

transfer

Informationen zur beruflichen Wiedereingliederung

01|14

Schwerpunktthema:

Leistungs- und Führungspositionen



Arbeitsgemeinschaft
der Entwicklungsdienste e.V.
Förderungswerk



In Führungspositionen ist kontinuierliches Lernen unverzichtbar.

Thomas Weiland leitet bei Adveniat eine Abteilung mit 36 Mitarbeitenden. Qualifizierung vor allem im Bereich Führungskompetenzen hält er für sehr wichtig. »03

Man wird nur in seiner Rolle wahrgenommen. Angela Grünert ist Verwaltungsleiterin des Schulzentrums Talitha Kumi in der Nähe von Bethlehem. Sie berichtet von ihrem Umgang mit (über-)großen Ansprüchen an eine Führungskraft. »06

Auch ein nicht so gradliniger Lebenslauf muss kein Störfaktor sein. Zum Aufgabenspektrum von Ellen Künzel zählen das Coaching von Führungskräften sowie die Entwicklung von Programmen zur Führungskräfteentwicklung. *transfer* hat sie nach Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte gefragt. »10



Inhalt dieser Ausgabe

In Führungspositionen ist kontinuierliches Lernen unverzichtbar ___ 03

i Bildungsangebote zum Schwerpunktthema ___ 05

Man wird nur in seiner Rolle wahrgenommen ___ 06

Geschäftsführerin im Versöhnungsbund ___ 08

i Literatur zum Schwerpunktthema ___ 09

Interview mit Ellen Künzel: Auch ein nicht so gradliniger Lebenslauf muss kein Störfaktor sein ___ 10

Vom Führen und Führen lassen ___ 12

Förderungswerk 2020 – Rückkehrer/innen blicken in die Zukunft ___ 14

Bildung ___ 16

Arbeitsmarkt ___ 18

Die nächsten Seminare von AGdD-Förderungswerk ___ 20

Impressum

Herausgeber ist AGdD-Förderungswerk für rückkehrende Fachkräfte der Entwicklungsdienste, Thomas-Mann-Str. 52, 53111 Bonn, Deutschland.

Telefon: 0228 908 993-0, info@foerderungswerk.de

Redaktion: Dieter Kroppenber, Maternus Thöne/
www.TK-SCRIPT.de, Heidi Hampe (verantw.). Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Herstellung: TK-SCRIPT, Druck: Druckservice Zillekens

Zuschriften richten Sie bitte an: Redaktion *transfer*, AGdD-Förderungswerk. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung von AGdD-Förderungswerk. *transfer* erscheint dreimal jährlich für Entwicklungshelfer/innen vor und nach ihrer Rückkehr aus dem Entwicklungsdienst.

26. Jahrgang – Ausgabe 1 – April 2014

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine interessante Leitungsposition, möglichst mit internationalem Bezug, das ist eine attraktive Perspektive für Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die im Beruf Gestaltungsspielraum suchen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. So gehört das Thema „Leitungsaufgaben in Organisationen und Unternehmen“ seit einigen Jahren zu unserem Seminarangebot. Und so haben wir das Arbeiten in Leitungs- und Führungspositionen in den Mittelpunkt dieser *transfer*-Ausgabe gerückt.

Zentrale Fragen, die Rückkehrer/innen zu unserem Leitungsseminar oder zu einem individuellen Beratungsgespräch mitbringen, sind: Bringe ich ausreichende Fähigkeiten und Motivation für eine Leitungsposition mit? Welche Erwartungen haben Arbeitgeber an Führungskräfte? Welche Kenntnisse und Kompetenzen sind gefragt? Wie schaffe ich den Sprung in eine Führungsposition?

In dieser Ausgabe berichten vier Rückkehrer/innen von ihrem Weg in eine Leitungsposition und den Herausforderungen, die sie in ihrer Arbeit erleben. Michaela Schaller hat den Weg zur Führungskraft Schritt für Schritt zurückgelegt – von der Fachexpertin über Projekt- und Teamleitungen zur Abteilungsleiterin am Climate Service Center. Auch Thomas Wieland hat nach der Rückkehr 1999 erst als Länderreferent bei Adveniat. Seit 2008 ist er dort Leiter der Projektabteilung. Mirjam Mahler suchte als alleinerziehende Mutter nach dem Entwicklungsdienst nach einer anspruchsvollen Stelle, die ihr dennoch Zeit für ihre Kinder lässt. Seit 2013 ist sie Geschäftsführerin beim Deutschen Zweig des Internationalen Versöhnungsbundes. Angela Grünert ist als Verwaltungsleiterin eines christlichen Schulzentrums in den Palästinensischen Gebieten tätig und schildert die besonderen Erwartungen, denen sie dort als Führungskraft begegnet.

Im Interview geht die Sozialwissenschaftlerin und Organisationsberaterin Ellen Künzel

vor dem Hintergrund ihrer Erfahrung in Supervision und Coaching für Führungskräfte auf die Definition von Führung ein, auf die Herausforderungen in einer Führungsposition und die Frage, ob Führungskompetenz etwas ist, was wir erlernen können oder was uns in die „Wiege gelegt“ ist.

Mit diesen Beiträgen möchten wir Sie dabei unterstützen, ein realistisches Bild von den Chancen auf eine Leitungsposition zu gewinnen. Gleichzeitig möchten wir Sie bestärken, auch hochgesteckte berufliche Ziele zu verfolgen. Viele ehemalige Entwicklungshelfer/innen in verantwortungsvollen Positionen mit Gestaltungsmöglichkeiten – das ist doch ein reizvoller Gedanke.

Wenn Sie mit den Autor/innen Kontakt aufnehmen möchten oder mit anderen Rückkehrer/innen, die in einer Leitungsposition tätig sind, können Sie das über das Förderungswerk tun. Wir versuchen gerne, Sie bei Ihrem „Networking“ zu unterstützen.

Der Austausch und Netzwerke von ehemaligen Entwicklungshelfer/innen – untereinander und / oder mit der Privatwirtschaft – gehören auch zu den Visionen, die die Rückkehrer/innen bei einem „Zukunftswerkshop“ des Förderungswerkes im November 2013 formuliert haben. 14 Rückkehrer/innen waren unserer Einladung gefolgt und tauschten sich über ihre Erfahrungen mit der beruflichen Wiedereingliederung aus, gaben uns ein Feedback zu unserer aktuellen Arbeit und warfen einen kühnen Blick in die Zukunft. Einige Kernpunkte stellen wir in diesem Heft vor.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und alles Gute für Ihre nächsten beruflichen Schritte.

Heidi Hampe

In Führungspositionen ist kontinuierliches Lernen unverzichtbar



Thomas Wieland in Guatemala mit Jugendlichen bei einer Schulung zur Gewaltprävention.

Weder bei der Entscheidung, relativ kurz nach dem Studium in den Entwicklungsdienst zu gehen, noch bei der Rückkehr aus Kolumbien 1999 gehörte es zu meinen beruflichen Zielen und Visionen, einmal mit einer Leitungsaufgabe betraut zu sein. Ungeachtet dessen bin ich seit 2008 beim katholischen Lateinamerika-Hilfswerk Adveniat für die Projektabteilung mit heute 36 Mitarbeitenden verantwortlich.

Aber zunächst ein paar Worte zu meinem beruflichen Weg: Dieser führte nach dem Studium der Religionspädagogik mit der AGEH nach Kolumbien in das Dorf San Bernardo. Dort verantworteten meine Frau und ich fünf Jahre lang die sozialpastorale Pfarreiarbeit in einer ländlichen Zone der Erzdiözese Ibagué, die von bewaffneten Konflikten geprägt war. Nach der Rückkehr arbeitete ich im Erzbistum Freiburg in der Seelsorge als

Gemeindereferent. Gleichzeitig absolvierte ich berufsbegleitend eine dreijährige Ausbildung zum Supervisor. 2003 wurde ich bei Adveniat Länderreferent und 2008 schließlich Abteilungsleiter.

Großes Aufgabenspektrum

Die Projektabteilung von Adveniat prüft jährlich etwa 2800 Projektanträge aus Lateinamerika und dem karibischen Raum, etwa 2300 davon werden positiv entschieden. Für diese werden Finanzmittel ausbezahlt und wir begleiten und kontrollieren die Projektpartner bei der vereinbarten und zielführenden Verwendung dieser Mittel.

Die Kommunikation mit den Projektpartnern in Lateinamerika gestalten vorwiegend die Länderreferent/innen. Auf deren Schreibtisch landen die Anträge, im Team sind sie für die Partnerkommunikation und

den administrativen Ablauf zuständig. Als Abteilungsleiter bin ich verantwortlich für die Zusammenarbeit der Länderteams, der Projektabteilung mit weiteren Abteilungen des Hauses und für die Koordination mit anderen Akteuren weltkirchlicher Arbeit überwiegend im deutschsprachigen Raum. Ich pflege in meiner Funktion den Kontakt zu Schlüsselorganisationen in Lateinamerika, außerdem bin ich in Projektentscheidungen und -abwicklungen eingebunden sowie an zentraler Stelle in die Weiterentwicklung der Förderpolitik. Meine beruflichen Erfahrungen in Lateinamerika und in Deutschland sind also geprägt vom kirchlichen Kontext, von der Arbeit mit Menschen und der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Leiten und Führen lernen

Wenn man über Qualifikationen und Fortbildungen nachdenkt, die mit Blick auf Führungspositionen sinnvoll sein können, scheint mir eine Unterscheidung wichtig: die von Leiten und Führen. Leitung bezieht sich auf Sachthemen, während der Umgang mit Mitarbeitenden als Führung bezeichnet wird. Sowohl in Leitungs- als auch in Führungspositionen halte ich kontinuierliches Lernen für unverzichtbar. Dabei ist die Ausbildung von Führungskompetenzen nach meiner Erfahrung besonders wichtig.

Zur Qualifikation für den Aspekt „Leitung“ nutzte und nutze ich Fortbildungen zu den Themen Regionalkunde, Korruptionsprävention, Wirkung und Evaluation sowie Armutsbekämpfung. Zu Lateinamerika und zum karibischen Raum und den Entwicklungen im gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und religiös-kirchlichen Feld bieten die Weingartner Lateinamerikagespräche sowie Angebote der politischen Stiftungen viel Hilfreiches. Zu Korruptionsprävention und -bekämpfung entwickelten wir als kirchliche Hilfswerke, unterstützt durch Transparency International und die Evangelische Akade-



Thomas Wieland
Diplom-Religionspädagoge und Supervisor
Leiter der Projektabteilung der Bischöflichen
Aktion Adveniat
1994 – 1999: Kolumbien, AGEH

mie in Bad Boll, Konzepte und Werkzeuge. Zum Themenfeld „Wirkung und Evaluation in der EZ“ habe ich Module der „Fortbildung zur Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit – FEEZ“ absolviert, die gemeinsam vom Centrum für Evaluation (CEval) an der Universität des Saarlandes und vom Beratungsunternehmen AGEH Consultants angeboten wird.

Auch Grundlagen und Werkzeuge der Armutsbekämpfung sind mir wichtig, eine systematische Weiterbildung ist mir – über die gute Literatur des internationalen Forschungszentrums für soziale und ethische Fragen (ifz) in Salzburg hinaus – allerdings noch nicht begegnet.

Supervision und Spiritualität

Zur Führung der Abteilung erwies sich die Ausbildung zum Supervisor an der Akademie Münster unter der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) als besonders hilfreich. Die Ausbildung gestaltete sich persönlichkeitsnah und half mir, die beruflichen Erfahrungen aus dem Einsatz in Übersee und in Deutschland fruchtbar werden zu lassen. Gemeinsam mit anderen Absolventen dieser Fortbildung entwickle ich seit zehn Jahren mein berufliches Handwerkszeug in kollegialer Beratung weiter. Für die Gestaltung der Führungsaufgabe spielt für mich ein Faktor eine große Rolle,

den ich mit geerdeter Spiritualität bezeichnen möchte. Biblische Bilder und Lebensbeispiele herausragender Persönlichkeiten unterstützen mich in meinem Handeln und Selbstverständnis und wirken darin klärend und befreiend. Spiritualität kann beispielsweise dabei helfen, Mitarbeitende zu motivieren und eine angemessene Balance zwischen den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters und dem Auftrag der Organisation zu finden. Auch Spiritualität bedarf der Fortbildung und selbstkritischen Pflege. Vermutlich würden viele diesen Aspekt der geerdeten Spiritualität nicht in meiner Weise formulieren, trotzdem pflegt jede Führungskraft ein Selbstbild und Werte. Und das hat viel mit dem zu tun, was ich als Spiritualität bezeichne.

