S. 8) sowie zweitens durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches festlegt, dass es keine mittelbare oder unmittelbare Diskriminierung

sowie keine Belästigung aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität geben darf.

Entsprechend dieser Tatsachen wird auch der Anspruch erhoben, Lernenden eine diskriminierungsfreie Bildung zu ermöglichen und ein Bewusstsein für (Geschlechter-)Gerechtigkeit bzw. Gleichstellung und Chancengleichheit zu schaffen. Das Projekt „KomPädenZ Potenzial“ greift diese Forderung auf. Es zielt nicht nur darauf ab, Professionalisierungsprozesse in der Sozialen Arbeit zu unterstützen, indem es u.a. mit dem Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen – Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit“ versucht, die Zugänglichkeit und Passgenauigkeit von Weiterqualifizierungsangeboten für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft zu verbessern und neue Zielgruppen der berufsbegleitenden, akademischen Weiterbildung zu erschließen. Es will der Zielgruppe auch den Erwerb von Gender- und Diversity-Kompetenzen ermöglichen.

Zur Erreichung dieses Ziels fließen Gender Mainstreaming- und Diversity-Fragestellungen in alle Phasen und Aspekte der Kursplanung wie auch -erprobung mit ein. Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Für die Thematik sollten beispielsweise die Lehrenden im Vorfeld sensibilisiert werden. Dafür wurden den Lehrenden vor Kursbeginn folgende fünf einseitige Handouts¹ zu den wesentlichen Aspekten von Gender und Diversity in der Lehre, erstellt vom Projektteam „KomPädenZ Potenzial“, zugesandt und in persönlichen Gesprächen mit den Dozierenden reflektiert:

- Barrierearme Lehre
- Diskriminierungsarme Sprache
- Diversity in der Lehre
- Gender Mainstreaming – Gender in der Lehre
- Jede/r lernt anders – Heterogenität in der Lehre.

Das Projektteam bot außerdem die Möglichkeit zur didaktischen Beratung bezüglich der Umsetzung von gender- und diversitybewussten Lehrformaten (telefonisch/persönlich) im Zuge der Vorbereitung auf den Zertifikatskurs wie auch im Rahmen der anschließenden Reflexion an. Um den Lehrenden abschließend Kriterien geleitetes Feedback geben zu können, findet die Thematik „gender- und diversitybewusste Lehre“ in allen quantitativen Evaluationen Berücksichtigung.

Die Sensibilisierung der Lehrenden sollte zusammenfassend erfolgen über:

1. ein Vorabgespräch (ggf. telefonisch) mit den Projektmitarbeitenden,
2. die Lektüre/Erarbeitung der Handouts durch die Lehrenden,
3. die Nutzung eines von den Projektmitarbeitenden entwickelten Online-Glossars sowie von zwei externen Online-Tools zur Sensibilisierung (den Test zum „unconscious bias“ der Initiative Chefsache² und das Tool

¹ siehe hierzu online <http://www.leuphana.de/institute/ifsp/forschung-projekte/kompaedenz-potenzial/leitkategorien-gender-und-diversity.html> [Zugriff 13.07.2017]

² siehe <https://initiative-chefsache.de/handlungsbedarf/chefsache-test/> [13.07.2017]

„DiVers – Didaktik und Diversity in der Hochschullehre“³, das von der Universität zu Köln, der RWTH Aachen und dem Projekt KomDiM entwickelt wurde) seitens der Lehrenden,

4. eine anschließende intensive (telefonische) Beratung in Bezug auf die Umsetzung in der Lehre durch die Projektmitarbeitenden,
5. die Aufforderung zur Umsetzung des Seminarkonzepts durch die Dozierenden mit einer möglichst weitgehenden Berücksichtigung der erarbeiteten Themen ausgehend von den Projektmitarbeitenden und
6. Feedback nach der Lehrveranstaltung an die Lehrperson durch die Kurskoordination unter Berücksichtigung des qualitativen und quantitativen Feedbacks der Teilnehmenden in Bezug auf die Leitkategorien Gender und Diversity.⁴

Die Teilnehmerinnen sollten zu Beginn des Kurses im Rahmen der Blockwoche für die Thematik sensibilisiert werden. Zudem wurde das erwähnte Online-Glossar, das 62 Begriffe mit Gender- und/oder Diversitybezug enthält, auch ihnen zur Vor- und Nachbereitung sowie Recherche zur Verfügung gestellt.

2 DER AUFBAU DES MODULS

Im Jahre 2017 wurde der Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen – Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit“ in Kooperation mit dem Bildungs- und Tagungszentrum Ostheide (BTO) in Barendorf im Rahmen einer Blockwoche, die als Bildungsurlaubswoche anerkannt war, und drei Kurswochenenden an folgenden Terminen erprobt. Das Modul war folgendermaßen aufgebaut:

Zertifikatskurs	GESTÄRKT IN FÜHRUNG GEHEN – FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN IN DER SOZIALEN ARBEIT
In Anlehnung an das Modul	Som F4
ECTS-Credits	10
Prüfungsleistung/Studienleistung	— mind. 80% Anwesenheit in den Präsenzveranstaltungen sowie — die erfolgreiche Absolvierung einer hochschuläquivalenten Prüfungsleistung (s.u.)
Verantwortlich für den Kurs	Prof. Dr. Angelika Henschel
Präsenzveranstaltungen	— Blockwoche (Bildungsurlaub): 12.06. – 16.06.2017 — 1. Kurswochenende: 15.09. – 17.09.2017 — 2. Kurswochenende: 13.10. – 15.10.2017

³ http://divers.uni-koeln.de/Das_Self-Assessment-Tool.html [13.07.2017]

⁴ siehe Webseite des Projektes „KomPädenZ Potenzial“ zu den Leitkategorien Gender und Diversity:
<http://www.leuphana.de/institute/ifsp/forschung-projekte/kompaedenz-potenzial/leitkategorien-gender-und-diversity.html>
[13.07.17]