Spannungsbögen gestalten

Supervision und Spiritualität helfen mir die Führungsaufgabe zu gestalten. Führung sehe ich als Intervention in Prozesse – Prozesse in denen es gilt, Spannungsbögen zu gestalten oder gelegentlich auch nur auszuhalten: die Spannung zwischen Partizipation und Hierarchie, Tradition und Innovation, Beziehung und Leistung, Verwaltung und Spiritualität und – in der internationalen Hilfe – zwischen Solidarität und Wirkung. Ziel dabei ist immer, den Auftrag der Organisation wirksam zu erfüllen.

In Ruhe in die Rolle hineinwachsen

In meinem Fall war es hilfreich, dass ich nicht direkt nach dem Einsatz als Entwicklungshelfer mit einer Führungsaufgabe betraut wurde. Administrative Abläufe, die Gestaltung der Beziehung zwischen Vorge-

setztem und Mitarbeitern, die Bewertung von schriftlicher und mündlicher Kommunikation, der Umgang mit Kritik und die Gestaltung von Konflikten – das alles musste nach der Rückkehr aus Kolumbien in meiner Arbeitsweise erst wieder den Platz finden, der nötig ist, um als Führungskraft in Deutschland als kompetent erlebt zu werden. Mir blieb es erspart, zwei Schritte in einem tun zu müssen, nämlich die Reintegration in die deutsche Arbeitswelt und das Hineinwachsen in die Führungsrolle.

EZ-Erfahrung wertvoll

Mein Fazit: Erfahrungen in der EZ, besonders wenn sie vor Ort basisnah gemacht werden, sind hilfreich bei Führungsaufgaben in international tätigen Organisationen. Ich bin überzeugt, dass sie auch in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen Wesentliches einbringen können. Ich selbst erlebe meine Arbeit als sehr befriedigend.

Thomas Wieland

Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit

Das Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit (FEEZ) des Beratungsunternehmens AGEH Consultants eG und des Centrum für Evaluation (CEval) der Universität des Saarlandes besteht aus sieben dreitägigen Modulen.

Das Kurspaket kostet derzeit 4.390 Euro. Hinzu kommen eine obligatorische Tagungspauschale von 195 Euro pro Modul sowie Reise- und Übernachtungskosten.

Ergänzend zum Kurspaket werden die Zusatzmodule „Wirkungsorientiertes Monitoring“ und „Einführung in die rigorose Wirkungsevaluation“ angeboten. Die beiden Module kosten zusätzlich 990 bzw. 790 Euro zuzüglich Tagungspauschale etc. Alle Module können auch einzeln gebucht werden. Das erste Modul der aktuellen Kursreihe findet vom 15. bis zum 17. Mai 2014 statt.

Info:
www.feez.org

Weiterbildungsleitfaden Supervision

In der Broschüre „Supervisor/in werden. Weiterbildungsleitfaden 2013//2014“ hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) wichtige Informationen zusammengestellt. Im Katalogteil werden die Angebote aller Institute, Akademien, Weiterbildungsunternehmen und Hochschulen vorgestellt, die eine DGSv-zertifizierte Weiterbildung bzw. ein DGSv-anerkanntes Studium durchführen.

Den Zeitaufwand sollte man danach mit etwa 640 Unterrichtsstunden (einschließlich Lern- und Lehrsupervision) veranschlagen. Hinzu kommen Zeiten für Selbststudium sowie Haus- und Abschlussarbeiten.

Die Kosten liegen nach unverbindlicher Schätzung der DGSv, die lediglich einer ersten Orientierung dienen soll, derzeit bei etwa 20.500 Euro. In dieser Schätzung enthalten sind 9.000 Euro Kursgebühren, 5.000 Euro Honorar für die Lehrsupervision, 4.200 Euro für Unterbringung und Verpflegung an Präsenztagen, 2.000 Euro Fahrtkosten und 300 Euro für Aufnahmegespräch und Abschlusskolloquium. Die Kursgebühr von 9.000 Euro ist ein Durchschnittswert. Die Preisspanne liegt laut DGSv derzeit zwischen 5.000 und 14.000 Euro.

Den Weiterbildungsleitfaden, eine Beschreibung der Standards, die die Grundlage aller von der DGSv zertifizierten/ anerkannten Weiterbildungen/Studiengänge bilden, und weitere lesenswerte Informationen findet man auf der Website der DGSv.

Info:
www.dgsv.de

Coaching-Ausbildungen – ein Überblick

Coaching ist ein Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Der Coach hilft als neutraler Feedbackgeber, eigene Lösungen zu entwickeln.

Informationen zum Coaching-Markt, Hinweise auf Coaching-Verbände und Coaching-Ausbildungen und vieles mehr bietet beispielsweise die Website „Coaching-Report“ von Christopher Rau.

Info:
www.coaching-report.de

Master „Nonprofit-Management and Governance“

Dieser berufsbegleitende Masterstudien-gang der Universität Münster richtet sich an erfahrene sowie angehende Führungskräfte im Nonprofit-Sektor. Studieninhalte sind Grundlagen des NPO-Managements und die Themenkomplexe Organisation, Personal und Führung; Finanzen und Marketing sowie Kommunikation und Public Affairs. Bei einem weiteren Modul lässt sich ein persönlicher Schwerpunkt setzen. Zur Wahl stehen unter anderem Stiftungsmanagement, Management sozialer Einrichtungen, Geschäftsführung in NPO und Corporate Social Responsibility.

Das Studium besteht aus Selbstlernphasen und Präsenzveranstaltungen in Münster. Voraussetzungen sind ein Hochschulabschluss und ein Jahr studienrelevante Berufserfahrung. Man kann den Studien-gang als Vollzeitstudium in zwei Jahren oder als Teilzeitstudium in maximal vier Jahren abschließen. Das Teilnahmeentgelt beträgt derzeit 9.650 Euro zuzüglich Übernachtungs- und Reisekosten.

Info:
www.weiterbildung.uni-muenster.de

Suche nach weiteren Bildungsangeboten

Zu den Themenkomplexen Führen, Leiten, Management gibt es eine große Zahl von kürzeren oder längeren Weiterbildungen. Ein guter Einstieg in die Recherche ist die umfangreiche Datenbank Kursnet der Arbeitsagentur. Ein Verzeichnis weiterer Weiterbildungsdatenbanken findet man im InfoWeb Weiterbildung (IWWB) des Deutschen Bildungsservers - oder man nutzt die Suchmaschine des IWWB.

Info:
www.kursnet.arbeitsagentur.de
www.iwwb.de

Rückkehrende Fachkräfte der Entwicklungsdienste und ihre mit ausgereisten Partner/innen können für ihre Weiterbildungsüberlegungen und die Suche nach passenden Bildungsangeboten die individuelle Beratung von AGdD-Förderungswerk in Anspruch nehmen.
E-Mail: info@foerderungswerk.de

Zertifikatskurs „Führungskompetenz“

Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) bietet – neben Fernstudiengängen zu unterschiedlichen Themenfeldern – verschiedene Zertifikatsprogramme. Dazu gehört das Programm „Führungskompetenz“. Studieninhalte sind Führung im Kontext des Managementprozesses, Rahmenfaktoren der Führung, Führung als Einflussnahme, Identitätsansatz der Führung sowie Unternehmenskultur als Kontext erfolgreicher Führung.

Die Regelstudienzeit beträgt zwei Monate und besteht aus Selbststudium anhand von Studienheften, einer Online-Einheit und einem zweitägigen Präsenzseminar in Berlin.

Das Zertifikatsprogramm „Führungskompetenz“ kostet 1.900 Euro zuzüglich Fahrt- und Unterbringungskosten. Der nächste Starttermin ist für Oktober 2014 vorgesehen.

Info:
www.duw-berlin.de

MBA „CSR- & NGO-Management“

Die Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg bietet einen berufsbegleitenden, dreisemestrigen MBA-Studiengang in englischer Sprache. Studieninhalte sind „NGO Cultural Framework“, „Management Strategies and Functions“, „Ethics & Leadership“ sowie „Personal Development“.

Während der beiden ersten Semester erfolgt der Unterricht an 28 Wochenenden freitags von 17 Uhr bis 21 Uhr und samstags von 9 Uhr bis 18.30 Uhr. Hinzu kommen eine Einführungswoche im ersten Semester und ein einwöchiges Intensivseminar im zweiten Semester. Für das dritte Semester sind eine Projektarbeit und die Erstellung der Masterarbeit vorgesehen. Studienvoraussetzungen sind ein erster Hochschulabschluss, ein Jahr Berufserfahrung und ausreichende Englischkenntnisse. Die Studiengebühr für das dreisemestrige Studium beträgt derzeit 9.900 Euro. Hinzu kommen die Semestergebühr von derzeit 242 Euro pro Semester sowie Übernachtungs- und Fahrtkosten.

Info:
www.mba-ngo.com



Als Verwaltungsleiterin eines christlichen Schulzentrums in den Palästinensischen Gebieten Man wird nur in seiner Rolle wahrgenommen

Nun arbeite ich schon fast zwei Jahre für „Brot für die Welt“ in den Palästinensischen Gebieten und zwar als Verwaltungsleiterin für das christliche Schulzentrum Talitha Kumi in der Nähe von Bethlehem. Dieses bietet rund 1000 jungen Menschen eine Ausbildung vom Kindergarten bis zum palästinensischen oder deutschen Abitur sowie eine Hotelfachausbildung. In der über 150 Jahre alten Tradition der Einrichtung unterhalten wir ein Mädcheninternat sowie ein Gästehaus, das nach einer recht aufwendigen Renovierung mit 40 Zimmern annähernd Hotelstandard bietet. Darüber hinaus betreiben wir ökologische Landwirtschaft und produzieren ein hochwertiges natives Öl aus Oliven vom Ölberg in Jerusalem.

Ich bin hier in Talitha Kumi für die Verwaltung der Finanzen und Ressourcen, für das Gebäudemanagement, die Human

Resources und die Leitung des nichtpädagogischen Personals verantwortlich.

Warum strebt man Führungspositionen an?

Warum lande ausgerechnet ich immer wieder auf solch komplizierten Führungspositionen? Diese Frage habe ich mir schon oft gestellt. Dabei ist Talitha Kumi zwar meine bislang größte Herausforderung, aber nicht meine erste Erfahrung. Zuvor habe ich über mehrere Jahre die Goethe-Institute in Bangladesch und Sudan geleitet. Gewählt habe ich mir diese Führungspositionen nicht wirklich, ich habe eher den Eindruck, dass diese mich gesucht und aufgestöbert haben. Denn niemand entscheidet sich doch freiwillig für solch stressige Aufgaben unter solch schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen. Oder doch?

Vom akademischen Hintergrund her bin ich Islamwissenschaftlerin mit dem regionalen Schwerpunkt Naher Osten. Ich habe schon einmal in den Palästinensischen Gebieten gelebt und zwar von 1995 bis 1998. Damals waren die Friedensverträge von Oslo noch ganz frisch und die Hoffnung auf einen eigenen palästinensischen Staat recht groß. Ich kam für ein Auslandssemester an die Birzeit Universität bei Ramallah. Allerdings wurde es mir an der Uni in diesen spannenden Zeiten schnell zu langweilig, und so engagierte ich mich für eine Frauenorganisation, die unabhängige Kandidatinnen auf ihren Wahlkampf für die ersten Parlamentswahlen vorbereitete. Meine selbst gewählte Aufgabe war die internationale Pressearbeit, so hatte ich die Möglichkeit hautnah mitzubekommen, wie es fünf Frauen ins Parlament und zwei davon sogar auf Ministerposten schafften. Mit diesen fünf Frauen habe ich dann noch weitere drei Jahre gearbeitet und anhand ihrer Biografien eine Geschichte Palästinas geschrieben, die bei dtv verlegt wurde. Auch dabei hat mich die Frage beschäftigt: Was treibt Menschen eigentlich an, nach Führungspositionen zu streben, weitreichende Verantwortung für eine Institution oder gar die Geschicke eines Staates und anderer Menschen zu übernehmen?

Sicher gibt es geradlinige Führungsbiografien, in denen die Attraktivität der Macht ausschlaggebend ist. Ein ausgeprägtes Maß an Ehrgeiz ist sicherlich immer im Spiel. Oder die Verlockung eigenständig zu gestalten, das kreative Potential solcher Positionen zu nutzen, eine gewisse Begeisterung dafür, Strukturen zu entwerfen und zu implementieren, lässt vielleicht manchen eine solche Laufbahn anstreben.

Foto: © Berliner Missionswerk



Die Talitha Kumi-Schule in der Nähe von Bethlehem



Angela Grünert
Islamwissenschaftlerin
2006 – 2008: Sudan, DED
seit 2012: Palästinensische Gebiete,
Brot für die Welt – EED

Oftmals sind aber einfach nur die Anderen „schuld“: Familie, Freunde, Kollegen, Menschen, die einem zutrauen, dass man eine solche Aufgabe ausfüllen kann, denn irgendeiner muss sie doch machen. Und wenn man dann in dieser Schuld des Vertrauens steht, staunt man wie viel Energie und Fähigkeiten in einem selber stecken. Die Erfahrung, in eine solche Aufgabe hinein- und über sich selbst hinauszuwachsen, ist einzigartig. Sie kann auch süchtig machen und oft verdeckt sie den hohen Preis, den man dafür bezahlen muss: Sehr viel Arbeit, hinter der oft die persönliche Freiheit und die sozialen Bindungen zurückstecken müssen. Führungspositionen erfordern ein hohes Maß an Disziplin, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selber zurückzustellen. Und nicht selten – gerade im interkulturellen Kontext – ein Auf-Sich-Alleingestelltsein, eine ganz besondere Form von Einsamkeit, die einem das Leben oft verschattet und mit der man lernen muss umzugehen.

Verantwortlich für alles

In hierarchisch ausgerichteten Gesellschaften, wie wir sie in Entwicklungsländern oft anfinden, habe ich es stets so erlebt, dass man in einer Führungsposition ausschließlich in dieser Rolle wahrgenommen wird. Die Verantwortung, die man übernommen

hat, wird weit über das berufliche Umfeld hinaus interpretiert. Eine Führungskraft hat sich nicht nur um ein positives Arbeitsklima für die Angestellten zu kümmern, sondern sie wird auch für ihr persönliches Wohl und das ihrer Angehörigen und Nachbarn und wiederum deren Angehörigen verantwortlich gemacht. An meinem derzeitigen Arbeitsort – als Verwaltungsleiterin einer christlichen Institution – wird sogar eine Verantwortung für die gesamte christliche Minderheit erwartet. Wer gegenüber diesen – nach westlichem Verständnis nicht angemessenen Ansprüchen – Grenzen formuliert, muss damit rechnen, in seinen beruflichen und persönlichen Kompetenzen grundsätzlich in Frage gestellt zu werden. Hier ist interkulturelle Kompetenz gefragt. Die extrem hohen Erwartungen bestimmen auch das Maß der Enttäuschung über das, was man nicht leisten kann, die oft sehr drastisch zum Ausdruck gebracht wird.

Wenn ich in unserem Dorf in Beit Jala zum Friseur gehe, füllt sich der Salon schnell mit Menschen. Mit Lockenwicklern oder Haar- maske auf dem Kopf kann ich ja nicht so schnell davon laufen. Und diese Gelegenheit wird genutzt. Nun besteht die Möglichkeit, mich beispielsweise mit Anträgen für Schulgeldermäßigung zu bombardieren. Wenn ich zum Gemüsehändler gehe, gibt es immer wieder Diskussionen darüber, ob ich die Möhren oder den Salat bezahlen darf oder nicht. Die großzügigen Angebote gehen dann allerdings mit Bemerkungen einher, wie gut doch die Zusammenarbeit mit Talitha ist und dass sie auch noch besser werden könnte. Wenn ich Angebote für einen Tischlerauftrag einhole, wird von mir erwartet, dass ich die Aufgabe an einen Christen und nicht an einen Moslem vergebe, auch wenn dieser günstiger ist und vielleicht auch noch bessere Qualität liefert. Um in Ruhe einen Kaffee trinken und die Zeitung lesen zu können, fahre ich daher nach Jerusalem und gerne auch noch etwas weiter, dorthin wo ich in meiner Freizeit nicht Verwaltungsleiterin sein muss.

Man kommt nicht raus aus der Rolle

Führen bedeutet für mich nicht unbedingt vorangehen – und schon gar nicht Mitarbeiter hinter sich herziehen. Auch wenn man sich nicht selten in solchen Situationen wiederfindet. Das größte Glück

erlebt eine Führungskraft meiner Meinung nach, wenn es ihr gelingt, ein Team für eine Aufgabe zu motivieren und vielleicht sogar zu begeistern. Gemeinsam Ideen zu entwickeln und umzusetzen, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Aufgabe gut zu machen, und mitzuerleben, wie sie sich in einer Aufgabe entfalten und darin aufgehen – das sind die Glücksmomente, die sicher nicht nur für mich viel mehr zählen als das eigentliche Erreichen des Ziels. In der EZ ist das ja auch eigentlich DIE Aufgabe von uns Entwicklungshelfern. Allein, äußere Bedingungen und Notwendigkeiten sowie vor allem die hohen Arbeitsanforderungen und – damit verbunden – der enorme Zeitdruck unter dem man arbeitet, erlauben eine solche Schwerpunktsetzung nicht immer und nach meiner Erfahrung auch immer seltener.

In schwierigen Momenten, die nicht selten sind, schwöre ich mir: Beim nächsten Job wird es anders, ich suche mir etwas im Mittelbau. Dann genieße ich es, Teil eines Teams zu sein, nicht mehr für alles verantwortlich und mit einem starken Chef hinter mir, der unterstützt und beisteht. Das Problem ist: Wenn man mal eine Weile Führungspositionen ausgefüllt hat, traut einem keiner mehr zu, dass man sich tatsächlich wieder gleichberechtigt in ein Team integrieren kann. Ich habe es mehrfach versucht. Ich habe Hunderte von erfolglosen Bewerbungen für Referenten- und Sachbearbeiterstellen geschrieben. Aber auch hier gilt: Man kommt nicht raus aus der Rolle, einmal Führungskraft immer Führungskraft. Und so staunt man und freut sich dann doch über das Vertrauen, das einem entgegengebracht wird, solch verantwortungsvolle Positionen auszufüllen. Irgendjemand muss es ja tun und so liegt es nahe, dass ich – die letztendlich doch ihre Freude daran hat, Herausforderungen anzunehmen – es wieder und wieder tun werde.

Angela Grünert 



Ein Jahr voller Herausforderungen

Geschäftsführerin im Versöhnungsbund



Foto: ©privat

Ecuador: Mirjam Mahler (unten rechts) mit indigenen Teilnehmer/innen eines Mediatorenseminars

Es war eine Flucht nach vorn: Nach der Geburt meines zweiten Sohnes und der Trennung von dem Vater der Kinder suchte ich eine Stelle, die mir ermöglichen würde, Zeit mit meinen Kindern zu verbringen und uns finanziell über Wasser zu halten. Doch der Blick auf die Stellenanzeigen war regelmäßig ernüchternd: Von vielen angebotenen Teilzeitstellen kann man nur mit einem Hauptverdiener im Rücken leben, nicht aber allein mit zwei Kindern und in einer Stadt wie Hamburg mit extremen Mieten. Außerdem war ich in vielen Fällen mit meiner Berufserfahrung und einem Master in Friedensforschung und Sicherheitspolitik schlicht überqualifiziert. Also keine guten Aussichten.

Dadurch, dass ich mich gegen die Elbvertiefung engagiert und für einen Friedensforscher gearbeitet hatte, war ich in Kontakt mit Stiftungen und Vereinen aus dem Friedens- wie auch Umweltbereich und deren Geschäftsführer/innen gekommen, die oft in Teilzeit angestellt sind. Und so lag

irgendwann der Gedanke nahe: Das sind die Stellen, nach denen ich suchen werde. Große Löhne darf man sich in diesem Bereich nicht erhoffen, doch immerhin: relativ geregelte Arbeitszeiten und ein vielseitiges Aufgabenspektrum.

Zufälle und Entscheidungen

Dass ich schließlich beim Deutschen Zweig des Internationalen Versöhnungsbundes gelandet bin, von dem ich bis vor zwei Jahren noch nie etwas gehört hatte, war einer Verkettung von Zufällen und Entscheidungen zu verdanken. Da war die Entscheidung, mich mit meinen mittlerweile mehr als 40 Jahren endlich einmal einzumischen und für Dinge einzutreten, die mir wichtig sind. Da war die Studie zu einem Konzept namens „Gütekraft“ des Essener Friedensforschers Martin Arnold und mein Entschluss, künftig mit diesem Konzept zu arbeiten. Und da war auch der Umstand, dass ich irgendwie immer auf Menschen stieß, die mich in dieser Richtung weiterbrachten.

Seit März 2013 bin ich Geschäftsführerin beim Versöhnungsbund e.V., der zweitältesten Friedensorganisation Deutschlands. In diesem Jahr feiert sie in Konstanz ihren hundertsten Geburtstag. Der Versöhnungsbund ist ein Netzwerk von bundesweit knapp 1000 Menschen, die sich in verschiedenen Bereichen für Frieden, Gerechtigkeit oder den Schutz der Umwelt einsetzen. Das Verbindende ist die Art und Weise dieses Einsatzes, die auf Konzepten der Gewaltfreiheit und Gütekraft basiert, wie Mohandas K. Gandhi und andere sie formuliert haben. Weltweit ist der Versöhnungsbund als „IFOR-International Fellowship of Reconciliation“ in rund 50 Ländern auf allen Kontinenten vertreten; zu seinen Mitgliedern zählten und zählen Menschen wie Max Josef Metzger, Martin Luther King und Hildegard Goss-Mayr. Sechs Friedensnobelpreisträger kamen aus den Reihen von IFOR.

Die Geschäftsstelle liegt in Minden, etwa auf halber Strecke zwischen Hannover und Osnabrück. Meine Arbeitszeit: 30 Stunden pro Woche. Eine neue Kollegin ist noch in

der Einarbeitung; sie unterstützt mich mit 20 Stunden in der Mitgliederverwaltung, Buchhaltung und anderen Büroaktivitäten.

Verwaltung und Organisation

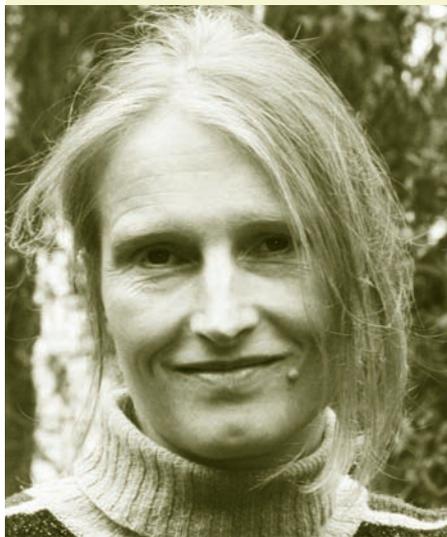
Was sind meine Aufgaben? Einen großen Bereich nimmt natürlich das Thema „Finanzen“ ein. Dazu gehören die Vorbereitung und Auswertung des Jahresabschlusses, die Erstellung einer Liquiditätsplanung für das gesamte Jahr und immer wieder: Anträge bei möglichen Geldgebern stellen. Dank meines Studiums der Volkswirtschaftslehre hatte ich zumindest noch eine grobe Vorstellung davon, worum es bei Buchführung, Bilanzen und Begriffen wie „Rücklagen“ und „Rückstellungen“ geht. Hilfreich waren aber auch die Erfahrungen aus meiner EZ-Zeit in Ecuador, wo wir mehrmals größere Anträge vorbereitet und durchkalkuliert hatten.

Ein weiterer großer Aufgabenbereich ist die Mitgliederverwaltung und -betreuung. Da schlagen wir uns – wie viele andere – gerade mit der SEPA-Umstellung herum, zumal wir zugleich noch mit der Einführung einer neuen Datenbank beschäftigt sind. Auch die Recherche nach einer für uns geeigneten Datenbank und der dafür nötigen technischen Voraussetzungen gehörte durchaus zu den Herausforderungen in diesem ersten Jahr.