	— 3. Kurswochenende: 17.11. – 19.11.2017
Ort	Bildungs- und Tagungszentrum Ostheide (BTO) Barendorf (Lüneburger Str. 12, 21397 Barendorf)
Qualifikationsziele	— Die Teilnehmerinnen sind in der Lage, aktuelle Herausforderungen, Konzepte und Aufgaben des Personalmanagements, insbesondere der MitarbeiterInnenführung und -entwicklung, in Zusammenhang mit dem zunehmenden Organisationswandel in der Sozialwirtschaft zu bringen. — Sie begreifen den Umgang mit Gender und Diversity als Führungsaufgabe und als Chance für „lernende Organisationen“.
Inhalt des Zertifikatskurses	Auseinandersetzung mit Führungsaufgaben und -stilen, Methoden des Gender Mainstreaming, Organisationskulturen, Organisationsgestaltung sowie Personalangelegenheiten (insbesondere Personalentwicklung) (s.u.)
Zugangsvoraussetzungen	erster Studienabschluss in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheits- oder Sozialwissenschaften

Gesamtarbeitsaufwand	300 Stunden Workload, davon ca. — 92 Stunden Präsenzzeit — 208 Stunden Selbstlernzeit
Lehrformen des Moduls	Siehe Beschreibung der Lerneinheiten
Lehrveranstaltungen	— Gender Mainstreaming und Diversity Management als Führungsaufgaben & Moderationstechniken (Blockwoche) — Führungskultur/-theorien und Management in Organisationen der Sozialen Arbeit (1. Kurswochenende) — Personalauswahl/-entwicklung/-bindung (2. Kurswochenende) — Kommunikation & Theorie-Praxis-Transfer (3. Kurswochenende)
Art der Prüfungs- und/oder Studienleistungen	Kombinierte wissenschaftliche Arbeit bestehend aus: — einem Praxisprojekt — einem Poster — einer Präsentation

2.1 GENDER MAINSTREAMING UND DIVERSITY (MANAGEMENT) ALS FÜHRUNGS-AUFGABEN & MODERATIONSTECHNIKEN

Titel der Lehrveranstaltung	Gender Mainstreaming und Diversity Management als Führungsaufgaben & Moderationstechniken
Arbeitsaufwand	92 Stunden Workload, davon ca. — 37 Stunden Präsenzzeit — 55 Stunden Selbstlernzeit
Ziele der Lehrveranstaltung	— Die Teilnehmerinnen können die Begriffe Gender Mainstreaming und Diversity (Management) definieren und kritisch diskutieren. — Sie verstehen die historisch-politische Entwicklung des Gender Mainstreaming. Sie sind in der Lage, eine eigene Position dazu zu entwickeln, Chancen, Risiken und Grenzen zu erkennen und in ihr Führungsverhalten einfließen zu lassen. — Sie erkennen Gender Mainstreaming und Diversity (Management) als Instrumente der Organisations- und Qualitätssicherung im Sinne einer lernenden Organisation. — Sie sind mit Methoden des Gender Mainstreaming vertraut und im Rahmen eines zu entwickelnden Praxisprojektes in der Lage, erste Maßnahmen für die eigene Organisation zu entwickeln. — Sie begreifen die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von MitarbeiterInnen als Entwicklungschance für Organisationen. — Die Teilnehmenden lernen den Umgang mit der Moderationsmethode ViPP („Visualisierung in Partizipationsprozessen“) und können diese in beruflichen Zusammenhängen anwenden.
Inhalte der Lehrveranstaltung	<u>Gender Mainstreaming und Diversity (Management) als Führungsaufgaben</u> — Sensibilisierung „Gender“ — Genderwissen und Führungskompetenz — Führungskompetenzen — historisch-politische Entwicklung des Gender Mainstreaming-Prinzips — Genderorientierte Organisationspolitik — Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Mitarbeitenden als Entwicklungschance für Organisationen — Gender Mainstreaming und Diversity Management als Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Qualitätssicherung im Sinne einer lernenden Organisation (Chancen, Risiken und Grenzen) — Instrumente und Methoden des Gender Mainstreaming — Austausch mit weiblichen Führungskräften zu den Seminarinhalten und deren Leitungserfahrungen — Geschlechtergerechtigkeit als Praxisthema eines großen Trägers

	der Sozialwirtschaft (Vortrag) <u>Moderationstechniken</u> — Moderationsmethode ViPP – Grundlagen der Moderationsmethode — Hauptverwendungszusammenhänge in Bezug auf Führungsaufgaben und Teamleitung — der Moderationsprozess — Elemente der Visualisierung — Formulierung von Moderationsfragen — Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Methoden — Moderationstechniken und -haltung
Empfohlene Literaturliste	<u>Gender Mainstreaming und Diversity (Management) als Führungsaufgaben</u> — Henschel, Angelika (2014): Barrieren auf dem Weg nach oben. Es gibt geeignete Wege und Maßnahmen, um auch in der Sozialwirtschaft Geschlechtergerechtigkeit zu befördern. Hemmnisse müssen erkannt, benannt und beseitigt werden. In: Neue Caritas Spezial: Politik, Praxis, Forschung, Nr. 2, S. 22–23. — Henschel, Angelika (2013): Mehr Gender-Strategie tut gut. In: Neue Caritas: Politik, Praxis, Forschung, 114(21), S. 30. — Henschel, Angelika (2012): Gender Mainstreaming als Aufgabe der Organisationsentwicklung im Kontext von Sozialmanagement. In: Herbert Bassarak & Armin Schneider (Hrsg.): Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen. Augsburg: ZIEL-Verlag, S. 82–100. — Henschel, Angelika/ Eylert-Schwarz, Andreas (2015): Herausforderung Heterogenität – Gender und Diversity als relevante Kategorien zur Gestaltung gelingender Übergänge zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. In: Walburga K. Freitag, Regina Buhr, Eva-Maria Danzeglocke, Stefanie Schröder & Daniel Völk (Hrsg.): Übergänge gestalten: Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung erhöhen. Münster: Waxmann, S. 133–150. — Welp, Ingelore/ Schmeck, Marika (2005): Kompaktwissen Gender in Organisationen (Bd. 1). Frankfurt am Main [u.a.]: Peter Lang. <u>Moderationstechniken</u> — Hartmann, Martin/ Rieger, Michael/ Pajonk, Brigitte (1997): Zielgerichtet moderieren. Weinheim und Basel: Beltz. — Metaplan-GmbH (Hrsg.) (1992): Fibel zur Metaplantechnik: Wie man mit der Metaplantechnik Gruppengespräche moderiert. Quickborn. — Neuland, Michele (1995): Neuland Moderation. Eichenzell: Neuland Verlag für lebendiges lernen.