Spendenbescheinigungen erstellen, Presseinfos schreiben, Vorstandssitzungen vorbereiten, Beratung für die Redaktion unserer Mitgliederzeitschrift und die Organisation der Jahrestagung – insgesamt ist das Aufgabenspektrum sehr vielfältig. Zur Jahrestagung, die vier Tage dauert, kommen regelmäßig um die 200 Personen im Alter zwischen 0 und 90 Jahren. Flyer erstellen, Anmeldungen verwalten, Teilnehmerbeiträge kalkulieren, Absprachen mit Referent/innen treffen, Tagungsunterlagen vorbereiten und die Zimmer so verteilen, dass alle sich gut aufgehoben fühlen: Noch hoffen wir, dass einige dieser Aufgaben mit der neuen Datenbank leichter werden.

Infoknotenpunkt

Neben all diesen Aufgaben ist die Geschäftsstelle aber auch ein Informationsschaltzentrum. Von Kooperationspartnern und anderen Organisationen der Friedensbewegung gehen viele Informationen ein, die



Mirjam Mahler
Diplom-Volkswirtin,
Master of Peace and Security Studies,
Journalistin und Mediatorin
2005 – 2009: Ecuador, DED

an die richtigen Leute weitergeleitet werden müssen, seien es die jeweils zuständigen Vorstandsmitglieder, Ansprechpartner in unseren Regionalgruppen oder in der Redaktion unserer Mitgliederzeitschrift.

Längere Zeit gab es im Versöhnungsbund die Diskussion, ob die Geschäftsführung als „politische“ Geschäftsführung ausgestaltet sein sollte, die sich auch zu tagesaktuellen Fragen äußert. Für derartige inhaltliche Themen bleibt angesichts der Fülle der Aufgaben allerdings kaum Spielraum. Das ist ein kleiner Wermutstropfen. Andererseits erlebe ich die Arbeit als ebenso vielfältig wie die Projektstätigkeit im Zivilen Friedensdienst. Ich kann bei vielen Themen aus der Entwicklungszusammenarbeit wieder anknüpfen: Organisationsentwicklung, Wissensmanagement, kollegiale Beratung – und vor allem natürlich: die friedliche und konstruktive Bewältigung von Konflikten.

So erlaubt mir meine neue Arbeit, bei dem Thema zu bleiben, das mich jetzt seit fast 15 Jahren fasziniert – die Flucht nach vorn hat sich gelohnt.

Mirjam Mahler ▶

Literatur zum Themenschwerpunkt

Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal, Tina Dörfler:

Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends

Führung ist in aller Munde. Doch welche Ansätze, Vertreter und Theorien stehen dahinter? Was ist up-to-date, was ein alter Zopf?

Welche Führungsschule kommt den eigenen Vorstellungen am nächsten, welche Denkweise bestimmt das Handeln als Führungskraft? Das Buch bietet mit seinem Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends zu Führung und „leadership“ eine Orientierungshilfe, den eigenen Standpunkt zu Führung besser und mit Referenzen verorten zu können.

Verlag Bertelsmann Stiftung

Ruth Seliger

Dschungelbuch der Führung

Ruth Seliger beschreibt ein neues Führungsmodell – die Leadership Map, die Führungskräfte durch die Vielschichtigkeit und Komplexität ihrer Führungsaufgabe navigiert. Das Dschungelbuch ist praxisorientiert aufgebaut und enthält zahlreiche Fallbeispiele, Übungen und Tests.

Carl-Auer-Verlag

Fredmund Malik

Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit

Dieses Buch gibt Antworten auf die Frage, was Menschen wissen und können müssen, wenn sie wirksam und erfolgreich sein wollen – in erster Linie im Beruf, aber auch im Leben. Es beschreibt Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung und somit das wesentliche Rüstzeug für Führungskräfte aus Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen.

Campus-Verlag



Maria Stippler, Sadie Moore,
Seth Rosenthal, Tina Dörfler
Führung – Überblick über Ansätze,
Entwicklungen, Trends

Verlag Bertelsmann Stiftung



Interview

Auch ein nicht so gradliniger Lebenslauf muss kein Störfaktor sein

Dr. Ellen Künzel ist Sozialwissenschaftlerin. Sie arbeitet seit 1997 als Organisationsberaterin und ist Mitgesellschafterin der Hamburger Beratungsfirma Como Consult GmbH. Zu ihrem Leistungsangebot zählen die Supervision und das Coaching von Führungskräften sowie die Entwicklung und Durchführung von Programmen zur Führungskräfteentwicklung. Sie arbeitet als Beraterin für Kunden in Deutschland und auch im Ausland als Beraterin in der Entwicklungszusammenarbeit.



Für *transfer* sprach Dieter Kroppenberg mit Ellen Künzel.

❓ Frau Dr. Künzel, gibt es eigentlich eine Definition von „Führung“?

Also, es gibt in Forschung und Literatur keine einheitliche Definition von „Führung“. Es gibt verschiedene Definitionsansätze, die aus unterschiedlichen theoretischen Schulen stammen.

Einer dieser Ansätze basiert auf einem eher männlich patriarchalischen Führungsverständnis. Da spielt so ein archetypisches Bild des Meisters, des Helden oder des Vaters eine Rolle – Führung basiert nach diesem Verständnis wesentlich auf individuellen Eigenschaften und Potentialen. Dann gibt es eine Schule, die das Thema mehr aus der Machtperspektive sieht: Führungspersönlichkeiten sind demnach die Menschen, die nach Macht und Einfluss streben.

Und dann gibt es ein Verständnis von Führung, mit dem ich und auch viele andere heute arbeiten: Da wird Führung weniger aus Persönlichkeitsmerkmalen abgeleitet, sondern Führung wird vielmehr vorrangig als das Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und Organisationskontext sowie dem Organisationsumfeld betrachtet. Diese Sichtweise sieht im Führen einen komplexen Prozess. Es geht um Menschen und soziale Systeme und in diesen Systemen ist die Führung

genauso abhängig wie die Geführten – und eine ganz wesentliche Rolle spielt dabei Kommunikation.

❓ Welche Kernaufgaben gehören denn zu einer Führungsposition?

Es gibt eine sehr schöne Kurzbeschreibung von Führungsaufgaben von Ruth Seliger, der Autorin des empfehlenswerten Buches „Dschungelbuch der Führung“. Sie schreibt sinngemäß: Kernaufgabe der Führung ist sich selbst führen, die Mitarbeiter führen, die Organisation führen, in diesem Sinne verbinden und entscheiden. Das heißt, es geht im Kern um Kommunikation mit dem Ziel, Entscheidungen herbeizuführen. Diese Kurzbeschreibung umfasst sehr viele Aspekte: Eine Führungskraft muss immer das Umfeld ihrer Organisationseinheit im Blick haben. Das kann bei einer Abteilungsleitung die Nachbarabteilung sein, bei oberen Führungskräften sind es eher die Märkte oder die externen Kunden. Führungskräfte müssen also dafür sorgen, dass das Umfeld, welches die eigene Einheit beeinflusst, beobachtet wird. Dann müssen Führungskräfte in der Lage sein, Strategien zu entwickeln und zu implementieren. Mit dem sensiblen Blick für das Umfeld und strategischen Fähigkeiten können Führungskräfte die eigene Orga-

nisation weiterentwickeln, sie umbauen, Lernprozesse und Strukturveränderungen anstoßen. Das heißt: Das Thema Organisationsentwicklung zählt mittlerweile zu den wichtigen Führungsaufgaben.

Neben Ressourcenmanagement und Controlling gehört auch der Bereich Personalmanagement zu den Aufgaben: von der Personalauswahl über die Verträge, Mitarbeitergespräche bis zur Personalentwicklung und zu Potentialverfahren.

Eine häufig unterschätzte Aufgabe von Führungskräften ist auch das Anerkennen von Leistung. Viele Führungskräfte loben nicht, weil sie das, was die Mitarbeitenden leisten, für selbstverständlich halten. Es muss ja auch nicht unbedingt Lob sein, aber – in welcher Form auch immer – Anerkennung ist für das Verhältnis zwischen Führung und Geführten ganz elementar.

❓ Worin liegen denn die besonderen Herausforderungen, wenn man neu in eine Führungsposition kommt?

Das hängt stark vom Organisationstyp ab und von der Führungsebene, auf die man sich beworben hat.

Nimmt man beispielsweise den Fall einer eher basisdemokratisch geprägten NGO, die erstmals eine Geschäftsführung einführt, weil man festgestellt hat, dass sich die aktuellen Aufgaben nach dem Konsensprinzip nicht mehr bewältigen lassen. Dann steht man oft vor dem Problem, dass man erst einmal auf totale Abwehr stößt. Das heißt, die Organisation akzeptiert die Führungsrolle schon nicht, geschweige denn die neue Führungskraft. Hier besteht die Hauptherausforderung darin, überhaupt erst einmal für Akzeptanz für die neue Struktur zu sorgen.

Im Falle kleinerer und mittlerer Wirtschaftsunternehmen kann die besondere Herausforderung darin liegen, als neue Führungskraft das richtige Verhältnis von Führungsarbeit und fachlicher Arbeit, die erwartet wird, zu finden. Untersuchungen zeigen, dass in solchen Unternehmen in den mittleren Ebenen

der Führungsanteil an der Arbeit oft nicht mehr als 20 Prozent umfasst. Das heißt, hier müssen neue Führungskräfte die richtige Balance finden und auch der fachlichen Arbeit genügend Raum geben.

Wenn man nun große Organisationen und dort die höheren Hierarchiestufen betrachtet, dann besteht die größte Herausforderung für neue Führungskräfte oft darin, sozusagen die „Regeln des Spiels“ zu durchschauen. Einerseits gilt es, dieses Spiel mitzuspielen, sich zu sozialisieren, andererseits wird aber oft von der neuen Führungskraft erwartet, dass sie auch etwas Neues einführt, das Spiel um neue Impulse bereichert. Das kann eine ziemlich komplexe Aufgabe sein. Aber unabhängig von Organisationsformen und Hierarchieebenen – die größten Herausforderungen für Führungskräfte sind immer wieder: Man muss Entscheidungen treffen können trotz Unsicherheiten. Und man muss es aushalten, häufig zwischen allen Stühlen zu sitzen.

? Welche Eigenschaften bringen gute Führungskräfte mit, um solche Herausforderungen zu bewältigen?

Lösungsorientierung ist eine Eigenschaft, die ich bei vielen guten Führungskräften festgestellt habe. Man darf sich nicht zu sehr mit Schattenseiten und Problemseiten beschäftigen. Es kommt oft vielmehr darauf an, schnell einen Lösungsweg zu finden und entsprechend zu handeln. Dann zeichnet es gute Führungskräfte aus, dass sie ihr „Bauchhirn“, also ihre Intuition und ihr Gespür zuverlässig nutzen. Außerdem muss man in einer Führungsposition gut Ressourcen mobilisieren können, das heißt, den Austausch suchen, Netzwerke aufbauen oder Führungsteams bilden, damit man in schwierigen Situationen die notwendige Unterstützung hat.

Dann ist die sogenannte 90-Prozent-Regel wichtig: Wer perfektionistisch nach 100 Prozent strebt, hat es in einer Führungsrolle sehr schwer.

? Kann man diese Eigenschaften oder Kompetenzen erwerben? Oder wird einem das Führen „in die Wiege gelegt“?

Nun, es gibt Fachleute wie zum Beispiel Fredmund Malik, für die Führung ein Handwerk und damit erlernbar ist. Andere

wiederum sagen: Führen können hängt extrem von der Persönlichkeit ab. Ich selbst stehe zwischen diesen Positionen.

Es ist sicherlich so, dass Menschen, die sehr „breit“ und differenziert wahrnehmen oder die sehr komplex denken, größere Schwierigkeiten haben, schnell zu entscheiden. Und Führungskräfte sind nicht immer unbedingt diejenigen, die die Dinge sehr tief ausleuchten und ihnen auf den Grund gehen – für sie ist es oft wichtig, vieles einfach verdrängen und ausblenden zu können. Das ist schwer zu lernen. Wenn man die Mitte Dreißig überschritten hat, eher aus beratenden Tätigkeiten kommt und in seiner Biografie nicht gelernt hat, sich in diese Unsicherheit zu werfen, zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen, dann ist das kaum noch trainierbar.

Andererseits gibt es auch Führungskompetenzen, die man sich erarbeiten kann: Bestimmte Managementtechniken, etwa wie man Gespräche führt oder wie man besser kommuniziert – das kann man natürlich lernen.

? Welche Instrumente und Techniken werden denn heute von Führungskräften erwartet?

Eine gute Führungskraft muss vor allem gut kommunizieren können: Präzise informieren, eigene Ideen gut und mobilisierend vorstellen, die richtigen Fragen stellen, Feedback geben und Kritik äußern können, Meetings moderieren, Konflikte per Meditation klären, aber auch klare Anweisungen geben – das sind wichtige Kompetenzen einer Führungskraft.

Zusätzlich hilfreich ist es, wenn man sich mit Qualitätsmanagementmethoden auskennt, wenn man Erfahrung mit Geschäftsprozessen und Geschäftsprozessoptimierung hat oder wenn man Strategieinstrumente wie Balanced Scorecard oder Wirkungsketten in der EZ beherrscht. Für viele Positionen ist es auch wichtig, eine Bilanz lesen zu können, also betriebswirtschaftliches Know-how mitzubringen.

? Wo kann man solche Managementtechniken erwerben?

Angehende Führungskräfte in der Industrie eignen sich die Kompetenzen oft im Rahmen eines MBA-Studiengangs an, auch weil der MBA-Abschluss förderlich für die

weitere Karriereentwicklung ist. Aber viele der Punkte, die ich gerade genannt habe, können Fachkräfte nach der Rückkehr auch in der Phase der Arbeitssuche in Form von kleineren Schulungen und Trainings angehen: beispielsweise drei Tage Qualitätsmanagement-Schulung mit Zertifikat, fünf Tage Prozessmanagement mit Zertifikat oder zwei Tage Balance Scorecard-Workshop mit Zertifikat. Und auch im Bereich Kommunikation – Rhetorik, Auftreten und Präsenz – gibt es sehr viele Angebote bei den unterschiedlichsten Bildungsanbietern. Die Zertifizierung solcher Schulungen ist wichtig, da viele Organisationen Wert darauf legen, dass man seine Kompetenzen nachweisen kann. Zertifikate sind somit wichtige Instrumente des Selbstmarketings.

? Was muss man beachten, wenn man sich als Rückkehrer/in ohne Führungserfahrung auf eine Führungsposition bewirbt?

Es ist wichtig, dass man in Bewerbungsgesprächen deutlich macht, dass man sich mit dem Unternehmen oder der Organisation, wo man gerne arbeiten würde, intensiv beschäftigt hat. Die Personaler müssen merken: Dieser Mensch hat sich mit unserer Organisation befasst und kann den eigenen Mehrwert für uns darstellen.

Formulierungen wie „Ich habe jetzt zehn Jahre beraten und möchte mal etwas anderes kennen lernen“, oder: „Ich finde es spannend, einmal in einer Führungsposition zu arbeiten.“ sind da kontraproduktiv. Es gibt leider das Vorurteil, dass EZ-Leute zwar das Abenteuer suchen, aber nicht die Verantwortung. Dem kann man entgegenwirken, indem man präzise darstellt, dass die Erfahrungen und Kompetenzen, die man aus der EZ mitbringt, wertvoll sind für genau den Job, auf den man sich gerade bewirbt.

Wenn man sich dabei klar und in einer gewissen Kürze authentisch präsentiert, wenn man eine gute Mischung zeigt aus Bescheidenheit und Selbstvertrauen, welches signalisiert, dass man der Organisation etwas zu bieten hat, dann muss auch ein weniger gradliniger Lebenslauf kein Störfaktor sein.

Herzlichen Dank für das Gespräch



Schritt für Schritt zur Abteilungsleiterin am Climate Service Center Vom Führen und Führen lassen

Gleich zu Beginn ein Bekenntnis: Ich bin Tangotänzerin – und zwar eine traditionelle. Das heißt, ich lasse mich führen und genieße das. Das klappt aber nicht immer. Neben einem gewissen Grundrüstzeug – nennen wir es Technik und Rhythmusgefühl – gehören noch weitere Zutaten dazu, damit der gemeinsame Tanz harmonisiert: beispielsweise der gegenseitige

Foto: © privat



Tangotänzen am Sonntag in Buenos Aires

Respekt, die Balance zwischen „Nähe“ und „Raum geben“ und die gleiche Geschwindigkeit.

Diese Prinzipien lassen sich auch im Führungsalltag wiedererkennen: Zum Grundrüstzeug zählen Fach- und Methoden-Know-how; „Nähe“ und „Raum geben“ können als Metapher betrachtet werden für die verschiedenen Führungsstile von „autoritär“ bis „laissez-faire“, die gleiche Geschwindigkeit für die Erwartungshaltung an die Leistung der anderen.

Nach dem Studium acht Jahre EZ

Doch nun der Reihe nach: Schon während meines Studiums der Geoökologie habe ich erste bereichernde Erfahrungen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit sammeln können. Und so waren die ersten Berufsjahre schon fast vorgezeichnet: Insgesamt sollten es mehr als acht Jahre in der EZ in verschiedenen Ländern Lateinamerikas werden, darunter auch dreieinhalb Jahre mit dem DED in Brasilien. Diese Jahre waren eine tolle Zeit, die mich sicherlich stark geprägt hat. Mitgebracht habe ich unter anderem die Fähigkeit, mehr im Hier und Jetzt zu leben, und tief verinnerlichte Flexibilität, die gleichzeitig eine Frustrationsvermeidungsstrategie ist. Außerdem ein interkulturelles Gespür sowie diplomatisches Geschick, was auch für komplexe Team-, Projekt- und Kooperationssituationen im Heimatland hilfreich ist.

Schritt für Schritt zur Führungskraft

Zurück in Deutschland habe ich im Grunde genommen die klassischen Etappen auf dem Weg zur Führungskraft zurückgelegt: von der Fachexpertin über die Projekt-, dann Teamleitung bis hin zur Leitung der Abteilung „Management natürlicher Ressourcen“ am Climate Service Center (CSC) des Helmholtz-Zentrums Geesthacht. Diese Karriereschritte habe ich nicht innerhalb eines Unternehmens zurückgelegt, sondern im Rahmen von zahlreichen befristeten Projektaktivitäten – die im heutigen Berufsalltag ja mittlerweile recht

häufig sind. Dabei hatte ich das Glück, mich gleich zu Beginn auf einen spannenden Themenbereich spezialisieren zu können, der inhaltlich richtungsweisend war. Seit fast zehn Jahren arbeite ich nun zum Thema „Anpassung an den Klimawandel“ in verschiedenen sich ergänzenden beziehungsweise aufeinander aufbauenden Facetten und Ebenen und kann mich dabei beruflich weiterentwickeln.

Selbst gestalten und Verantwortung übernehmen

Dabei habe ich mich im Zuge der zunehmenden fachlichen Expertise und mit meinem integrierenden Systemverständnis aus dem Studium fast „automatisch“ in Richtung Führungskraft entwickelt. Ausschlaggebend für die Entscheidung für eine Führungsposition ist für mich letztlich die Möglichkeit gewesen, selbst stärker gestaltend tätig sein zu können und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Der Führungsalltag

Doch wie sieht nun mein Alltag als Führungskraft am CSC aus? Das CSC wurde 2009 von der Bundesregierung eingerichtet, um die Gesellschaft bei der Anpassung an den Klimawandel zu unterstützen. Ziel des CSC ist es, den wachsenden Beratungsbedarf zu Klimafragen zu erfüllen und Informationslücken zwischen Wissenschaft und Praxis zu schließen.

Selbst nach mittlerweile vier Jahren meiner Tätigkeit hier, ist es schwierig einen „Alltag“ zu definieren. Die ersten Jahre vergingen wie im Fluge, da wir die einmalige Chance hatten das neu gegründete Zentrum inhaltlich und strategisch zu konzipieren und aufzubauen. Das sah so aus, dass ich an meinem ersten Arbeitstag gleich „auf der anderen Seite des Tisches“ saß und Bewerber/innen für meine Abteilung interviewte. Das war ein besonderes Privileg, das vom Vertrauen des Direktors in seine neue Mannschaft zeugte.

Und das ist auch ein Grundprinzip hier im Hause: Wir haben sehr qualifizierte und



Dr. Michaela Schaller
Geoökologin
2001 – 2004: Brasilien, DED

engagierte Mitarbeiter/innen, so dass meine Aufgabe als Führungskraft in der Regel darin besteht, den Informationsfluss zwischen Management und Mitarbeiter/innen sicherzustellen, die Arbeiten innerhalb der Abteilung und zwischen den Abteilungen entsprechend der jeweiligen Qualifikation abzustimmen, zu koordinieren, nach Bedarf zu begleiten und die Verantwortung nach Außen – insbesondere in Bezug auf Qualität und fristgerechte Fertigstellung - zu übernehmen.

Eine wichtige Herausforderung für mich ist hierbei immer wieder eine realistische Ressourcenplanung, um eine zu starke Häufung von Aktivitäten und damit Arbeitsüberlastungen zu vermeiden.

Für die internen Abstimmungen habe ich die ersten Jahre wöchentliche Abteilungstreffen durchgeführt. Mit zunehmender Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen finden diese nun in etwas größeren Abständen und bei Bedarf statt. Für die klassischen Aufgaben der Führungskraft wie die Förderung der Mitarbeiter/innen ist auch für mich das ausführliche jährliche Mitarbeitergespräch mit der gemeinsamen

Vereinbarung von Zielen ein zentrales Element. Daneben gibt es natürlich die Gelegenheit zu bedarfsorientierten Feedback-Gesprächen.

Strategieentwicklung

Zusätzlich zu meinen Aufgaben als Abteilungsleiterin nehme ich auch Leitungsaufgaben als strategisches Mitglied des CSC-Management-Komitees wahr, das für die strategische und programmatische Entwicklung des Zentrums verantwortlich ist. Wichtige Meilensteine hierbei waren bislang die Erarbeitung unserer strategischen Ziele, einschließlich Vision, Mission und der Zielgruppendefinition. Außerdem haben wir die prioritären Handlungsfelder für die Aufbaujahre festgelegt sowie ein Geschäftsmodell entwickelt, das dem gesellschaftlichen Auftrag Vorrang gegenüber privaten Dienstleistungen gibt.

Aufgabenvielfalt erfordert gutes Prioritätenmanagement

Weitere wichtige Aufgaben liegen im repräsentativen Bereich: sowohl in Hinblick auf die zahlreichen – auch internationalen – Besucher, die uns als erstes nationales Climate Service Center aus Lernzwecken besuchen, als auch bei den vielfältigen nationalen und internationalen Konferenzen, auf denen ich zu Fachthemen, aber auch immer wieder zu unserer Serviceaufgabe referiere.

Da es sich bei meiner Abteilung sowie dem CSC insgesamt um relativ kleine Einheiten handelt, habe ich außerdem auch noch die Möglichkeit selbst fachlich Leuchtturmprojekte zu betreuen, was in einem so anspruchsvollen Themengebiet natürlich sehr reizvoll ist.

Gleichzeitig macht diese Konstellation eine Herausforderung deutlich, die generell eine Kernkompetenz von Führungskräften ausmacht: die eines effektiven Zeit- und Prioritätenmanagements – dann klappt es auch mit der Zeit fürs „Führen lassen“.

Dr. Michaela Schaller 

Eschborner Fachtage am 17. und 18. Juni 2014

Die Welt in Bewegung: Mobilität, Migration, digitaler Wandel

Zu diesem Thema veranstaltet die GIZ am 17. und 18. Juni 2014 die 17. Eschborner Fachtage.

In einer mobileren Welt strömen immer mehr Menschen vom Land in die Stadt, von einem Kontinent zum anderen. Digitale Innovationen verbinden Zentrum und Peripherie, Käufer und Verkäufer und erleichtern den Wissenstransfer. Politische Umbrüche in der Welt zeigen das Potenzial für Veränderung und Teilhabe durch digitale Medien. So stehen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft vor grenzüberschreitenden Herausforderungen, die neue, vernetzte Lösungen erfordern. Wie wird eine zunehmende Mobilität weltweit zum Motor und nicht zum ökologischen Risiko? Wie entsteht durch Migration ein „Triple Win“, sodass einzelne Menschen, die Aufnahme- und die Herkunftsländer profitieren? Welche politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen werden durch moderne Kommunikation und technische Errungenschaften möglich? Wie wirken diese Neuerungen auf Reformprozesse, auf Transparenz und Partizipation?

Zu diesen Fragestellungen tauschen rund 400 internationale Expertinnen und Experten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und der GIZ in Podiumsdiskussionen und Dialogforen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus.