	— Seifert, Josef W. (2009): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Offenbach: Gabal.
Prüfungs-/ oder Studienleistung	s.o.

2.2 FÜHRUNGSKULTUR/-THEORIEN UND MANAGEMENT IN ORGANISATIONEN DER SOZIALEN ARBEIT

Titel der Lehrveranstaltung	Führungskultur/-theorien und Management in Organisationen der Sozialen Arbeit
Arbeitsaufwand	71 Stunden Workload, davon ca. — 16 Stunden Präsenzzeit — 55 Stunden Selbstlernzeit
Ziele der Lehrveranstaltung	— Die Teilnehmerinnen setzen sich mit den aktuellen Führungstheorien auseinander und identifizieren die Einflussgrößen, die für den Führungserfolg von Bedeutung sind. — Sie analysieren diese Erkenntnisse im Hinblick auf ihren Führungsalltag und setzen sich mit der Frage der Übertragbarkeit der theoretischen Konstrukte in die Praxis der Sozialwirtschaft auseinander. — Ferner sind sie in der Lage, die genannten Themen unter Gender- und Diversity-Gesichtspunkten zu reflektieren.
Inhalte der Lehrveranstaltung	— Führungstheorien — Organisationsbilder und Menschenbild — Führungsrollen — Wahrnehmung sozialer Organisationen – systemische Organisationsanalyse — Gendered Organizations: Frauen und Macht — Organisationskultur und Kulturanalyse (Einführung) — Gestaltung von Kulturprozessen — Kultursensible Führung — Frau in Führung
Empfohlene Literaturliste	— Edding, Cornelia/ Clausen, Gisela (2014): Führung. Frauen und ihre Chefs. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. — Müller, Ursula (2014): Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen (1. Aufl.). München und Mering: Rainer Hampp. — Rosenstiel, Lutz von (2014): Grundlagen der Führung. In: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet & Michel E. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–28. — Steiger, Thomas/ Lippmann, Eric (2013): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Aufl.). Berlin; Heidelberg:

	Springer. — Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz (2. Aufl.). Bern: Haupt. — Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre (9., neu bearbeitete Aufl.). München: Hermann Luchterhand Verlag.
Prüfungs-/ oder Studienleistung	s.o.

2.3 PERSONALAUSWAHL/-ENTWICKLUNG/-BINDUNG

Titel der Lehrveranstaltung	Personalauswahl/-entwicklung/-bindung
Arbeitsaufwand	66 Stunden Workload, davon ca. — 18 Stunden Präsenzzeit — 48 Stunden Selbstlernzeit
Ziele der Lehrveranstaltung	— Die Teilnehmerinnen sind in der Lage, aktuelle Anforderungen an das Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen zu beurteilen sowie Formen, Verfahren und Instrumente der Personalgewinnung und -entwicklung hinsichtlich ihrer Zieldienlichkeit für das Management komplexer Steuerungsaufgaben fundiert einzuschätzen und zu nutzen. Die Teilnehmerinnen haben verstanden, dass Gender Mainstreaming und Diversity für ein gutes Personalmanagement zentral sind. Sie wissen, wie sie dies in der Praxis anwenden können.
Inhalte der Lehrveranstaltung	— Stellenausschreibungen, Personalauswahl und -führung — Instrumente der Personalgewinnung und -entwicklung — Organisationsentwicklung — Verhandeln und Argumentieren — Austausch mit weiblichen Personalerinnen zu den Seminarinhalten und deren Erfahrungen
Empfohlene Literaturliste	— Autenrieth, Christine/ Chemnitzer, Karin/ Domsch, Michel (Hrsg.) (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a.M.; New York: Campus. — Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. — Birkenbihl, Vera F. (2016): Fragetechnik ... schnell trainiert. Das Trainingsprogramm für Ihre erfolgreiche Gesprächsführung (21. Aufl.). München: mvg. — Kricheldorf, Cornelia/ Schramkowski, Barbara (2015): Mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen. In: Sozial Extra, 1/2015, Vol. 39, S. 6–9.

	— Lindner-Lohmann, Doris/ Lohmann, Florian/ Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement (2. Aufl.). Berlin; Heidelberg: Springer Gabler. — Müller, Annette/ Schreiber, Nicole/ Greven, Sarah/ Vomberg, Edeltraud (2016): Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen. Analysen und Empfehlungen für eine gendersensible Personalentwicklung (1. Aufl.). Leverkusen: Barbara Budrich. — Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/ Domsch, Michel E. (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Prüfungs-/ oder Studienleistung	s.o.

2.4 KOMMUNIKATION & THEORIE-PRAXIS-TRANSFER (PRAXISPROJEKT)

Titel der Lehrveranstaltung	Kommunikation & Theorie-Praxis-Transfer (Praxisprojekt)
Arbeitsaufwand	71 Stunden Workload, davon ca. — 21 Stunden Präsenzzeit — 50 Stunden
Ziele der Lehrveranstaltung	— Die Teilnehmerinnen können Kommunikation definieren, den Zusammenhang von Wahrnehmung und Kommunikation sowie die grundlegenden Eigenschaften und Funktionen von Kommunikation erkennen. Sie sind mit der Funktion und dem Zusammenhang von Kommunikation und Sprache vertraut. Nonverbale Kommunikation, Metakommunikation und Kommunikationsregeln in Konfliktsituationen sind ihnen ebenso geläufig wie Lösungsansätze für Konflikte. Die Teilnehmerinnen sind in der Lage, verschiedene Konfliktformen (soziale Konflikte, interpersonelle, innere- oder intrapersonelle von Intra- und Inter-Gruppenkonflikten) zu unterscheiden, ihre spezifischen Konfliktmuster zu erkennen sowie Hauptursachen für Konflikte im Arbeitsleben zu identifizieren und mit diesen zu konstruktiven Umgangsregeln zu gelangen. — Darüber hinaus sind sie in der Lage, geschlechtsbezogene Kommunikationsmuster (bindungsorientierte- und status- und kompetenzanzeigende) zu definieren und zu identifizieren, um sie im Rahmen von Interaktionen im Berufsleben gegebenenfalls dekonstruieren zu können. Sie erfassen Wissen und Kenntnisse über die Körpersprache und Kommunikationsmuster von Frauen und Männern. Sie sind vertraut mit geschlechtsbezogenen Stressbewältigungsstrategien und Copingstilen sowie geschlechtsbezogenen Optimierungsstrategien der Stressbewältigung.