Die Teilnehmerzahl in den einzelnen Foren ist begrenzt. Der Kostenbeitrag liegt bei 100 Euro. Die Anmeldung ist seit dem 3. April auf der Website der GIZ möglich.

Weitere Infos und Anmeldung:
www.giz.de



Förderungswerk 2020

Rückkehrer/innen blicken in die Zukunft

Anlässlich von „50 Jahren Entwicklungsdienst“ wurde vergangenes Jahr Bilanz gezogen. 1963 wurden die ersten Entwicklungshelfer/innen entsandt. Seither waren rund 28.000 Entwicklungshelfer/innen über die sieben anerkannten Entwicklungsdienste in mehr als 100 Ländern tätig.

1969 wurde das Entwicklungshelfergesetz verabschiedet. Seitdem begleitet das Förderungswerk rückkehrende und zurückgekehrte Fachkräfte bei ihrer beruflichen Wiedereingliederung nach dem Entwicklungsdienst. Die zurückliegenden 50 Jahre bedeuteten ständigen Wandel und Entwicklung.

Positiver Wandel und nachhaltige Entwicklung bilden die Grundlage der Arbeit von Entwicklungshelfer/innen. Veränderung und Entwicklung begleiten sie auch persönlich – während ihrer Tätigkeit

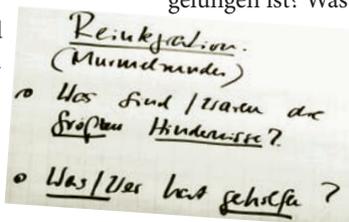
als Fachkraft und nach der Rückkehr. Ihr Lebensmittelpunkt ändert sich, das berufliche Umfeld, sie erweitern ihre beruflichen wie kulturellen Erfahrungen und kehren dann wieder zurück in eine Umgebung, die sich ebenfalls geändert hat. Dabei scheint sich die globalisierte Welt immer schneller zu drehen.

Entwicklungspolitik heute findet zunehmend in einem dynamischen Kontext statt. Die Formen des Engagements für eine solidarische und bessere Welt haben sich in den zurückliegenden Jahren deutlich gewandelt und somit auch die Ansprüche an das berufliche Profil von Entwicklungshelfer/innen. Der Arbeitsmarkt generell unterliegt einem permanenten Wandel. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen ändern sich ständig. Rasante technologische Fortschritte bestimmen auch unsere Arbeit und Berufswege. Die Kommunikationsmöglichkeiten von heute waren vor 50 Jahren nicht denkbar und entwickeln sich in schnellem Tempo weiter fort. Wie beeinflussen diese Trends den Bedarf für die Unterstützung bei der beruflichen Reintegration? Wo liegen hier die Möglichkeiten und Herausforderungen für das Förderungswerk? Wie bleibt das Angebot des Förderungswerks zukunftsfähig?

Ende November 2013 hat das Förderungswerk ehemalige Entwicklungshelfer/innen der sieben Entwicklungsdienste eingeladen, sich mit uns auf einem „Zukunftsworkshop“ mit diesen Fragen zu befassen. Die Teilnehmer/innen hatten unterschiedliche Berufshintergründe und ihre Rückkehr liegt zwischen acht Jahren und teilweise erst wenigen Monaten zurück.

Zunächst diskutierten die Workshop-Teilnehmer/innen persönliche Aspekte der beruflichen Wiedereingliederung: Woran merke ich, ob die Wiedereingliederung gelungen ist? Was sind die Indikatoren für

eine gelungene berufliche Wiedereingliederung? Was waren/sind die größten Hemmnisse? Was/Wer hat mir beim Rückkehrprozess geholfen?



Hilfreich für ihre Reintegration empfanden die Teilnehmer/innen:

- Eine offene und vielfältige Gesellschaft
- Beratung durch Freunde
- Weltoffene Familienmitglieder
- Selbstmarketing
- Erwartungen relativieren
- Gute Darstellung des Lebenslaufs
- Coaching und Seminare des Förderungswerks
- Persönliches Netzwerk
- Virtuelle soziale Netzwerke
- persönliche berufliche Weiterentwicklung
- „Thinking out of the box“

Als Hemmnisse wurden genannt:

- Veränderungsprozesse in vielen Organisationen (d.h. Ansprechpartner ändern sich, Kontakte verlieren Aktualität)
- Gleichzeitigkeit und Vielfalt von konträren Anforderungen
- Schwierigkeiten beim Selbstmarketing
- Veränderter Arbeitsmarkt (Vokabular, Gehaltsstufen, „eierlegende Wollmilchsau“)
- Relativ kleiner Arbeitsmarkt für Entwicklungshelfer/innen

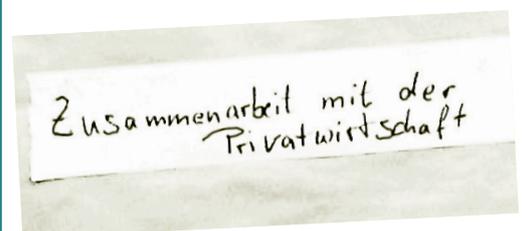


Danach diskutierten und bewerteten die Workshop-TN im Rahmen eines Worldcafés das bestehende Angebot des Förderungswerks und wagten gemeinsam einen kühnen Blick in die Zukunft. In zwei Gruppen entwickelten sie ihre Vision des Förderungswerk 2020.

Hier die Ergebnisse:

Gruppe 1

- Papierlos ist die Devise:
 - › Innovative Medien jenseits von Facebook
 - › Direkte Vernetzung aller derzeitigen und ehemaligen EH
 - › „Miteinander“ (ca. 25000 EH in 50 Jahren) mit Unternehmen und Organisationen (ca. 3000)
- E-Moderation und E-Learning
 - › Beratung und Fortbildung online
 - › AGdD-App
- AGdD ist DER Ansprechpartner für Non-Profit und Profitbereich
 - › Öffentlichkeitsarbeit/Lobby für EH
- Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft
 - › Neudefinition der Arbeit des Beirates (Förderungsausschuss)
 - › Zusätzliche Mittel aus der Wirtschaft



RÜCKKEHR FRÜHZEITIG
VORBEREITEN

Gruppe 2

- Ein individuelles Leistungs- und Förderungspaket in Absprache mit den Rückkehrenden
- Ein individuelles Coaching
- Ein 1x jährlich stattfindendes „Alumni“-Treffen
- Das Förderungswerk (FöW) nimmt eine koordinierende Funktion in der verbesserten Rückkehrerarbeit ein
- Die Fortbildungsförderungsmaßnahmen des FöW werden zu 2/3 vom BMZ und zu 1/3 von den geförderten Rückkehrenden finanziert
- Die AGdD verfügt über ausreichende Finanzmittel für die Förderung der Rückkehrenden
- Das FöW verfügt über Regionalstellen in München und Berlin und eine vernetzte Internet-Plattform
- Offenheit und Förderung für Rückkehrende aus anderen Berufsgruppen mit Unterstützung durch die Wirtschaft
- Ein Rebranding und die Umbenennung des AGdD-Förderungswerk ist erfolgt
- Das Image der Rückkehrenden in Öffentlichkeit und Wirtschaft ist aufgewertet
- Der Begriff des/r EH ist abgelöst durch „Global Strategic Advisor“
- Die Umstrukturierung der EZ hin zu mehr Süd-Nord und Süd-Süd-Austausch ist erfolgt
- Die Reputation der Rückkehrenden ist gestiegen, ein Expertenpool des FöW wird von Headhuntern nachgefragt
- Das FöW ist die Organisation, die rückkehrende Fachkräfte aus EZ und freier Wirtschaft maßgeblich betreut

Abschließend baten wir die Teilnehmer/innen um konkrete Handlungsempfehlungen für „neue“ Rückkehrer/innen und Zurückkehrende anhand ihrer eigenen Erfahrungen und der vorhergehenden Ergebnisse des Workshops:

Empfehlungen für aktuell Zurückgekehrte

- Nimm Dir Zeit. Mach alles in Deinem Tempo!
- Hol Dir Unterstützung! (z.B. Coaching)
- Such Dir eine Paten/Patin, für den Wiedereingliederungsprozess
- Rückkehr frühzeitig vorbereiten (Netzwerken, planen, informieren)
- Kontakt mit AGdD Förderungswerk etablieren für Beratung, Fortbildung, Coaching
- Proaktiv Kontakte suchen

Die Teilnehmer/innen arbeiteten auch Empfehlungen für AGdD-Förderungswerk aus und bewerteten deren Priorität:

Empfehlungen für das Förderungswerk

- 1) Eine „Paten/innen Liste“ zusammenstellen, um pers. Unterstützung zu bieten (10 Punkte)
- 2) „Ex-Rückkehrer/innen“ in strategischen Positionen aus Wirtschaft und Non-Profit für Lobby-Arbeit (Image FK-IZ) gewinnen (8 Punkte)
- 3) Konzept „Jobmarkt Rückkehr“ (Stellenbörse und -vermittlung) weiter entwickeln und umsetzen (6 Punkte)
- 4) Spezielle „Berufsberatung“ für Rückkehrer/innen mit kreativer Lösung für ein dezentrales Beratungsangebot (6 Punkte)
- 5) Konzept der Vision 2020 wird den Entsendeorganisationen vorgestellt; Lobby-Arbeit bei Entsendeorganisationen = strategische Partnerschaften und Unterstützung des Konzeptes und Verbesserung der Rückkehrer/innen-Arbeit (4 Punkte)
- 6) Rebranding Förderungswerk und AGdD (4 Punkte)
- 7) Konzept E-Learning (4 Punkte)
- 8) Online-Seminare „Kompetenzbilanz“ mit vereinfachten Tools (3 Punkte)

An dieser Stelle möchten wir uns nochmals ganz herzlich bei den Workshop-Teilnehmer/innen bedanken. Ihre kreative Ideen und konstruktiver Input waren hilfreich für die Standortbestimmung des AGdD-Förderungswerks 2013. Einige Empfehlungen können wir direkt umsetzen (s. den Kasten zum Mentorenprogramm). Andere Empfehlungen werden wir zur Diskussion vorlegen und bei der künftigen Planung der Arbeit des Förderungswerks berücksichtigen.

Weitere Anregungen sind uns selbstverständlich willkommen. Schreiben Sie uns. Ihre Perspektive hilft uns, unser Angebot an ihren Bedürfnissen zu orientieren.

Maria Prsa und das Team
des Förderungswerks



Mentorenprogramm: Mentor/innen gesucht

Beim Zukunftsworkshop „Berufliche Wiedereingliederung: Erfahrungsaustausch und innovative Ansätze“ im November 2013 diskutierten die Rückkehrer/innen ihren Wunsch nach mehr Vernetzung untereinander. Für den persönlichen Austausch wurde angeregt, eine Liste von Mentoren und Mentorinnen zusammenzustellen.

Bitte melden Sie sich bei uns, wenn Sie Entwicklungshelfer/innen im Rückkehrprozess persönlich unterstützen und Ihre Erfahrungen an eine/n Mentee weitergeben wollen.

E-Mail: info@foerderungswerk.de

Ein individuelles Coaching
Ein 1x jährlich stattfindendes „Alumni“-Treffen
Die AGdD verfügt über ausreichende Finanzmittel für die Förderung der Rückkehrenden
Das FöW verfügt über Regionalstellen in München und Berlin und eine vernetzte Internet-Plattform für die Rückkehrenden

Master-Fernstudiengang: Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen

Wer vor zehn Jahren einen Master im Gesundheitswesen erwerben wollte, konnte nur einen Master of Public Health-Studiengang (MPH) absolvieren. Heutzutage kann man allein im Rahmen der MPH-Studiengänge unter einer Vielzahl an Schwerpunkten wählen. Zudem bieten die Universitäten für unterschiedliche Bereiche des Gesundheitswesens auf spezielle Interessen zugeschnittene Masterstudiengänge an.

Ich hatte achteinhalb Jahre in Tansania als Krankenhausmanagementberaterin und Verwaltungsleiterin eines Missionskrankenhauses gearbeitet. Nach der Rückkehr wünschte ich mir eine Weiterbildung, die meine praktischen Erfahrungen mit den aktuellen Theorien des Managements im deutschen Gesundheitswesen unterfüttern würde.

Dazu entschied ich mich für den berufsbegleitenden Fernstudiengang „Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“, den die TU Kaiserslautern in Kooperation mit der Universität Witten/Herdecke anbietet. Das Studium umfasst vier Semester und schließt mit einem Master of Arts ab.

Pro Semester sind drei bis vier Module zu bearbeiten, davon ist für eines am Semesterende im Rahmen eines Präsenzwochenendes mit vertiefenden Vorlesungen eine Prüfung abzulegen. In den anderen Modulen bearbeitet man eigenständig jeweils drei bis fünf Lehrbriefe. Diese haben einen Umfang von 100 bis 150 Seiten und geben einen umfassenden Über-

blick über die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse. Die Themen reichen von Handwerkszeug wie Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Managementkonzepte, Organisation, Personalführung, Qualitätsmanagement, Change- und Projektmanagement über inhaltliche Schwerpunkte wie Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen, Vernetzung, Nutzerorientierung bis hin zu Soft Skills wie Kommunikation und Konfliktmanagement. Die Einsendearbeiten, welche jeweils zum Semesterende einzureichen sind, beinhalten die Beantwortung von Leitfragen zu den einzelnen Themen.

Zu ausgewählten Themen werden alternativ Online-Seminare angeboten, in denen man maximal ein Modul pro Semester im Online-Dialog mit anderen Teilnehmern bearbeitet. Diese Online-Seminare bieten eine willkommene Gelegenheit zur regen und kontroversen Diskussion mit den Mitstudierenden, ansonsten gibt es nur wenig Austausch unter den Teilnehmenden. Der Studiengang spricht eine bunte Mischung von Mitarbeitern des Gesundheits- und Sozialwesens an: Ärzte, Krankenpfleger, Verwaltungsmitarbeiter aus Krankenhäusern, Lehrpersonal, Leiter und Mitarbeiter von Kindergärten, Seniorenheimen und sonstigen sozialen Einrichtungen.

Das vierte Semester ist der Erstellung der Masterarbeit zu einem selbst gewählten Thema gewidmet, die von der Universität Witten/Herdecke betreut wird. Als Zeitaufwand für das Studium werden etwa 20 Wochenstunden angegeben. Damit



Ute Steiner
Dipl.-Betriebswirtin (FH), M.A.
2008 - 2011: Tansania, AGEH
2003 - 2008: Tansania, DED

bin ich gut zurechtgekommen, wobei ich diese Stundenzahl nur etwa drei bis vier Monate pro Halbjahr aufbringen musste.

Insgesamt bietet das Studium in meinen Augen ein reelles Preis-Leistungsverhältnis^{*)}. Die Lehrbriefe sind meist von sehr guter Qualität, die Betreuung durch die TU Kaiserslautern zuverlässiger als die der Universität Witten/Herdecke. Ich kann das Studium allen empfehlen, die sich eine „praxisorientierte Injektion“ von Fachwissen und Methodenkenntnissen für das Gesundheits- und Sozialwesen wünschen.

Infos unter:
www.zfuw.uni-kl.de/fernstudiengaenge/

^{*)} Bei Abschluss in der Regelstudienzeit von vier Semestern betragen die Studiengebühren derzeit 5.060 Euro. Hinzu kommen Reise- und Übernachtungskosten während der Präsenzphasen sowie eventuelle Kosten für die Erstellung der Masterarbeit.

Ihre Erfahrungen interessieren uns

Auf dieser Seite schildert Ute Steiner ihre persönlichen Eindrücke und Erfahrungen mit einem Fernstudiengang zum Thema „Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“.

Haben auch Sie vor kurzem eine Bildungsmaßnahme absolviert, die für andere Rückkehrer/innen interessant sein könnte? Möchten Sie sie vorstellen? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir freuen uns auf Ihre Mail oder Ihren Anruf.

Weiterbildung Friedens- und Konfliktarbeit

Überall wo gewaltsame Konflikte auftreten, kann geschultes Personal einen Beitrag dazu leisten, wieder ein gewaltfreies Miteinander zu ermöglichen. Speziell dafür ausgebildete Friedens- und Konfliktberater/innen fördern Dialogbereitschaft, gestalten Veränderungsprozesse oder schaffen Orte der Begegnung.

In den Kursen und Seminaren der Akademie für Konflikttransformation werden praktische Fähigkeiten und theoretische Kenntnisse für Zivile Konfliktbearbeitung im In- und Ausland vermittelt. Die Teilnehmenden erwerben fachliche, projektbezogene und soziale Kompetenzen, die für den Einsatz in einem Projekt der Zivilen Konfliktbearbeitung, der konfliktensiblen Entwicklungszusammenarbeit oder der humanitären Hilfe notwendig sind. Die mit einem Zertifikat abschließende „Weiterbildung Friedens- und Konfliktarbeit“ wird in berufsbegleitender Form und als Vollzeitkurs angeboten.

Berufsbegleitend ...

Der berufsbegleitende Kurs findet einmal jährlich in deutscher Sprache statt. Die nächste berufsbegleitende Weiterbildung ist von März bis November 2015 vorgesehen. Die Kursgebühren werden derzeit mit 3.000 Euro zuzüglich Übernachtungskosten angegeben.

... oder als Vollzeitkurs

Der nächste Vollzeitkurs startet am 6. Oktober 2014. Er besteht aus einem fünfwöchigen Grundlagenkurs mit 28 Kurstagen in englischer Sprache und zusätzlichen Seminaren, die aus dem Programm der Akademie für Konflikttransformation frei gewählt werden können. Die Anzahl der zusätzlichen Seminartage ist auf 18 festgelegt. Sie sind innerhalb von zwölf Monaten zu erbringen. Die Kursgebühr für den Vollzeitkurs beträgt 3.500 Euro. Darin enthalten sind Kursmaterialien, Übernachtung und Verpflegung während des Grundlagenkurses sowie der Seminare. Kosten für An- und Abreise zu den Terminen kommen hinzu. Die Bewerbungsfrist für den nächsten Vollzeitkurs endet am 20. Juni 2014.

Info:
www.forumzfd-akademie.de

Neue Online-Masterstudiengänge zum Thema „Stadt und Energie“

Zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen wie die Energiewende, das Einhalten von Klimaschutzziele oder die Verstärkung der Bevölkerung bedeuten einen Wandel technischer Infrastrukturen, ökonomischer und ökologischer Voraussetzungen sowie der politischen und rechtlichen Rahmung. Die TU-Campus EUREF gGmbH, ein An-Institut der TU Berlin, bietet ab Sommersemester 2014 drei weiterbildende Masterstudiengänge an, die Managementwissen und technisches Know-How vereinen, um zukünftige Führungskräfte für diese Aufgaben zu qualifizieren.

Die weiterbildenden Online-Studiengänge „Kommunales Infrastrukturmanagement M.Sc.“, „Energieeffiziente urbane Verkehrssysteme M.Sc.“ und „Energy Management M.Sc.“ sind berufsbegleitend im E-Learning-Format konzipiert.

Der Studienbeitrag für das viersemestrige Masterprogramm beläuft sich pro Semester auf 5.000 Euro. Man kann sich an der Hochschule um ein Masterstipendium „TU-Campus EUREF“ bewerben.

Info:
www.energie-wende-studieren.de
<http://www.campus-euref.tu-berlin.de>

Weitere Tipps finden Sie auch in älteren transfer-Heften, die unter www.foerderungswerk.de (im internen Bereich) veröffentlicht sind.

Checkliste „Qualität beruflicher Bildung“

Diese Checkliste hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) veröffentlicht. Sie bietet Orientierung und Unterstützung bei der Entscheidung für eine fachlich und individuell geeignete Weiterbildungsmaßnahme an. Die Broschüre kann von der BIBB-Website heruntergeladen oder als Print-Version angefordert werden.

Info:
www.bibb.de

Alle Infos sind gründlich recherchiert und dennoch ohne Gewähr. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass sich Angaben zu Terminen, Studieninhalten und -kosten nach Redaktionsschluss kurzfristig ändern.

Weiterbildung Energiemanagement

Seit Ende 2013 bietet das Fernstudieninstitut der Beuth Hochschule für Technik Berlin ein neues Weiterbildungsprogramm zum Energiemanagement an. Energiemanager/innen helfen, Sparpotenziale in Unternehmen zu identifizieren und diese auf eine Zertifizierung vorzubereiten, indem sie Energiemanagementsysteme einführen und betreuen. Das Weiterbildungsprogramm vermittelt das dazu erforderliche Wissen.

Die dreimonatige Ausbildung erfolgt in drei Online-Modulen sowie drei Präsenztagen. Das Fernstudium kostet 1200 Euro.

Zugangsvoraussetzungen sind ein natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Hochschulabschluss, eine technische Berufsausbildung oder Meister-Titel sowie fundierte Kenntnisse der ISO 50001 und 19011 – zum Beispiel durch Berufserfahrung im Bereich des Energiemanagements oder durch Absolvieren des Fernstudienkurses „Energiemanagementbeauftragter“.

Der vorbereitende dreimonatige Fernstudienkurs „Energiemanagementbeauftragter“ erfolgt ebenfalls online. Auch dieser Kurs kostet derzeit 1.200 Euro.

Info:
www.beuth-hochschule.de

ZFU-Ratgeber für Fernunterricht

Diesen Ratgeber veröffentlicht die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU). Er gibt Auskunft über gesetzliche Grundlagen und didaktische Besonderheiten des Fernunterrichts, klärt auf über Teilnahmevoraussetzungen, Kosten und Möglichkeiten der finanziellen Förderung, bietet einen Überblick über alle derzeit zugelassenen Fernlehrgänge und Veranstalter und informiert über die Adressen von Beratungs- und Informationsstellen. Auf der Website der ZFU kann man den Ratgeber als Print-Ausgabe anfordern oder als PDF herunterladen.

Info:
www.zfu.de



Arbeitsmarkt aktuell

Im März 2014 waren 3.055.000 Menschen bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitslos gemeldet. Damit lag die Arbeitslosenquote in Deutschland bei 7,1 Prozent. „Im März hat sich die gute Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt fortgesetzt. Neben der üblichen Frühjahrsbelebung kommt auch die gute Konjunktur auf dem Arbeitsmarkt an“, sagte der Chef der Bundesagentur für Arbeit, Frank-J. Weise.

Im Vorjahr war die Arbeitslosigkeit in Deutschland leicht gestiegen. Im Durchschnitt des Jahres 2013 lag die Arbeitslosenquote bei 6,9 Prozent.

Für 2014 rechnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) damit, dass die Arbeitslosigkeit weiter sinken wird - nach einer Mitte März veröffentlichten Prognose um rund 70.000 auf 2,88 Millionen Personen. Zugleich werde die Zahl der Erwerbstätigen um 290.000 auf 42,13 Millionen steigen.

Nach Angaben von Eurostat lag die saisonbereinigte Arbeitslosenquote im Euroraum im Februar 2014 bei 11,9 Prozent und in der EU28 bei 10,6 Prozent. Am niedrigsten waren die Quoten in Österreich (4,8 Prozent), Deutschland (5,1 Prozent) und Luxemburg (6,1 Prozent). In Spanien lag sie bei 25,6 Prozent.

In der Schweiz lag die Arbeitslosenquote im Februar 2014 bei 3,5 Prozent.

Info:
www.arbeitsagentur.de
<http://ec.europa.eu/eurostat>
www.bfs.admin.ch

Der Arbeitsmarkt in einzelnen Berufen

Informationen zu Arbeitsmarktentwicklungen in einzelnen Berufsgruppen und Branchen findet man in der Rubrik „Statistik“ auf der Website der Bundesagentur für Arbeit.

Info:
www.statistik.arbeitsagentur.de

Tariferhöhung bei Bund und Kommunen

Die Tarifbeschäftigten im öffentlichen Dienst bei Bund und Kommunen erhalten eine Lohnerhöhung. Darauf haben sich die Tarifparteien Anfang April 2014 geeinigt. Rückwirkend zum 1. März 2014 steigen die Tariflöhne um 3 Prozent, mindestens aber um 90 Euro, und zum 1. März 2015 um weitere 2,4 Prozent.

Tarifbeschäftigte haben künftig einheitlich 30 Urlaubstage. Für Auszubildende steigt der Urlaub von 27 auf 28 Tage.

Info:
www.bmi.bund.de
www.verdi.de

Lohnentwicklung in 2013

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sind die Tarifverdienste in Deutschland im Jahr 2013 gegenüber dem Vorjahr durchschnittlich um 2,4 Prozent gestiegen. In Deutschland sind gut die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tarifgebunden.