	— Durch das zu entwickelnde Praxisprojekt haben die Teilnehmerinnen das neu erworbene Wissen in Teilen unmittelbar in der Praxis umgesetzt und nach Anknüpfungspunkten in der eigenen Organisation gesucht.
Inhalte der Lehrveranstaltung	— Konfliktformen und -stile — Kommunikation und Konflikt — Kommunikation der Geschlechter — Mikropolitik: Die kleinen Spiele der Macht — Präsentation und Reflexion der Praxisprojekte
Empfohlene Literaturliste	— Ayaß, Ruth (2008): Kommunikation und Geschlecht. Eine Einführung (1. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer. — Heilmann, Christa M. (Hrsg.) (1995): Frauensprechen – Männersprechen: Geschlechtsspezifisches Sprechverhalten. München; Basel: Reinhardt. — Schulz von Thun, Friedemann (2010): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen: allgemeine Psychologie der Kommunikation (48. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt. — Schulz von Thun, Friedemann (2010): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: differentielle Psychologie der Kommunikation (32. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt. — Schulz von Thun, Friedemann (2013): Miteinander reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (26. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt. — Schulz von Thun, Friedemann (2007): Miteinander reden 4. Fragen und Antworten (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. — Watzlawick, Paul (2011): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen (10. Aufl.). München: Piper. — Watzlawick, Paul (2005): Vom Schlechten des Guten – oder Hekates Lösungen (7. Aufl.). München: Piper. — Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D. (2016): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (13. Aufl.). Göttingen: Hogrefe vorm. Verlag Hans Huber.
Prüfungs-/ oder Studienleistung	s.o.

3 DIE SEMINARPLÄNE

Unter Berücksichtigung der Zielsetzungen entwarfen die Dozentinnen die folgenden Ablaufpläne in Absprache mit dem Team „KomPädenZ Potenzial“.

3.1 GENDER MAINSTREAMING UND DIVERSITY (MANAGEMENT) ALS FÜHRUNGSAUFGABEN & MODERATIONSTECHNIKEN [BLOCKWOCHE]

3.1.1 Seminarverlauf Montag (12.06.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material ⁵
11.00– 12.30 Uhr	Auftakt	— Begrüßung — Projektvorstellung — Vorstellung des Programms — Kennenlernen mittels „Bilder einer Ausstellung“	Namensschilder, Orgaplan (=Tafel mit Streifen, auf denen die Themen des Tages und die Zeiten mit den Pausen zu finden sind), Programm (Handout), PC, Leinwand, Beamer, Steckbriefe (A3) mit Foto, Stellwände
14.00– 15.30 Uhr	Einstieg "Führung"	— Stelloziogramm „Was hat mich bisher an einer Leitungs-, Führungsposition gehindert?“ und Austausch — Benennung von Kennzeichen von Karrieren und Führungskompetenzen (PowerPoint-Präsentation)	
16.00– 17.00 Uhr	Sensibilisierung "Gender" I	— Anwärmer zum Thema Frauen- und Männerbilder, Konstruktion von Geschlecht, Gender-Diversity, Stereotypen	Postkarten von Männern, Frauen und geschlechtlich nicht eindeutig identifizierbaren Personen
17.10– 18.00 Uhr	Sensibilisierung "Gender" II	— Austausch in der Gruppe zu Gender, Stereotypisierungen etc. unter Bezug zum eigenen Beruf/zur Arbeitsstelle	

⁵ Aus Platzgründen werden einzelne Materialien exemplarisch genannt.

19.00– 20.30 Uhr	P:FiF-Auftakt	— Beantwortung von Fragen zur Anleitung von Selbstreflexionsprozessen in Einzelarbeit — Erläuterungen zur Kompetenzbilanzierung mit P:FiF (Vortrag) und Klärung von Fragen	Arbeitsblatt
---------------------	---------------	---	--------------

3.1.2 Seminarablauf Dienstag (13.06.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Genderwissen und Führungskompetenz I	— Vortrag „Gender – Versuch einer Begriffsklärung“ — Austausch/Diskussion	PC, Leinwand, Beamer, Power-Point-Präsentation
11.00– 12.30 Uhr	Genderwissen und Führungskompetenz II	— Vortrag „Vom Mittelalter in die Gegenwart“, ergänzend dazu kurze Videos/Werbeclips — Austausch/Diskussion	PC, Leinwand, Beamer, Power-Point-Präsentation, Videos, Lautsprecher
13.30– 15.00 Uhr	Gender Mainstreaming (GM) als Aufgabe in der Personal- und Organisationsentwicklung – GM als Qualitätssicherungs- und Organisationsentwicklungsinstrument	— Vortrag „Gender Mainstreaming als Qualitätssicherungs- und Organisationsentwicklungsinstrument“	
15.30– 17.00 Uhr	GM Methoden/ Instrumente	— Input „Der Prozess des Gender Mainstreaming“ — Textarbeit (Einzelarbeit) zu vier Methoden/ Instrumenten des Gender Mainstreaming — Austausch in der Kleingruppe und Gestaltung einer Präsentation nach Belieben (z.B. Verschriftlichung der Ergebnisse auf Flipchart-Papier oder Streifen)	Flipchart-Ständer und -Papier, Streifen, Moderationskarten und -stifte in unterschiedlichen Farben, far-

			biges Papier
17.10– 18.00 Uhr		— Ergebnispräsentation der Kleingruppenarbeit im Plenum — Austausch zu Gender Controlling, 3-R-Methode, 6-Schritte-Modell und Gender Budgeting	Flipchart-Ständer, Stellwände
19.00– 21.00 Uhr	Film "Das starke schwache Geschlecht"	— Präsentation von Diskussionsfragen — Filmvorführung — Austausch/Diskussion	Diskussionsfragen zum Film (Arbeitsblatt)

3.1.3 Seminarablauf Mittwoch (14.06.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Genderorientierte Organisationspolitik I	— Einzelarbeit anhand von Fragen auf z.B. Flipchartpapier zur Entwicklung eines Grundverständnisses über Ziele, Inhalte und Struktur der Implementierung von GM	Tafel mit langen Streifen, auf denen die Fragen für die Einzelarbeit zu finden sind, Flipchart-Papier, A3- und A4 Papier (blanco), Moderationskarten, farbiges Papier, Moderationsstifte, Wachsmalstifte, Scheren
11.00– 12.30 Uhr	Genderorientierte Organisationspolitik II	— Vorstellung der Ergebnisse der Einzelarbeit im Plenum (Stuhlkreis) — Austausch/Diskussion	Flipchart-Ständer, Stellwände
13.30– 15.00 Uhr	Genderorientierte Organisationspolitik II – Fortsetzung		Flipchart-Ständer, Stellwände
15.30– 17.00 Uhr	Gender & Diversity als Führungs-	— Vorstellung der Übung „Wie im richtigen Betrieb“ — Verteilung von Rollenkärtchen (Spielerinnen und Beobachterinnen)	Spielanleitung und Rollenkärtchen,

	aufgaben	— Rollenspiel — anschließende Diskussion — Kurz-Vortrag zu „Diversity“ (PowerPoint-Präsentation)	PC, Leinwand, Beamer
17.10–18.00 Uhr	Gender & Diversity als Führungsaufgaben	— spielerische Lernzielkontrolle — Gruppeneinteilung mittels Durchzählen — Spiel „Gender und Diversity – ärgert euch nicht!“	Spielanleitung, -feld, -karten, großer Schaumstoffwürfel, Hütchen, Flipchart-Ständer, Punkte-tabelle
19.00–20.30 Uhr	Kamingespräch	— moderiertes Podiumsgespräch mit vier Frauen in Führungspositionen — Austausch und gemüthlicher Ausklang	Namensschilder, Kurzbiographien zur Vorstellung, Leitfragen für das Podiumsgespräch

3.1.4 Seminarablauf Donnerstag (15.06.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00–09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10–10.30 Uhr	Einführung Moderationsmethode	— Kernelemente der visualisierten Moderation („ViPP“) und deren Hauptverwendungszusammenhänge in Bezug auf Führungsaufgaben und Teamleitung	7-8 Stellwände, Wolken, Streifen, Moderationskarten
11.00–12.30 Uhr	Moderationsprozess	— Input „So moderiert man die Zuruffrage“	Wolken, Moderationskarten
13.30–15.00 Uhr	Visualisierung	— Input zu Visualisierungsregeln — Kartenfrage	Wolken, Streifen, Moderationskarten, Moderationsstifte
15.30–17.00 Uhr	Moderationsübung	— Präsentationsregeln — Haltungsübungen — Formulierung von Moderationsfragen — Schriftübungen	Arbeitsblätter zur Übung der Schrift, Moderationsstifte

17.10– 18.00 Uhr	Moderations- techniken	— Thematisierungen von Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Methoden	
19.00– 20.30 Uhr	Vortrag	— Input zum Thema „Geschlechtergerechtigkeit in der Caritas – Von Männerzirkeln, Chefinnen und Geschlechterstereotypen“ mit moderiertem Austausch	

3.1.5 Seminarablauf Freitag (16.06.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Einführung Praxisprojekt	— Idee, Ablauf und Anforderungen zum Praxisprojekt (Transparenz) — Erläuterungen zur Postererstellung und zur Einverständniserklärung der Veröffentlichung — Erläuterung zum „Mini-Coaching“ + Tandembildung + Info, dass es Gesprächsleitfaden online gibt — Teilnehmerinnen erstellen in Einzelarbeit eine Ideensammlung für ihr Praxisprojekt (z.B. in Form einer Mindmap) — Teilnehmerinnen erhalten Klebepunkt und werden gebeten, sich auf einer Evaluationslandschaft hinsichtlich des Standes zum eigenen Praxisprojekt zu verorten	Handout zum Praxisprojekt, A4- und A3-Papier (blanco), Evaluationslandschaft (Poster)
11.00– 12.30 Uhr	Einführung E-Learning	— Vorstellung der Lernplattform — Klärung von Fragen — Erläuterung der Möglichkeit, sich online auf einer Evaluationslandschaft zu verorten	PC, Leinwand, Beamer, Zugangsdaten für Teilnehmerinnen, Nutzungsleitfaden als Handout
13.30– 15.00 Uhr	P:FiF – Beratung in der Gruppe	— Übung „Rollenverhandeln“ zur Klärung von unterschiedlichen Verhaltenserwartungen — digitale Sammlung von Eigenschaften/Fähigkeiten, die eine Führungskraft ausmachen, mittels pollev — anschließende Reflexion (Thematisierung von Führungskompetenzen)	PC, Leinwand, Beamer
15.10–	Feedback, Ab-	— qualitative Evaluation:	Arbeitsblatt Eva-

16.00 Uhr	schluss, Ausblick	– Evaluationszielscheibe (Einzelarbeit) – „Papierkorb und Reisetasche“ – mündliche Abschlussrunde — Abschluss und Ausblick auf das nächste Kurswochenende und die bis dahin zu erledigenden Aufgaben (z.B. Beteiligung an quantitativer Online-Evaluation, Erstellung von Fragen für Online-Quiz „Gender und Diversity – ärgert euch nicht!“, Lesen eines Textes zur Vorbereitung auf das nächste Kurswochenende, Praxisprojekt)	luations-zielscheibe, Moderationskarten, weißer Papierkorb, gelbe Reisetasche
-----------	-------------------	---	---

3.2 FÜHRUNGSKULTUR/-THEORIEN UND MANAGEMENT IN ORGANISATIONEN DER SOZIALEN ARBEIT [1. KURSWOCHENENDE]

3.2.1 Seminarverlauf Freitag (15.09.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
11.00– 12.30 Uhr	Begrüßung, Feedback	— Begrüßung und Wiedererkennen — Vorstellung Ablaufplan und Vorstellung der Dozentin — Klärung von (organisatorischen) Fragen — Vorstellung der Evaluationsergebnisse zur Blockwoche (mittels PowerPoint-Präsentation und Poster) und Erläuterung zum Umgang mit den Rückmeldungen — Abfrage zum Zwischenstand des Praxisprojektes anhand von Fragen (Stelldiagramm ja/nein) — Zweite Beantwortung der Reflexionsfragen	Steckbriefe der Teilnehmerinnen, Orgaplan, Programm für Teilnehmerinnen, Namensschilder, PC, Leinwand, Beamer, 2 Flipchart-Ständer mit „ja“ und „nein“ zur Positionierung, Arbeitsblatt
14.00– 15.30 Uhr	Einstieg Führung	— Kennenlernen im Stuhlhalbkreis — Übung zu „Führen und Geführtwerden“ — Auswertung — Impuls zu „Was ist Führung?“ (Kartenfrage)	Stellwand, Moderationskarten
16.00– 17.00 Uhr	Führungstheorien, Organisationsbilder und Menschenbild	— Auswertung zum Aufsatz von R. Wimmer (Kleingruppenarbeit) — Präsentation und Diskussion im Plenum	Flipchart-Ständer und -papier, Stifte, 4 Stellwände, Texte (Aufsatz wurde zur Vorbereitung auf das

			Wochenende zum Lesen auf der Lernplattform zur Verfügung gestellt)
17.10–18.00 Uhr	Führungsrollen - ein Modell	— Impuls zum Modell — kurze Murmelrunde — PowerPoint-Vortrag	
19.00–21.00 Uhr	P:FiF – individuelle Einzelberatung	— 10-minütige Einzelgespräche zur Auswertung der Kompetenzbilanzierung nach 2. Ausfüllen des Online-Fragebogens	Ergebnisse der ersten und zweiten Online-Befragung

3.2.2 Seminarverlauf Samstag (16.09.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00–09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10–10.30 Uhr	Wahrnehmung sozialer Organisationen	— Organisationswahrnehmung: Besonderheiten sozialer Organisationen, systemische Organisationsanalyse – Übertragung — Kleingruppen – Impuls im Plenum – Kleingruppen	Arbeitsblatt, Moderationskarten, Stellwände, PC, Leinwand, Beamer
11.00–12.30 Uhr	Gendered Organizations - Frauen und Macht	— Gendered Organizations: Frauen und Macht – Organisationswahrnehmung aus Genderperspektive — Impuls, Diskussion, Murmelgruppen	Arbeitsblatt, PC, Leinwand, Beamer
13.30–15.00 Uhr	Organisationskultur, Kulturanalyse	— Gedankenexperiment zur thematischen Einführung — Übungen in Kleingruppen und Impuls (PowerPoint-Präsentation)	Arbeitsblatt, PC, Leinwand, Beamer
15.30–17.00 Uhr	Kulturprozesse in Organisationen	— Kulturprozesse gestalten — Übung in Kleingruppen — Präsentation im Plenum	5 Flipchart-Ständer mit Flipchartpapier, Stifte, Kleingruppenräume, Stellwände

17.10– 18.00 Uhr	Kultursensible Führung	— Die Rolle der Führungskraft in der Kulturgestaltung — Impuls (PowerPoint-Präsentation) und Diskussion zu kultursensibler Führung	PC, Leinwand, Beamer
19.00– 21.00 Uhr	P:FiF – individu- elle Einzelbera- tung	— 10-minütige Einzelgespräche zur Auswertung der Kompetenzbilanzierung nach 2. Ausfüllen des Online-Fragebogens	Ergebnisse der ersten und zweiten Online-Befragung

3.2.3 Seminarverlauf Sonntag (17.09.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Als Frau in Führung	— Als Frau in Führung: empirische Erkenntnisse, strukturelle Knackpunkte, praktische Konsequenzen — Impuls (PowerPoint-Präsentation) und Diskussion	PC, Leinwand, Beamer
11.00– 12.30 Uhr	Abschluss	— inhaltliche Bündelung zum Abschluss, Klärung offener Fragen, Hinweise zum Weiterlesen und Weiterdenken — Einzelarbeit – Kleingruppenarbeit – Plenum	Stellwand, Moderationskarten, Moderationsstifte
13.30– 15.00 Uhr	Feedback, Abschluss, Ausblick	— qualitative Evaluation: – Evaluationszielscheibe (Einzelarbeit) – „Papierkorb und Reisetasche“ – mündliche Abschlussrunde Abschluss und Ausblick auf das nächste Kurswochenende und die bis dahin zu erledigenden Aufgaben (z.B. Beteiligung an quantitativer Online-Evaluation, Weiterarbeit Praxisprojekt)	Arbeitsblatt Evaluations- zielscheibe, Moderationskarten, weißer Papierkorb, gelbe Reisetasche

3.3 PERSONALAUSWAHL/-ENTWICKLUNG/-BINDUNG [2. KURSWOCHENENDE]

3.3.1 Seminarverlauf Freitag (13.10.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
11.00– 12.30 Uhr	Begrüßung, Feedback	— Begrüßung und Wiedererkennen — Vorstellung Ablaufplan und Vorstellung der Dozentin — Klärung von (organisatorischen) Fragen — Vorstellung der Evaluationsergebnisse zum letzten Kurswochenende (mittels PowerPoint-Präsentation und Poster) und Erläuterung zum Umgang mit den	Steckbriefe der Teilnehmerinnen, Orgaplan, Programm für Teilnehmerinnen,

		Rückmeldungen — Abfrage zum Zwischenstand des Praxisprojektes anhand von Fragen (Stelldiagramm ja/nein) — Dritte Beantwortung der Reflexionsfragen	Namensschilder, PC, Leinwand, Beamer, 2 Flipchart-Ständer mit „ja“ und „nein“ zur Positionierung, Arbeitsblatt
14.00–15.30 Uhr	Einstieg „Personalführung“	— Kennenlernen — Input zu „Personalauswahl und Bewerbung“ mittels PowerPoint-Präsentation	PC, Leinwand, Beamer
16.00–17.00 Uhr	Richtige Person am richtigen Platz	— Inputs zu Bewerbungsgesprächen und Stellenausschreibungen — Begriffsklärungen „Stellenprofil“, „Anforderungsprofil“, „Stellenbeschreibung“, „Stellenausschreibung“ — Kleingruppenarbeit: Erstellung einer Stellenbeschreibung und Erstellung einer Stellenanzeige	Arbeitsblätter
17.10–18.00 Uhr	Richtige Person am richtigen Platz – Fortsetzung	— Vorstellung der Gruppenergebnisse im Plenum — Austausch/Diskussion	

3.3.2 Seminarverlauf Samstag (14.10.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00–09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10–10.30 Uhr	Verhandlungsstrategien I	— Vortrag anhand von Postern, Erläuterungen zu „BATNA“, Antreibern, Gegenspielern, Verhandlungsstrategien — Antreiber-Test (Einzelarbeit)	Poster
11.00–12.30 Uhr	Verhandlungsstrategien I – Fortsetzung	— Auswertung des Antreiber-Tests — Austausch	
13.30–15.00 Uhr	Verhandlungsstrategien II	— Vorbereitung des Rollenspiels „Gehaltsverhandlung“: Verteilung von Rollen und Arbeitsaufträgen	Arbeitsblätter

15.30– 17.00 Uhr	Verhandeln und argumentieren I	— Rollenspiel (Präsentation)	
17.10– 18.00 Uhr	Verhandeln und argumentieren II	— Austausch zum Rollenspiel — Ergebnissicherung „Verhandeln und Argumentieren – aber bitte ohne Emotion“	
19.00– 20.30 Uhr	Podiumsgespräch Personal- lerinnen	— moderiertes Podiumsgespräch mit drei Frauen mit Personalverantwortung — Austausch und gemütlicher Ausklang	Namensschilder, Kurzbiographien zur Vorstellung, Leitfragen für das Podiumsgespräch

3.3.3 Seminarverlauf Sonntag (15.10.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Von der Personal- führung zur - entwicklung	— Vortrag „Personalentwicklung – was ist das?“ (PowerPoint-Präsentation) — Vorstellung von Personalentwicklungs-Instrumenten	PC, Leinwand, Beamer
11.00– 12.30 Uhr	Von der Personal- führung zur - entwicklung – Fortsetzung	— Vorstellung „Team-Rad“ — inhaltlicher Abschluss	
13.30– 15.00 Uhr	Feedback, Ab- schluss, Ausblick	— qualitative Evaluation: – Evaluationszielscheibe (Einzelarbeit) – „Papierkorb und Reisetasche“ – mündliche Abschlussrunde Abschluss und Ausblick auf das nächste Kurswochenende und die bis dahin zu erledigenden Aufgaben (z.B. Beteiligung an quantitativer Online-Evaluation, Weiterarbeit Praxisprojekt)	Arbeitsblatt Evaluations- zielscheibe, Moderationskarten, weißer Papierkorb, gelbe Reisetasche

3.4 KOMMUNIKATION & THEORIE-PRAXIS-TRANSFER (PRAXISPROJEKT) [3. KURSWOCHENENDE]

3.4.1 Seminarverlauf Freitag (17.11.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
11.00– 12.30 Uhr	Begrüßung, Einstieg Konflikt	— Begrüßung — Vorstellung des Ablaufplans — Auslosung der Präsentationszeiten — Übung zu „Ist das ein Konflikt?“ (Stelldiagramm ja/nein) — Kartenfrage „Ich verbinde mit Konflikten...“ (Einzelarbeit und Ergebnissicherung im Plenum)	Orgaplan, Programm, Namenskarten und Streifen mit Zeiten, Moderationskarten, Stellwände, Moderationsstifte
14.00– 15.30 Uhr	Konflikte	— Vortrag „Konflikt und Konfliktformen“ (PowerPoint-Präsentation) inkl. Gruppenarbeit zu Konfliktstilen (Erarbeitung einer pantomimischen Darstellung oder eines Standbildes)	PC, Leinwand, Beamer
16.00– 17.00 Uhr	Kommunikation und Konflikt	— Vortrag „Wahrnehmung und Kommunikation“ — Austausch/Diskussion	Handout „Kommunikations-Regeln“, Handout „Feedback“
17.10– 18.00 Uhr	Kommunikation der Geschlechter	— Vortrag: „Kommunikation der Geschlechter“ — Austausch/Diskussion	
19.00– 20.30 Uhr	Vortrag Mikropolitik	— Vortrag „Mikropolitik: Die kleinen Spiele der Macht“ (PowerPoint-Präsentation) — Austausch/Diskussion	PC, Leinwand, Beamer

3.4.2 Seminarverlauf Samstag (18.11.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00– 09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10– 10.30 Uhr	Reflexion Praxisprojekte I	— Schreibgespräch zur Reflexion der Praxisprojekte: ○ „Wenn ich an mich denke...“, ○ „Wenn ich an die Interaktion denke...“, ○ „Wenn ich an die Organisation denke...“ — Auswertung des Schreibgesprächs — „Posterflash“: Die Teilnehmerinnen stellen innerhalb einer Minute ihr Poster (kreativ) vor.	3 Metaplanpapiere, 3 große Streifen, 3 rote Streifen mit „lief nicht gut“, 3 grüne Streifen mit „lief gut“, Moderati-

			onsstifte, Stellwände, Poster
11.00– 12.20 Uhr	Präsentation Praxisprojekte I	— 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback	Material nach Bedarf der Teilnehmerinnen
13.20– 15.00 Uhr	Präsentation Praxisprojekte II	— 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback	Material nach Bedarf der Teilnehmerinnen
15.30– 16.50 Uhr	Präsentation Praxisprojekte III	— 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback	Material nach Bedarf der Teilnehmerinnen
17.00– 18.00 Uhr	Präsentation Praxisprojekte IV	— 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback	Material nach Bedarf der Teilnehmerinnen

		— 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback — 10-minütige Präsentation des Praxisprojektes anhand des Posters und evtl. weiterer Medien, Feedback	
19.00–22.00 Uhr	Clowns-Workshop	— „Warming-Up“: Entspannungs- und Lockerungsübungen — Haltungsübungen — Rollenerprobungen — Übung zu „Führen und Geführtwerden“	rote Nasen, bequeme Kleidung

3.4.3 Seminarverlauf Sonntag (19.11.17)

Zeit	Inhalt	Methode/ Ergänzungen zum Inhalt/ Anmerkungen	Material
09.00–09.10 Uhr	„Is was?“	— Klärung von offenen Fragen zur Befindlichkeit, Unterkunft, zu Inhalten, etc. – auch unter Berücksichtigung von Anmerkungen auf der Feedbacktafel — Vorstellung des Tagesprogramms	Orgaplan
09.10–10.30 Uhr		— Rollenverteilung (Beobachterinnen, Moderatorin, Beraterinnen, Fallgeberin) — Kollegiale Beratung zu „Als Führungskraft bin ich einsam“ (unterstützt durch PowerPoint-Präsentation zur Einhaltung der Struktur) — Reflexion der Kollegialen Beratung	PC, Leinwand, Beamer, Handouts, Rollenbeschreibung Fallgeberin, Flipchart, Moderationsstift
09.55–10.15 Uhr	P:FiF-Beratung und Reflexion	P:FiF-Rückmeldung auf Grundlage der Selbsteinschätzungen	OHP, Folien (Ergebnisse der 1. und 3. Selbsteinschätzung)
10.15–11.30 Uhr	Feedback, Abschlussevaluation	— Abschlussevaluationen (qualitativ und quantitativ)	Evaluationszielscheibe, Klebepunkte, Fragebogen
11.30–12.00 Uhr	Feierliche Zertifikatsverleihung	— Posterausstellung — Übergabe der Zertifikate oder Teilnahmebescheinigungen — Foto-Show (Video) vom gesamten Kursverlauf — anschließend Mittagessen und Ausklang	Zertifikate, Poster der Teilnehmerinnen, Stellwände, PC, Leinwand, Beamer

4 DIE FUNKTIONEN DES E-LEARNING

Die Seminarpläne der Präsenzveranstaltungen wurden über verschiedene Aspekte des Lernens mit Online-Elementen (E-Learning) auf der Lernplattform Moodle ergänzt, um die für den Kurs nötige Selbstlernzeit anzuleiten und zu strukturieren.

Hier sind in erster Linie die von den Dozentinnen über die Lernplattform gestellten Aufgaben zu nennen, die zur Vor- oder Nachbereitung der jeweiligen Kurseinheiten dienten. Kursinhalte vertiefendes Material (z.B. Texte, Videos, Quizspiele und das bereits unter 1.2 erwähnte Online-Glossar zu Gender- und Diversity-Begriffen) wurde zum Teil in Verbindung zu diesen Aufgaben auf der Plattform bereitgestellt und bot auch Anhaltspunkte für weitere Recherchen im individuellen Lernprozess.

Zur Unterstützung des kollegialen Austauschs und der Arbeit an den Praxisprojekten wurden Foren zur Verfügung gestellt, sowie Elemente zur Koordination der Zusammenfindung der Teilnehmerinnen zu Austausch-Tandems. Dozentinnen, Kursbegleitung und andere Teilnehmerinnen konnten direkt über die Lernplattform kontaktiert werden. Zur Reflexion des eigenen Lernprozesses sowie als weitere Kontaktoption bot eine interaktive Grafik jeder Teilnehmerin die Möglichkeit, sich auf einer Evaluationslandschaft mit einem Foto oder Symbol entsprechend der eigenen aktuellen Lage im Blick auf den Status des Praxisprojektes zu verorten (z.B. auf der Spitze eines Berges, der einen Teil der Landschaftsabbildung bildet). Diese Verortung konnte jederzeit wieder verändert und darüber auch (weiteres) Feedback an die Kursbegleitung gegeben und auch auf die Verortungen anderer Teilnehmerinnen reagiert werden.

5 LITERATUR

Bundesagentur für Arbeit (2017): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2016. Nürnberg: o.V. Online verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf> [28.11.17, 12:07Uhr].

Müller, Ursula (2014): Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. München: Rainer Hampp.

Stiegler, Barbara (2000): Wie Gender in den Mainstream kommt: Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter: <https://www.fes.de/fulltext/asfo/00802toc.htm> [09.07.18, 13:20Uhr].

Prittwitz und Gaffron, Viktoria von (2017a): Gender- und diversitygerechte Didaktik der Weiterbildung zur Unterstützung des (gesellschaftlichen) Lernens. In: Angelika Henschel/ Eylert-Schwarz, Andreas/ von Prittwitz und Gaffron, Viktoria/ Rahdes, Simon (Hrsg.): Karrierewege eröffnen: Gender- und diversityreflexive Zugänge für beruflich Qualifizierte der Sozialen Arbeit zur akademischen (Weiter-)Bildung. Münster: Waxmann, S. 117–137.

Prittwitz und Gaffron, Viktoria von (2017b): Lehren für und Lernen in heterogene(n) Gruppen – Gender- und diversitybewusste Didaktik in der Weiterbildung. In: Angelika Henschel/ Eylert-Schwarz, Andreas/ von Prittwitz und Gaffron, Viktoria/ Rahdes, Simon (Hrsg.): Karrierewege eröffnen: Gender- und diversityreflexive Zugänge für beruflich Qualifizierte der Sozialen Arbeit zur akademischen (Weiter-)Bildung. Münster: Waxmann, S. 287–298.