Die Reallöhne, das heißt die preisbereinigten Bruttomonatsverdienste, sanken 2013 im Vergleich zum Vorjahr um durchschnittlich 0,2 Prozent. Nach drei Jahren mit Reallohngewinnen ist dies der erste Rückgang der Reallöhne seit dem Krisenjahr 2009. Wie das Statistische Bundesamt im Februar auf der Grundlage vorläufiger Ergebnisse weiter mitteilte, lagen die Nominallöhne im Jahr 2013 um 1,3 Prozent über dem Vorjahreswert. Die Verbraucherpreise erhöhten sich im selben Zeitraum um 1,5 Prozent.

Eine Ursache für den Reallohnverlust im Jahr 2013 war der Rückgang der häufig erfolgsabhängigen Sonderzahlungen. Rechnet man die Sonderzahlungen aus der Verdienentwicklung heraus, so läge der Anstieg mit einem Plus von 1,7 Prozent über der Entwicklung der Verbraucherpreise.

Info:
www.destatis.de

Gegen Stress in der Arbeitswelt

Psychische Erkrankungen beeinträchtigen nicht nur die Gesundheit und Lebensqualität des Einzelnen. Auch aus unternehmerischer sowie volkswirtschaftlicher Sicht sind die Konsequenzen erheblich: Psychische Erkrankungen mindern das Leistungsvermögen der betroffenen Beschäftigten, verursachen inzwischen etwa 13 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage und stellen derzeit die häufigste Frühverrentungsursache dar.



Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) haben sich im vergangenen Jahr auf ein gemeinsames Verständnis zum Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz geeinigt.

Die Ergebnisse sind in der „Gemeinsamen Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ festgehalten. Ziel ist es, psychischen Erkrankungen vorzubeugen und die Wiedereingliederung von psychisch erkrankten Beschäftigten zu verbessern.

Informationen und Handlungshilfen für Arbeitgeber und Beschäftigte bieten die Webseiten des BMAS oder des vom BMAS geförderten Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“.

Außer der Broschüre „Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte“ findet man hier auch das Hörbuch „Stress, psychische Belastung, Burnout - Handeln, bevor der Job krank macht“ zum kostenlosen Download.

Info:
www.bmas.de
www.psyga.info

Akademische Berufe und Elternschaft

Hochschulabsolvent/innen gründen eine Familie meist erst nach einer Phase der beruflichen Konsolidierung. Bei der Aufteilung von Kinderbetreuung und Beruf herrschen dabei weitgehend traditionelle Rollenmuster vor. Das zeigt eine Studie des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). Befragt wurden mehr als 4.700 Hochschulabsolvent/innen des Jahrgangs 2001 zehn Jahre nach ihrem Studienabschluss.

„Zum Zeitpunkt des Studienabschlusses hatten nur wenige Absolvent/innen des Jahrgangs 2001 bereits Kinder. Der Anteil der Eltern stieg erst sichtbar an, als diese bereits größtenteils beruflich etabliert waren. Das war in der Regel drei Jahre nach dem Abschluss der Fall. Zehn Jahre nach dem Studienabschluss hatten schließlich 60 Prozent Kinder“, erläutert Projektleiter Kolja Briedis den typischen Verlauf der Familien Gründungsphase.

Die Forscher/innen des DZHW stellten außerdem fest, dass es vor allem Frauen sind, die nach der Geburt eines Kindes die Erwerbstätigkeit unterbrechen. Nur 29 Prozent der Väter, aber 90 Prozent der Mütter haben ihre Beschäftigung nach der Geburt des ersten Kindes ruhen lassen.

Die meisten Mütter und Väter, die in Elternzeit gegangen sind, sind mit der Dauer ihrer Erwerbsunterbrechung nach der Geburt zufrieden. Nur jede siebte Frau wünschte sich eine längere Unterbrechungsdauer und nur jede zehnte Mutter hätte lieber kürzer oder gar nicht unterbrochen. Von den Männern hätte immerhin gerne jeder Vierte eine längere als die realisierte Elternzeit genommen.

Vor allem längere Erwerbsunterbrechungen mindern den beruflichen Erfolg von Hochschulabsolventinnen mit Kindern. Im Vergleich mit ihren kinderlosen Kommilitoninnen oder Müttern mit kurzen Erwerbsunterbrechungen erzielen sie geringere Einkommen und gelangen seltener in Führungspositionen.

Die Ergebnisse der Untersuchung des Abschlussjahrgangs 2001 sind in der DZHW-Reihe Forum Hochschule erschienen und können kostenfrei heruntergeladen werden.

Info:
www.dzhw.eu

BIBB und IAB: Neue Arbeitsmarktprojektionen

Trotz zunehmender Zuwanderung sowie steigender Erwerbsquoten wird es möglicherweise nicht gelingen, einen Fachkräftengpass im mittleren Qualifikationsbereich – also bei Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung – zu verhindern. So könnte die Zahl der am Arbeitsmarkt verfügbaren Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung bis zum Jahr 2030 um rund drei Millionen zurückgehen – vor allem auf Grund der weiter schrumpfenden Erwerbsbevölkerung. Zudem lässt sich seit einigen Jahren eine höhere Studierneigung der jungen Generation beobachten. Bis zum Jahr 2030 könnten so rund 1,6 Millionen Akademiker/innen zusätzlich zur Verfügung stehen. Dies sind Ergebnisse der dritten Welle der Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen, die unter gemeinsamer Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführt werden.

Rund 10,5 Millionen Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung werden bis zum Jahr 2030 den Arbeitsmarkt verlassen – hauptsächlich aus Altersgründen. Im selben Zeitraum werden aber nur etwa 7,5 Millionen jüngere Personen in das Erwerbsleben eintreten.

Anders sieht es bei Personen mit akademischer Ausbildung aus. Den etwa 3,1 Millionen, die mit diesem Abschluss bis zum Jahr 2030 aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden, stehen rund 4,7 Millionen neue Absolventen gegenüber. Zwar wird der Bedarf an Hochschulabsolventen auch künftig weiter steigen – nach Auffassung der Autoren aber nicht im gleichen Umfang wie das Angebot. Deshalb sei es nicht sicher, ob dieses Angebot „auch im oberen Qualifikationssegment“ beschäftigt werden kann. Voraussichtlich werde ein Teil dieser formal höher Qualifizierten in andere Tätigkeitsbereiche „ausweichen“ – etwa in büro- und kaufmännische Dienstleistungsberufe.

Der BIBB REPORT 23/14: „Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung“ steht kostenlos als Download zur Verfügung.

Info:
www.bibb.de/Bibbreport

Internationale EZ als Berufsfeld

Das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) hat in seiner entwicklungspolitischen Themenreihe einen Reader zum Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit veröffentlicht. Die Publikation beschäftigt sich mit dem Thema Personalentsendung im Berufsfeld Internationale Entwicklungszusammenarbeit und untersucht die aktuellen Trends sowie die damit verbundenen Herausforderungen. Dem Band liegen Informationen aus SLE-Fachveranstaltungen, zahlreiche Debatten mit Personalexperten, Fach- sowie Führungskräften aus dem Berufsfeld und Dokumentenanalysen zugrunde. Der von Gesa Grundmann verfasste Reader steht als PDF-Download auf der SLE-Website zur Verfügung.

Info:
www.sle-berlin.de

AKLHÜ-Statistik zu Fachkräften in der EZ

Gemäß einer Erhebung des Arbeitskreises Lernen und Helfen in Übersee (AKLHÜ) standen Ende 2013 bei den sieben anerkannten Entwicklungsdiensten 1.290 Entwicklungshelfer/innen (EH) – 676 Männer und 614 Frauen – unter Vertrag. Davon arbeiteten 239 Fachkräfte in Projekten des Zivilen Friedensdienstes. 670 Fachkräfte arbeiteten in Afrika, 255 in Lateinamerika, 238 in Asien/Ozeanien, und 127 in Osteuropa/Naher Osten. In den Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit sind sie im Schnitt 37 Monate im Einsatz.

Weitere statistische Erhebungen zu Fachkräften in der Entwicklungszusammenarbeit stehen in der Infothek der Website des AKLHÜ zum Download bereit.

Info:
www.entwicklungsdienst.de



Die nächsten Seminare von AGdD-Förderungswerk

Leitungsaufgaben in Organisationen und Unternehmen 16. - 18. Mai 2014 in 65207 Wiesbaden-Naurod

Nach dem Entwicklungsdienst wünschen sich Rückkehrer/innen auch in Deutschland eine verantwortungsvolle Tätigkeit mit Gestaltungsmöglichkeiten. Wie sind die Chancen auf eine Leitungsposition in einer kleinen oder großen NGO? Was erwarten Unternehmen von Beschäftigten mit Leitungsfunktion? Das Seminar informiert über Anforderungen und Chancen, gefragte Management-Methoden und Kenntnisse und bietet Gelegenheit, sich über das Verständnis von Leitung auszutauschen und die Selbstdarstellung als „Führungskraft“ zu überprüfen.

Selbständigkeit: eine berufliche Alternative? 27. - 29. Juni 2014 in 36041 Fulda

Viele Rückkehrer/innen überlegen, sich selbständig zu machen oder freiberuflich zu arbeiten – auf dem deutschen Markt oder als Kurzzeitfachkraft in der EZ. Doch es gibt auch Zweifel. Bin ich ein „Unternehmer“-Typ? Ist meine Geschäftsidee realistisch? Welche Marktchancen hat sie? Welche Formalitäten habe ich zu beachten? Tipps aus der Praxis der Gründungsberatung, Erfahrungsberichte von selbständig oder freiberuflich Tätigen und die Bearbeitung von Projektbeispielen helfen Ihnen, Ihre Überlegungen zu konkretisieren.

Kompetenzbilanz und weitere Berufsplanung 19. - 21. September 2014 in 64646 Heppenheim

Der Entwicklungsdienst verändert das persönliche und berufliche Profil. Welche Kompetenzen habe ich hinzugewonnen und welchen Stellenwert haben sie auf dem Arbeitsmarkt? Welche Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung sind damit denkbar? Was sind meine Ziele und was kann ich tun, um sie zu erreichen? Die individuellen Kompetenzprofile der Teilnehmer/innen und ihre weiteren beruflichen Pläne stehen im Mittelpunkt dieser Veranstaltung. Der Workshop wird von einer Trainerin mit Coaching-Erfahrung begleitet.

Stellensuche und Bewerbung: Image-Arbeit in eigener Sache 24. - 26. Oktober 2014 in 64646 Heppenheim

Was ist heute üblich bei Bewerbung und Vorstellungsgespräch? Welche formalen Standards und Regeln sind zu beachten? Wie kann ich mich und mein berufliches Profil am besten darstellen? Und vor allem: Wie kann ich erreichen, dass meine Erfahrung aus dem Entwicklungsdienst als ‚Pluspunkt‘ wahrgenommen wird? Bei diesem Workshop geht es um Ihre individuelle Selbstdarstellung in Bewerbung und Vorstellungsgespräch. Sie erhalten gezielte Anregungen von Personalfachleuten und führen ein simuliertes Vorstellungsgespräch.

Teilnahmebedingungen: Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Das Seminarangebot wendet sich an zurückgekehrte Entwicklungs- und Friedensfachkräfte, die mit einem Vertrag nach dem Entwicklungshelfergesetz tätig waren. Auch die mit ausgereisten Partner/innen sowie andere interessierte Personen können teilnehmen.

Kosten: Für ehemalige Entwicklungshelfer/innen (EhFG-Vertrag) und deren mit ausgereiste Partner/innen übernimmt AGdD-Förderungswerk die Kosten für Unterkunft und Verpflegung im Tagungshaus und erstattet – im Rahmen vorgegebener Richtlinien – Fahrtkosten innerhalb Deutschlands bis zur Höhe Bahn 2. Klasse. Bei ständigem Wohnsitz in einem anderen EU-Land oder der Schweiz können – nach Absprache – in begrenzter Höhe auch Fahrtkosten außerhalb Deutschlands erstattet werden. Die Eigenbeteiligung beträgt EUR 30 pro Person.

Weitere Informationen: Hinweise auf spätere Seminare und Teilnahme-Vormerkung unter www.foerderungswerk.de.

Ansprechpartnerin: Heidi Hampe, Telefon: 0228-908 99 34 oder info@foerderungswerk.de

Mit finanzieller Unterstützung des:

