

**Motivation und Persönlichkeit –  
ausgewählte Aspekte  
zu Team- und Netzwerkbildungen,  
Mixed Leadership in Arbeits- und Sportwelt**

**Gabriele Leibbrand**

Diplom-Psychologin, staatlich geprüfte Tennislehrerin, DTB-B-Lizenz,

Mentorin für bürgerschaftliches Engagement

Referentin Frauen im DTB

**22. DTB/VDT Bundeskongress  
2.- 4. Januar 2009, München**

„Frauen und Gleichstellung“, 2009 (DOSB)

„Embrace the spirit - find, develop, promote women in sport“, 2009 (EWS)

Gabriele Leibbrand  
Eckenerstrasse 19  
72770 Reutlingen  
Telefon: 07121/ 578 942  
Fax: 07121/ 578 952  
E-Mail: Gabriele.Leibbrand@t-online.de

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Einleitung

Allgemeine Überlegungen.....Seite 3

## 2. Motivation und Persönlichkeit

2.1. Eine Theorie der menschlichen Motivation..... Seite 5

A. MASLOW (Humanistische Psychologie)

2.2. Soziale Kommunikation und Interaktion..... Seite 8

2.3. Managementenerfolg- durch Leistungsfähigkeit und Motivation.....Seite 10

## 3. Team-Bildung

3.1. Erfolgreiche Teamarbeit..... Seite 13

## 4. Netzwerke

4.1. „Tennis-Gender Netzwerk 2007“ .....Seite 14

4.2. Geschlechterspezifische Aspekte – Spielregeln und Kommunikation..... Seite 14

## 5. Gender Mainstreaming & Good Governance

5.1. Gender Mainstreaming..... Seite 15

5.2. Good Governance..... Seite 16

5.3. Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility..... Seite 17

5.4. Mentoring..... Seite 18

## 6. Tennis – Wandel gestalten

6.1. Herausforderung an das Management..... Seite 18

6.2. „DAS ENDE DER SCHONZEIT“ ..... Seite 19

## 7. Fazit und Ausblick

„Embrace the spirit – find, develop, promote women in sport“ – Mixed Leadership!.. Seite 19

# 1. Einleitung

## Allgemeine Überlegungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst bedanke ich mich sehr herzlich bei der Schaffelhuber Academy und besonders bei Malte Heinemann, dass ich auch in diesem Jahr zu aktuellen gesellschaftspolitischen Themen mit psychologischen und soziologischen Aspekten Stellung beziehen kann.

Der Kongress zeichnet sich wiederum durch eine enorme Themenvielfalt aus. Es gibt tennisspezifische Schwerpunkte mit den neuen und forcierten Initiativen der ITF mit „Tennis...Play+Stay“, im Mittelpunkt der Bereich Extremkletterei – also einen Transfer von anderen sportlichen Bereichen mit einem völlig anderen Umfeld. Dies ist äußerst „in Mode“ und hat Normalität bei der Aus- und Weiterbildung von männlichen Führungskräften. Synergieeffekte sollen geschaffen werden und dies auch mit Blick auf Europa.

In Zeiten des spürbaren wirtschaftlichen und politischen Wandels (Change) mit deutlichen Auswirkungen auf Arbeits- und Sportwelten, wird unübersehbar die Thematik von Motivation, von Persönlichkeit, von erforderlichen und geforderten Teambildungen, Mitgliedschaften in Netzwerken und der Vorteil von sog. Communities in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. In den Printmedien werden kontinuierlich Beiträge zu Beruf und Karriere veröffentlicht. Über zahlreiche Angebote und Maßnahmen zur Qualifizierung und Qualitätsverbesserung sollen die Kompetenzen im fachlichen und im sozial-kommunikativen Bereich verbessert werden, mit dem Ziel von der „Fremdberatung zur verbesserten Selbststeuerung“.

Einige prominente Beispiele zu „Motivation und Persönlichkeit“ sind aus der Politik der neu gewählte Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Barack OBAMA, die designierte Außenministerin der USA, Hillary Rodham CLINTON, die deutsche Bundeskanzlerin Angela MERKEL und Altbundeskanzler Helmut SCHMIDT, aus der Wirtschaft z.B. der Porsche-Chef Wieland WIEDEKING, aus dem Sport der diesjährige Formel I Weltmeister, der Brite Lewis HAMILTON, der Trainer des FC Bayern München Jürgen KLINSMANN und der Bundestrainer Fußball Joachim LÖW (Teamarbeit u. Fußball), aus dem Tennisbereich Billie-Jean KING – eine Vorreiterin für die Gleichstellung der Spielerinnen im Profitennis, Stefanie GRAF – „Jahrhundertsportlerin“ mit einzigartigen und nachhaltigen, langjährigen Erfolgen im Profi-Damentennis, Boris BECKER – ein Protagonist für „Motivation und Persönlichkeit“. Für Teams bietet sich auch noch einmal Fußball an „David schlägt Goliath“ – „TSG 1899 Hoffenheim mischt die erste Bundesliga auf“. Dies, um nur einige herausragende Beispiele zu nennen.

**Teams im Tennis?** Ob international (DAVIS-CUP (m), FED-CUP (w)), national (1. und 2. Bundesliga w/m), bei Verbänden und Vereinsmannschaften (w/m) – der Teamgeist wird oft herauf beschworen. Jedoch ohne die individuelle Leistungsfähigkeit und Stärke, egal ob im Einzel oder im Doppel, können die erforderlichen Punkte für das Team, für die Mannschaft nicht gewonnen werden.

Können wir in der ehrenamtlichen/hauptamtlichen Vorstandsarbeit (Präsidium, Verbands-/ Vereinsvorstand) von einem Team und/oder Teamarbeit sprechen?

Und wie sieht es bei Ihnen selbst aus? Arbeiten Sie im Team und/oder nutzen Sie die Synergien der Vernetzungen?

Eine sicherlich **interessante Analyse zum Thema** auch der Aussage einer ehemaligen TOP 50-Spielerin und Verbandstrainerin, zu lesen in der Stuttgarter Zeitung/Stuttgarter Nachrichten: "Es **fehlt** den deutschen Spielerinnen **an „Biß“** - was immer das heißen soll. Oder die Analyse von Medienberichten: "Es gibt im deutschen Tennis keine Vorbilder mehr, **keine Spielerinnen und Spieler mit Charisma**".

Eine gewisse Resignation ist unüberhörbar. Es klingt so, als dass die Trainerinnen und Trainer bei diesem aktuell vorhandenen „Material“ (trotz aller Versuche und Hinarbeit auf dieses Ziel) keine Spitzenplätze in der Weltrangliste „produzieren“ und „präsentieren“ können! Durchaus auch zu vernehmen, dass im Rahmen der gestarteten „Traineroffensive“ (Heiner Brand, Handball) keine Tennistrainerin/Tennistrainer für den seit 2007 ausgeschriebenen Ehrenpreis bisher nominiert wurde.

Und wenn es keine Spitzenspielerinnen/Spitzenspieler mit Teilnahme bei Grand Slams gibt und diejenigen nicht mindestens das Viertelfinale erreichen, dann verweigern **„wir Medien“** uns eben! **Und berichten nicht** – auch wenn es durchaus interessante Geschichten im weiblichen und männlichen Nachwuchsbereich gibt! Nunmehr ist es fast eine Dekade (10 Jahre), seitdem Steffi Graf (1999) ihre beispiellose Karriere beendet hat. Anke Huber (ehemals Nr. 4 der Welt) beendete etwas später (2001). Das **Deutsche Tennis** war beim Fernsehen schon 2002 **„ausgeblendet“**. Dies im Rahmen meiner Recherchen in einem Interview mit Anke Huber, anlässlich 100 Jahre DTB (1902-2002), gefunden. Boris Becker beendete schon 1997 und Michael Stich widmete sich seinen persönlichen Ambitionen (Familie und Stiftung). THOMAS HAAS (ehemals Nr. 4 Weltrangliste) und NICOLAS KIEFER (unter ersten 10) u.a. fanden leider nicht die entsprechende mediale Aufmerksamkeit. Bei den Frauen lagen bei Anna-Lena Grönefeld die Hoffnungen, das entstandene Vakuum nach Steffi Graf und Anke Huber auszufüllen (2003) und der Aufwärtstrend schien mit Erreichen der Nr. 14 der Weltrangliste anzuhalten. Jedoch – das Leben & Tennis überraschen mit unerwarteten Passagen und Kapiteln im Drehbuch. Es ist nicht absehbar, welche Windstärken und Wendungen zu meistern sind, ob es gelingt das **Drehbuch des eigenen Lebens, der eigenen Geschichte** neu zu schreiben!

**Und doch: es gibt immer wieder neue Tennishoffnungen – auch in Deutschland!**

Es gibt sie – die weibliche und männliche Jugend im Deutschen Tennis Bund. Jedoch auch diese braucht Unterstützung für die öffentliche Aufmerksamkeit, vielleicht auch mal wieder einen „Tennisreporter“ wie der kürzlich verabschiedete Volker Kottkamp, der den damals noch unbekanntem jungen Boris Becker „entdeckte“. Oder den ehemaligen Davis-Cup-Spieler, Hans-Jürgen Pohmann, der Tennis im Fernsehen lebendig begleitete und kommentierte.

**Ist dies alles wirklich interessant?** Was hat das mit dem gewählten Thema zu tun?

Ich lade Sie ein, mit mir ein paar weitere Schritte zu gehen, um dies herauszufinden.

Und auch: Wie kann Ihr Weg, mein Weg, **unser Weg** aussehen.

## 2. Motivation und Persönlichkeit

Der Extremkletterer STEFAN GLOWACZ steht hier beim Kongress im Zentrum der Aufmerksamkeit. Zufällig konnte ich ihn bei der TV-Sendung „Tigerentenklub“ sehen und im Interview hören. Einiges habe ich notiert - und dies nun als Einstieg für Sie zum Thema. Lassen Sie es auf sich wirken.

*Er spricht von Glücksgefühl. Das tolle Bewegungsgefühl beim Klettern. Beim Klettern wird man/frau vom Gurt gehalten und das Seil verbindet immer zwei Personen.*

*Es gibt keine Liegestütze sondern „nur“ Klettern!*

*Durch die Schleifknoten kann man mehrere Menschen mit einer Hand halten. Unterschiedliche Schwierigkeitsgrade an der Wand. „Übung macht den Meister“/Kurs unter fachlicher Anleitung machen. Im ewigen Eis, Südamerika, Patagonien, war er nie zuvor geklettert, hatte eine sehr starke Wunde und konnte nur noch kriechen. Er ist mehrere Male dorthin zurückgekehrt, um zu klettern und die Berge zu bezwingen. Gefühl etwas zu leisten, den inneren Schweinehund zu überwinden, kämpfen für den Erfolg, aufbrechen – immer wieder, kann ich das schaffen. Hitze und Kälte. Abgestürzt- vor jeder Tour Angst. Seine nachträgliche Analyse des Absturzes: „ich kann es besser als andere“! Dies zu denken und zu meinen war ein folgenschwerer Fehler. „Alle Fehlerquellen ausschalten“!*

„Erfolge bestätigen“ antwortete Roger Federer auf die Frage, was wirklich schwierig sei im Profitennis. Und weiter: „Tennis ist Auseinandersetzung mit anderen, den anderen besiegen wollen – und darin nicht nachlassen!“

Burn out, Stressbewältigung, Changemanagement – auch das dringt in das Bewusstsein und die Köpfe von „Leadern“. Sog. Coaches werden hoffentlich die richtigen Angebote machen, die den passenden individuellen Schlüssel zum Schloss eines jeden Menschen finden. Die Tür zum innersten Selbst wird geöffnet!

Die vermittelten Techniken sollen die Selbstregulation wachrütteln. Der Mensch, ob Frau, ob Mann soll wieder funktionieren – im Sinne des jeweiligen Systems und Unternehmens und „zum Gemeinwohl aller“. *Einfach oder nicht doch zu einfach!*

**Eine Frage drängt sich von selbst auf und ist unabdingbar notwendig:** *Reicht dies aus im Chaos und in Krisen, die die Gesellschaft erschüttern.* Und der Sport und auch Tennis ist betroffen.

Wir erleben täglich genug davon in Politik, Wirtschaft und auch im Sport. Internationale Führungspersönlichkeiten z.B. treffen sich mit dem Unternehmer HANS-MARTIN SCHEMPP einmal im Jahr in Ostfildern (in der Nähe von Stuttgart) und stimmen überein: Die Krise macht Manager ratlos. „Manager brauchen nicht neue Regeln, sondern eine neue Moral.“ SCHEMPP: das SEIN ist wichtig geworden, das HABEN ist in den Hintergrund gerückt!

STEPHAN HOLTHAUS, Buchautor, vertritt die Notwendigkeit einer neuen ethischen und geistigen Ausrichtung. **Drei Megatrends:** der demographische Wandel, der Wertewandel und die fortschreitende Urbanisierung verlangen kreative Lösungen und eine **erneuerte Ethik und Spiritualität.**

Wie ist es mit Ihrer Motivation bestellt, kennen Sie Ihre Bedürfnisse, Ihre Motivationslage, Ihre Zielsetzungen. Wie stellen Sie sich auf Veränderungen ein, vor allen Dingen, wenn es allerorten heißt „Managementenerfolg durch Leistungsfähigkeit und Motivation“. Nichts leichter als das!

Wir wollen uns nun mit den Aussagen von ABRAHAM MASLOW beschäftigen.

## **2.1. Motivationstheorie nach Abraham Maslow (Humanistische Psychologie)**

### **Vorwort zur Motivationstheorie**

ABRAHAM H. MASLOW gehörte zusammen mit CARL R. ROGERS und ERICH FROMM zu den Begründern und wichtigsten Vertretern der Humanistischen Psychologie. Seine Motivationstheorie, die das menschliche Handeln aus gestuften Bedürfnissen heraus erklärt, geht von einem ganzheitlichen positiven Menschenbild aus. Der letzten Stufe liegt eine geistige Zielsetzung

zugrunde, die erst die eigentliche befriedigende Selbstverwirklichung ermöglicht. Die Forderung der Humanistischen Psychologie: das zynische und verzweifelte Menschenbild, die menschliche Natur sei letztlich nur ihren materialistischen Trieben ausgeliefert, kann so nicht aufrecht erhalten werden.

ABRAHAM MASLOW stellt in seinem Vorwort zur Motivationstheorie sechzehn Thesen zur Motivation vor, die jede vernünftige Motivationstheorie berücksichtigen muss.

Diese nun im Überblick (zum Nachlesen und Vertiefen: MASLOW, Motivation und Persönlichkeit)

1. Der einzelne als ein integriertes Ganzes (der gesamte einzelne ist motiviert und nicht nur ein Teil von ihm)
2. Hunger als Paradigma (mehr ein Spezialfall der Motivation als ein genereller. Wünsche beziehen sich meistens auf Wünsche nach Kleidern, Autos, Freundlichkeit, Gesellschaft, Lob, Prestige, „Verlangen nach Liebe“ – also ein Bedürfnis der gesamten Person)
3. Mittel und Zwecke. Die durchschnittlichen Bedürfnisse unseres täglichen Lebens sind Mittel zu einem Zweck – wir brauchen Geld um ein Auto zu besitzen, damit wir auch eines haben, unsere Selbstachtung behalten wird.
4. Verlangen und Kultur. Anthropologisches Beweismaterial zeigt, dass die tieferen oder elementaren Bedürfnisse aller menschlichen Wesen nicht annähernd so stark voneinander unterschieden sind, wie ihre bewussten alltäglichen Wünsche.
5. Multiple Motivationen. „Es sei betont, dass es ungewöhnlich ist, *nicht* üblich, dass eine bewusste Handlung oder ein bewusster Wunsch nur eine Motivation haben“.
6. Motivierende Zustände. „Gegenwärtige Motivationskonzeptionen gehen gewöhnlicherweise von der Annahme aus, oder scheinen von ihr auszugehen, dass ein Motivationszustand ein besonderer, spezieller Zustand ist, ganz verschieden von anderen Ereignissen des Organismus. *Eine vernünftige Motivationstheorie sollte jedoch im Gegenteil von der Annahme ausgehen, dass Motivation konstant ist, nie endet, fluktuiert, komplex strukturiert ist und dass Motivation ein fast universelles Charakteristikum praktisch jedes organischen Zustands ist.*
7. Beziehungen von Motivationen. „Der Mensch ist ein Lebewesen mit Bedürfnissen und erreicht selten einen Zustand vollständiger Befriedigungen, außer für kurze Zeit“. Das Konzept isolierter Motivationseinheiten muss aufgegeben werden. Es muss Rechnung getragen werden, dass erstens das menschliche Wesen niemals befriedigt ist, außer in einer relativen, stufenweise Art und zweitens, dass sich Bedürfnisse selbst in einer Art Hierarchie der Vormacht ordnen.“ (Beispiel: Es gäbe nicht das Verlangen Musik zu komponieren, mathematische Systeme aufzustellen, wenn die Mägen die ganze Zeit leer wären oder wir vor Durst fast stürben.)
8. Triebkatalog. „Man sollte erkennen, dass wir beim Versuch, grundlegende Bedürfnisse zu beschreiben, sie als Ensembles verstehen sollten, als grundlegende Kategorien oder *Kollektionen* von Bedürfnissen.“
9. Klassifikation des Motivationslebens
10. Motivation und Ergebnisse aus der Verhaltensforschung an Tieren
11. Umwelt
12. Integration
13. Nichtmotiviertes Verhalten
14. Möglichkeit von Erlangung
15. Realitätseinfluss
16. Wissen über gesunde Motivation

### **Eine Theorie der menschlichen Motivation (MASLOW)**

MASLOW unternimmt den Versuch eine positive Theorie der Motivation zu formulieren, die den schon genannten theoretischen Anforderungen genügt und zugleich den bekannten klinischen wie auch experimentellen und beobachteten Tatsachen entspricht (ab S.62).



eine Differenzierung bei der frühen Ausrichtung auf den Hochleistungssport. Bei SCHNEIDER/BÖS/RIEDER zeigen die Ergebnisse der Sekundäranalyse der Längsschnittdaten von jugendlichen Tennistalenten: „als vielmehr die Herausbildung von weit überdurchschnittlichen Wissensbeständen dafür verantwortlich ist, dass es zu kognitiven Spitzenleistungen kommt. Nichtkognitive Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa Leistungsmotivation oder Ausdauer, sind entscheidend dafür, dass außergewöhnliche Wissensbestände aufgebaut werden. Auf den Bereich des Sports übertragen heißt dies, dass weniger die Entwicklung allgemeiner motorischer Fähigkeiten (z.B. Körperkraft, Gelenkigkeit, Beschleunigung- und Schnelligkeitsfaktoren) als vielmehr der gezielte Aufbau sportartspezifischer Fertigkeiten darüber entscheiden sollte, ob sportliche Spitzenleistungen erzielt werden können!“ Weiter heißt es in den Schlussfolgerungen: „Der Ansatz von ERICSSON/CRUTCHER (1990) wird durch unsere Ergebnisse insofern gestützt, als das Ausmaß der **Leistungsmotivation**, des **Trainingsumfanges** und der **Trainingsintensität** weitgehend die Qualität tennisspezifischer Fertigkeiten bestimmte. Letztere erwiesen sich im Vergleich zu Entwicklungsmerkmalen allgemeiner motorischer Fähigkeiten als **wesentlich aussagefähiger**, wenn es um die **Prognose späterer Leistungen im Tennis** ging.“

Für diese Gegebenheit sprechen im Besonderen im Tennissport die Lebensläufe aktueller Spitzenspielerinnen Jelena Jankovic (SCG), Ana Ivanovic (SCG), Maria Sharapova (RUS), Svetlana Kuznetsova (RUS), Nadia Petrova (RUS), Venus und Serena Williams (USA). Auffallend ist, dass egal welcher Nationalität, die Familien den Karriereverlauf der Mädchen entscheidend beeinflussen und prägen. Besonders die Väter! Meistens haben Mutter und Vater selbst in anderen Sportarten Herausragendes geleistet.

In der **Sportliteratur** wird mit Aussagen zur Motivation die Festlegung **persönlicher Ziele** verbunden. Ebenso wird die **Festlegung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen** betont. **Persönlicher Erfolg ist die beste Motivation!**

Das **Psychologische Programm für Spitzenleistungen** im Sport (RICHARD M. SUINN) „Mentales Training – In sieben Schritten zur sportlichen Höchstleistung“ beinhaltet Entspannungstraining, Stressmanagement, Positives Denken, Selbstregulation, geistiges Üben, Konzentration, Energiekontrolle.

## **2.2. Soziale Kommunikation und Interaktion (LEIBBRAND, GABRIELE) (Folie)**

Im Rahmen der intensiven Beschäftigung mit „Mental toughness“ (JIM LOEHR) und wie diese zu erlangen ist, ist diese Folie zu „Soziale Kommunikation und Interaktion“ erstellt worden, um zu zeigen, wie Motorik, Kognition, Emotion und Motivation nicht nur nebeneinanderstehende Systeme sind, sondern auch ineinandergreifen und sich gegenseitig überlagern. Zudem sind einzelne Aspekte benannt, die im Tennisunterricht vorkommen können.

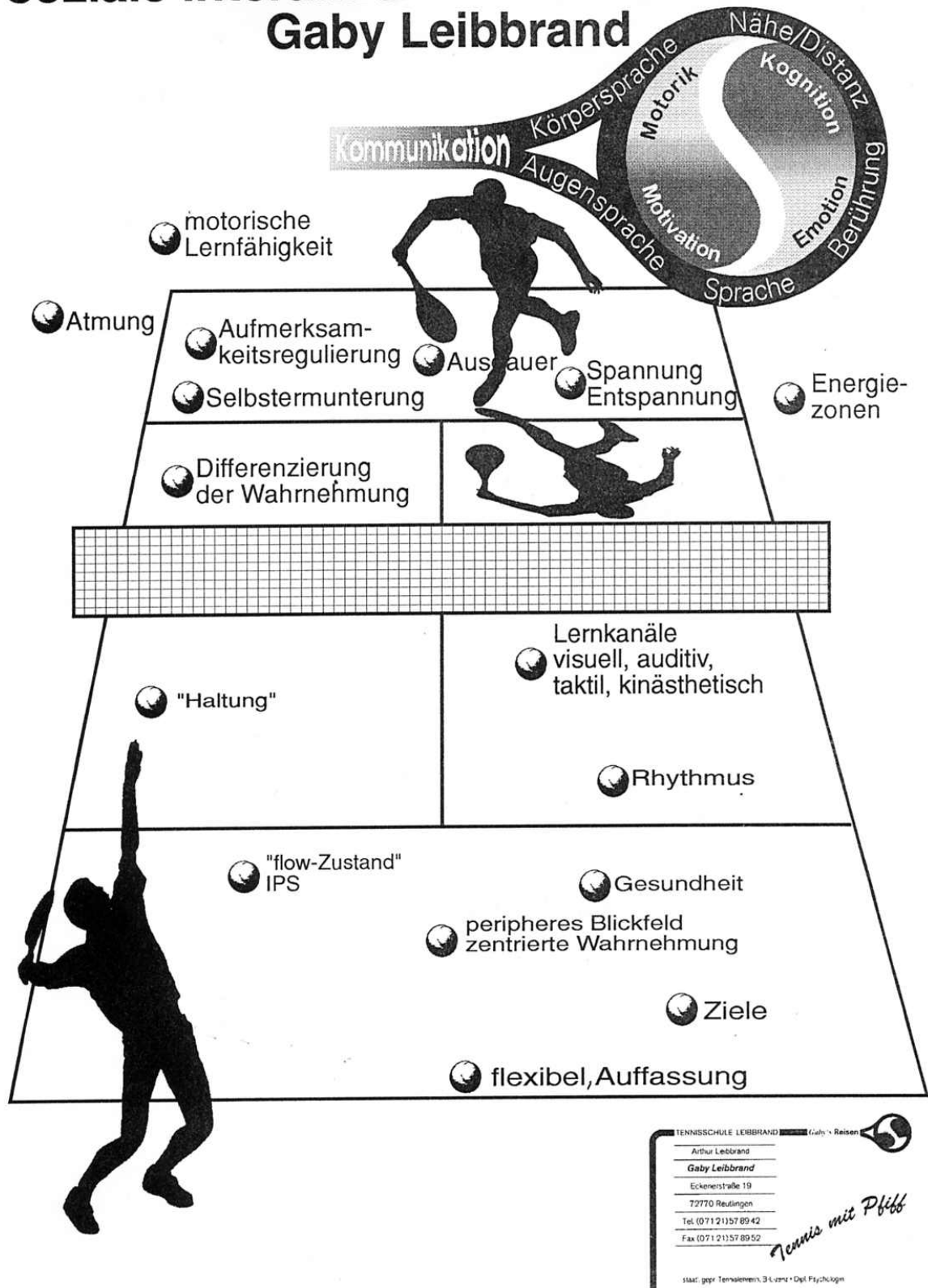
Einige der schon genannten Aspekte auf dem Weg zur sportlichen Höchstleistung finden sich auch bei der sozialen Kommunikation und Interaktion wieder und man kann davon ausgehen, dass es grundlegende Vorgänge sind, die in unserem Leben verankert sind und auf allen Ebenen wiederkehrend sind.

Natürlich braucht es eine bewusste Wahrnehmung: Differenzierung der Wahrnehmung (peripheres Blickfeld, zentrierte Wahrnehmung), Aufmerksamkeitsregulation, flexible Auffassung, Lernkanäle (visuell, auditiv, taktil, kinästhetisch), Rhythmus, Zielsetzungen, Visualisierung, Rituale, Atmung, Flow. Selbstermunterung /Affirmation, Gesundheit, Energiezonen.

Noch vor ca. 10 Jahren standen vorrangig diese einzelnen Aspekte von Persönlichkeit im (Forschungs-) Mittelpunkt. Das Ziel war sowohl vermeintliche Defizite zu beseitigen als auch die Stärken zu stärken.

# Kommunikation und soziale Interaktion im Tennisunterricht

## Gaby Leibbrand



Seit drei bis vier Jahren wird u. a. in Printmedien unter „Beruf und Karriere“ verstärkt auf die Notwendigkeit sogenannter „soft-skills“ hingewiesen. Allerorten wird die Qualität von und durch **Führung** hervor gehoben. Seminare zu lebenslangem Lernen und Anleitungen für erfolgreiche Führungskräfte sind Standard. **Führungspersönlichkeiten** sind gewünscht und erforderlich und werden oft auch als **Change-Manager** betrachtet. Nicht nur JIM LOEHR (Energy For Performance, Human Performance Institute) wendet sich den individuellen menschlichen Ressourcen zu und beschreibt umfassend in seinem neuen Buch „The Power of your story“ wie der Mensch die ihm zur Verfügung stehende Energie steuern und verfügbar halten kann. Die östliche Philosophie beeinflusst Denkweise, Ansichten und empfohlene Strategien zur sog. „ **work-life-balance**“.

Und seit der Konferenz von Peking (1995) und den „Amsterdamer Verträgen“ (1998) wird durch die Top-Down-Strategie **Gender Mainstreaming** (Durchsetzung einer **Gleichstellung der Geschlechter** unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern) der Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen in der Gesellschaft vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt. Frauen sollen entsprechend ihrer Repräsentation in der Gesellschaft auch in Führungsetagen vertreten sein, also zu 50%!

### **2.3. Managementenerfolg- durch Leistungsfähigkeit und Motivation**

Im Wirtschaftsteil großer Tageszeitungen (z.B. Stuttgarter Zeitung, Süddeutsche Zeitung) und im Sonderteil „Beruf und Karriere“ gibt es wöchentlich Tips, welche Verhaltensweisen vorteilhaft für die Karriere sind, auch im Hinblick auf die in Anzeigen u.a. geforderte Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität.

Eine Vielzahl an Büchern beschäftigt sich mit dem Managementenerfolg, mit Führungsqualitäten, mit den Erfolgsaussichten von gemischten Teams und der absoluten Notwendigkeit von Frauen in Führung („Mixed Leadership“, „Women for Leadership“). „Managementenerfolg durch Persönlichkeitsentwicklung“ ist auf dem Cover zum Buch „Erfolgsfaktor Persönlichkeit“ (HOFFMANN, LINNEWEH, STREICH, 2006) zu lesen. „Change Management ist für Führungskräfte inzwischen schon eine permanente Herausforderung. Um in diesem Umfeld ihrer Verantwortung gerecht zu werden, bedarf es einer Führungspersönlichkeit mit hoher Selbstreflexionskompetenz und einer klaren Werthaltung. Zudem müssen Unternehmen angesichts der demographischen Entwicklung Leistungsfähigkeit und Motivation der Führungskräfte bis ins hohe Alter erhalten. Dies gelingt nur, wenn die Führungskraft die eigene Lebensgestaltung bewusst so einrichtet, dass aus der Arbeits- wie aus der Privatsphäre langfristig positiv gestaltende Kraft erwächst“.

Die Autoren erfassen die Anforderungen an Führungskräfte im beruflichen und privaten Umfeld und bieten Ansatzpunkte für den positiven Umgang damit. Instrumente zur Selbstreflexion zeigen Möglichkeiten zur Bewältigung von Stress-Situationen.

Bei weiterem Interesse lohnt es sich, dieses Buch bewusst durchzuarbeiten. Die **Bedeutung von „Persönlichkeit“** wird in den Kapiteln zu Führung als Herausforderung und Führungskräfte als Change-Manager – Lust und Frust ausführlich behandelt.

Die Aspekte des „**Persönlichkeitsmanagements**“ werden u.a. mit Leistung und Gesundheit, Stresskompetenz, Fitnesslust vs. Fitnessfrust, Ernährung, Risikofaktoren im Lebens- und Arbeitsstil angesprochen. In der **Ausgewogenheit** von beruflichen Anforderungen und privatem Leben mit Familie, Freunden und gemeinsamer Freizeitgestaltung liegen die Ziele von **Work-Life-Balance** .

**Frauen in Unternehmen, Frauen im Sport, Frauen im Tennissport: Chancengleichheit – eine Utopie?** Die Zahlen, Daten, Fakten zur Situation in der bundesdeutschen Wirtschaft sprechen für sich. Die rechtliche Gleichstellung ist in den Industrieländern weitgehend erreicht. 44 % der Studierenden sind europaweit weiblich. Frauen haben inzwischen eine sehr gute Ausbildung und doch gibt es gravierende Unterschiede:

Beim **Berufseinstieg** haben die Geschlechter ungleiche Chancen, z.B. 49 % der männlichen im

Vergleich zu 31 % der weiblichen Absolventen finden direkt nach dem Abschluss des Studiums eine Stelle.

Je **höher die Positionen** mit Macht, Geld und Einfluss sind, um so **geringer** ist der **Frauenanteil** vertreten. Weibliche Führungskräfte bestätigten „Vorurteile gegenüber Frauen“ als stärkstes Hindernis beim Aufstieg. In den USA und den skandinavischen Ländern finden sich deutlich mehr Frauen in den Fach- und Führungspositionen als in Deutschland. Die Gehaltsdifferenz zwischen Männern und Frauen ist in Deutschland im öffentlichen, wie im privaten Sektor besonders groß. Frauen erhalten in den ersten Berufsjahren im Durchschnitt 71.300 € weniger als die männlichen Kollegen. Die genannten Zahlen lassen noch den anderen Schluss zu, dass in der Bundesrepublik auf das weibliche Beschäftigungspotential in qualifizierten Positionen verzichtet wird, d.h. **„das weibliche Humankapital wird nur unzureichend genutzt.“**

Es kann natürlich auch die These aufgestellt werden, **Frauen** gelingt es weniger aufzusteigen, weil sie eben weniger als Führungskraft geeignet sind. Nach dem Motto: „Der Tüchtige/Stärkere setzt sich durch.“ Jedoch passt dies nicht zu der starken Differenz im internationalen Vergleich. Andererseits wird auch davon gesprochen, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind, da sie über die sog. Soft-Skills verfügen und einem modernen Führungsbild entsprechen mit Kooperation, Kommunikation und Überzeugung.

Gibt es überhaupt ein weibliches Führungsverhalten? Deckt sich dieses mit dem Verhalten weiblicher und männlicher Führungskräfte?

Es konnten keine Unterschiede hinsichtlich Führungseffizienz und Führungsverhalten (ob autoritär, partizipativ) festgestellt werden (Krell, 2004). Dies kann auch damit zusammenhängen, dass Frauen und Männer den Anforderungen entsprechen müssen und zudem in den Unternehmen immer mehr Führungstrainings durchgeführt werden.

Die Inhalte beziehen sich auf: Führungsverhalten, Führung von Gruppen, Motivation, Kommunikation und Gesprächsführung. Rollenerwartungen werden an die betreffenden Personen gerichtet, Aufgaben sind zu erfüllen, vorhandene Strukturen und Rahmenbedingungen engen den eigenen Spielraum ein.

Personalpolitische Maßnahmen zur Steigerung der Chancengleichheit sind gerade in der heutigen Zeit unverzichtbar.

**Vorschläge für die Personalarbeit** sind: Chancengleichheitsprogramme im Unternehmen, Familiengerechte Arbeitszeiten, Telearbeitsplätze, Spezielle Schulungen (Schering: „Diskutieren statt Ignorieren, Frauen und Männer im Dialog“), Mentorenprogramm speziell für weibliche Nachwuchskräfte, Familienaudit, Kindertagesstätte, Kinderbüro, Wiedereinstellungszusagen nach verlängerter Erziehungszeit.

Weitere **personalpolitische Maßnahmen:** Beauftragte für Chancengleichheit, Selbstverpflichtung durch zu erreichende Quoten, installieren und fördern interner Frauennetzwerke, Erklärungspflicht für Bereiche mit geringen Teilzeitquoten, gezieltes Personalmarketing für Frauen in technischen Berufen.

Das Ziel ist es alle **Humanressources** zu nutzen und das Unternehmen als modernen, aufgeschlossenen Arbeitgeber zu positionieren.

**Persönliche Erfolgsstrategien** können sein, um das Scheitern an der sog. „Glasdecke“ (ceiling glass) zu verhindern:

Selbstständigkeit, Beharrlichkeit und Einfordern von Chancen, Chancen suchen und nutzen, Abstimmung mit dem Partner, Vision – mehr Lebensqualität und berufliche Möglichkeiten für beide Geschlechter, mehr Begabungspotential und Motivation für die Unternehmen. **Das ist die Vision**

## **von der alle profitieren.**

Im **Rahmen von Work-Life-Balance** sind die weiteren **wichtigen „Elemente“**, wichtige Bausteine im Persönlichkeitsmanagement: „Dual Career Couples (DCC)“ – wenn beide Karriere machen, Auslandsentsendungen, Karriereturbo oder -bremse, Karriereplateau im mittleren Lebensalter – Chance oder Sackgasse, Life-Leadership (Work-Life-Balance als Wettbewerbsfaktor, Vereinbarkeit von Arbeit, Familie, Freizeit, Situation deutscher Führungskräfte, Beruf und Lebensprioritäten, Inventur des bisherigen Lebens).

**Die Ansätze und Instrumente eines Persönlichkeitsmanagements** werden in den folgenden **Aspekten** gesehen:

Erfolgsfaktor – Gemeinsam wachsen, Coaching als Element der Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung und Stärkung der persönlichen Handlungskompetenz im Rahmen von Führungskräfte trainings, Zeitmanagement, Entspannung (Muße, Maß, Meditation), Kraftstrom Kreativität, Selbstbestimmte und aktive Lebensplanung.

Unseren eingangs gestellten Fragen nachgehend „Ist Tennis betroffen, sind wir es persönlich, lassen sich Transfers herstellen, brauchen wir Kenntnisse sowie Aus- und Fortbildungen in den oben genannten Elementen und Bausteinen? Brauchen wir eine persönlichen Weiterentwicklung, ist eine wertvolle Unterstützung zur Positionierung **„auf dem Marktplatz der Möglichkeiten“** angebracht? **Und Tennis ist dabei?!**

## **JA, TENNIS IST DABEI! mit neuer Richtung, mit neuer Ausrichtung!**

**Die Architektur kreativer Prozesse**, verbunden mit Aufbruch und Erkenntnis, bietet die Chancen für die Zukunft, lässt Vergangenes hinter sich, „betrachtet die einzigartige sportliche Periode im Tennis in Deutschland und der Welt – mit Boris Becker, Michael Stich, Steffi Graf und Anke Huber – als ein **Geschenk**, das in den nächsten Hundert Jahren sich nicht mehr wiederholen wird“ (Volker Kottkamp, Reporter/Tennisreporter). Nicht zu vergessen, die Weltklassespielerinnen und Weltklassespieler, die Deutschland in all der Zeit würdig vertreten haben (vor und nach dem 2. Weltkrieg) und tolles und begeisterndes Tennis gespielt haben und viele Menschen schon vor der legendären Ära von ca.1985 bis ca. 1999 **in den Bann gezogen** haben!

Die **Architektur für Neues** und die damit verbundenen Planungsprozesse, beinhaltet **persönliche Strategien** und die **Kreativität in Teams**.

Der Motor für Kreativität ist der Drang, Ideen umzusetzen. Die drei Schritte des kreativen Denkens sind Inspiration, Intuition, Imagination. Wichtig: Lernen und sich bewusst machen – den kreativen Augenblick zu beobachten. Aus vagen Impulsen verdichtet sich eine Lösung! Bei der weiteren Umsetzung bedarf es der schon genannten „Architektur kreativer Prozesse“.

Auf dem Weg vom Einfall zur Umsetzung sind **drei Bausteine** erkennbar:

- 1. Baustein „Denken“**
- 2. Baustein „Fühlen“**
- 3. Baustein „Handeln“**

Wer diese Stadien verinnerlicht hat, kann immer selbst entscheiden, an welcher Stelle des Prozesses er sich selbst befindet.

Wie wir wissen, ist JEDER EINZELNE in Systemen von Bedeutung, auch wenn keine erkennbaren Verbindungen bestehen! Wenn der **EINZELNE** sich verändert, verändert sich das **GANZE!**

Eine Herausforderung ist es nun, die eigene Kreativität in TEAMS, in „ORGANE“ einzubringen! Und dies in der gegenwärtigen Struktur des Bundes (Präsidium 6 m/0 w) mit 18 Landesverbänden (Präsidien 17 m/1 w), 9.802 Vereinen (Vorstände 92 % m, 8 % w in Führung), ca. 20.000

Motivation und Persönlichkeit – ausgewählte Aspekte zu Team- und Netzwerkbildungen, Mixed Leadership in Arbeits- und Sportwelt. Gabriele Leibbrand (DTB/VDT-Bundeskongress 2009, München)

Tennislehrkräfte (92 % m, 8 % w). Die Mitgliederstruktur weist insgesamt 1.586.633 Mitglieder aus, davon sind 639.871 ( 40,3 %) weiblich.

Haben Sie Ihren Platz (wieder) gefunden **„auf dem Marktplatz der unternehmerischen Möglichkeiten“** oder sind Sie auf der Suche nach einer Standortbestimmung.

Ist das **PRODUKT TENNIS** auf dem Arbeitsmarkt vertreten und **wenn ja, WIE?**

Unterliegt es der Verdrängung? Welche **Geschäftsfelder – traditionell** gesehen – sind aktiviert (Tennisunterricht & Qualität, Sportartikel) und werden beruflich und professionell bedient. Ist der Beruf der Trainerin, des Trainers ein respektiertes Berufsfeld mit Perspektiven und Kontinuität.

Welche **Geschäftsfelder werden neu entwickelt?** Welche sind unabhängig von dem limitierten Verhältnis Tennisplatz/Schüler/innen/Trainer/innen? (E-Learning, Mobiles Coaching System, Tenniscoach, u.a.). Gibt es Pauschalangebote mit neuen Abrechnungsmodalitäten, so dass z.B. die Vergleichbarkeit des Stundensatzes beim Tennisunterricht entfällt.

Analog den **persönlichen Strategien** und Bausteinen „Denken, Fühlen, Handeln“, lauten die **drei Bausteine** für ein **Team**: „Lösungsentwicklung, Überprüfungsschleifen und Umsetzung“. „Um die Kreativität im Fluss zu halten, muss die Führungskraft ein Gespür entwickeln, wann spielerischer Einfallsreichtum, wann strukturiertes Vorgehen oder konstruktives „in Frage stellen“ vonnöten sind, um den Prozess entweder erneut in Schwung zu bringen oder Vielfalt zu kanalisieren.“

### 3. Team-Bildung

Von Teamfähigkeit , Flexibilität , Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen ist in jeder Stellenanzeige zu lesen und wird gefordert. Zu Recht wird kritisch nachgefragt, was das nun aber bedeutet und dass es bestimmter Bedingungen bedarf, um ein gut funktionierendes Team auf die Beine zu stellen. Keine einfache Aufgabe und erfordert Geduld: Denn Teams brauchen Zeit, um zusammenzuwachsen. Erst nach einer Weile stellt sich oft heraus, ob alle Teammitglieder auf lange Sicht zusammenarbeiten können.

#### 3.1. Erfolgreiche Teamarbeit

Folgende Fragen sollten gestellt und beantwortet werden:

**Wann ist ein Team nun zweckmäßig** (Arbeitsauftrag ist komplex und erfordert innovative und kreative Lösungen, Aufgabe ist sehr detailliert mit vielen kleinen Unteraufgaben, Realisierung des Auftrags mit gleichbleibendem Maß an Motivation – Teamgeist und gegenseitige Motivation ist notwendig)

**Wie sollte die Teamzusammensetzung aussehen?**

Die **optimale Teamgröße** liegt bei 5-8 Personen. Bei größeren Gruppen nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass Ideen nicht geäußert werden.

Die **fachliche Qualifikationen sind** absolut notwendig und müssen zu sämtlichen Aufgaben des Teams passen.

**Die Persönlichkeit der Teammitglieder** sollte aufeinander abgestimmt sein: So gibt es die Pragmatiker, die Visionäre, die Vorantreiber und die Harmoniestifter. Der Grundsatz gilt: „So

heterogen wie möglich, so homogen wie nötig.!"

Für die **Struktur der Teambildung und Teamweiterentwicklung** sind diverse Aspekte notwendig (DANIELS, 2004):

Kommunikation und Vertrauen, Aufgaben – und Rollenverteilung

Gemeinsame Ziele, Unterstützung und gegenseitige Akzeptanz

Teams brauchen Führung, Teamentwicklungsmaßnahmen

ROLF MEIER (2006) unterstreicht in seinem Buch „Erfolgreiche Teamarbeit“ die schon genannten Aspekte. Anhand von 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder, anschaulich dargestellt, zeigt er, unter welchen Voraussetzungen ein Spitzenteam entstehen kann. Entscheidend sind für ihn: die richtigen Leute, die Einhaltung von Spielregeln, eine Teamkultur, die den Namen verdient, der konstruktive Umgang mit Konflikten, ein fähiger Teamleiter.

## 4. Netzwerke

### 4.1. „Tennis-Gender Netzwerk 2007“

Das Netzwerk wurde am 6. Januar 2007 in München anlässlich des 21. DTB/VDT-Bundeskongresses gegründet. Der Zugang ist für alle diejenigen offen, die sich für die Belange und Themen des Referats Frauen im Deutschen Tennis Bund interessieren. Die Hierarchien sind flach, die Kommunikation direkt.

**Zwei besondere Initiativen** gingen von dem „Netzwerkknoten“ aus:

Prof. Dr. Christa Helmke (Potsdam, AG Frauen) bearbeitete das Thema **„Gender im DTB“**. Zuerst stand die Analyse des IST-Zustandes. Nach der wirksamen Methode der 5 R-Analyse wurde im ersten Schritt der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen im Deutschen Tennis Bund mit seinen 18 Landesverbänden (Vertretung im Ehrenamt, Lizenzierung Trainerinnen und Trainer) statistisch erfasst und in der sog. Repräsentationsanalyse dargestellt.

Gabriele Leibbrand, Referentin Frauen im DTB, förderte die Beteiligung und Durchführung an den **Frauensportaktionswochen** des DOSB und des Bundesgesundheitsministeriums. Es wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Tennis im Themenkreis „Bewegung und Gesundheit“ – mehr Mädchen und Frauen in den Sport ebenso seinen Platz hat.

### 4.2. Geschlechtsspezifische Aspekte - Spielregeln und Kommunikation

„Die Beherrschung der jeweiligen Spielregeln ist von immenser Bedeutung“! In Publikationen wird dies immer wieder betont. Wenn Frauen sich in Zirkeln, Teams und Netzwerken bewegen, die von Männern dominiert sind, ist es für Frauen gut, männliche Verhaltensweisen, Spielregeln und die Art der Kommunikation zu kennen, um sich in diesem „Labyrinth“ bewegen zu können und auch Unterstützung zu finden.

Auf der anderen Seite ist es natürlich auch für Männer von Vorteil, sich auf Arbeits- und Verhaltensweisen von Frauen in ihrem Arbeitsumfeld einzustellen. Und dies trifft auch auf Tennis zu! Wir hatten ja schon gehört, dass es offensichtlich bei Führungspersönlichkeiten keine großen Unterschiede in der Art der Führung gibt. Es kommt darauf an, die prinzipiellen Anforderungen an die Fach- und Sachkompetenzen, an die Methodenkompetenz, an die soziale Kompetenz und die Handlungskompetenzen zu erfüllen, sowie die unterschiedlichen Rollen (beruflich und privat) kompatibel zu halten!

**Spielregeln der Männer** können sein:

1. Männern ist es wichtig, dass Ergebnisse erzielt werden
2. Männer spielen um den Sieg, Wettbewerb macht Männern Spaß
3. Rituale, die Souveränität inszenieren
4. Niemals private Waffen auf der beruflichen Bühne benutzen
5. Anteilnahme am Verlierer gefährdet den Status

**Frauen sollten bei Netzwerken** zur Einflussnahme darauf achten:

1. Die Kraft der Farben und Embleme sind wichtig, die Kraft der Rituale ebenso
2. Statt einsam für eigene Ziele zu kämpfen, besser Seilschaften bilden
3. Netzwerke sollen eher personenorientierte, nicht nur sachorientierte Zusammenschlüsse sein.
4. Klare Ziele und Konzepte sind unabdingbar erforderlich
5. Welche Ressourcen stellt das Netzwerk, wo kommt das Geld her?
6. Wo soll das Netzwerk in der Gesellschaft positioniert sein?
7. Was bringen sie selbst in das Netzwerk ein?
8. Wer ist Vorstand?
9. Mut zur Ausgrenzung! Wer darf Mitglied sein und wer nicht.

Wie schon mehrfach erwähnt, ist es heute unumgänglich „net-working“ zu betreiben, für Männer und auch für Frauen! Es ist gesellschaftlich anerkannt, wer sich dieser Möglichkeit nicht bedient ist „draußen“!

Ohne Frage ist für Männer Macht und Konkurrenz stimulierend. Es gibt Hierarchien und damit Informanten und Informationsträger, Barrieren und offene Türen. Männer greifen an oder fliehen. Männer lieben Rivalität und Kameradschaft. Wenn Männer „am Ende“ sind und nach Wünschen gefragt werden, verlangen sie nach **Maschinen, Motoren, Benzin** und wollen mit dem Einsatz von **Technik** ihre **Lebenssituation** verbessern.

Was bremst Frauen? Wie von Frauen selbst zu hören sind „Seilschaften wegen Machterhaltung nicht ihr Ding“. Andere Frauen wiederum bestärken die gegenseitige Kommunikation und unterstützen die vielfältigen Netzwerk-Kontakte.

Letztendlich geht es doch darum, dass es für eine Vielzahl von Frauen (und auch für Mädchen) möglich wird, am **öffentlichen gesellschaftlichen Raum** teilzuhaben, das soziale, kulturelle, sportliche Leben mit zu gestalten und Entscheidungspositionen zu besetzen.

Bekannt ist auch, dass Frauen, meistens „second opinion leader“, durch die naturgegebenen Vernetzungen im Gehirn und das „Nachglühen im limbischen System“ sich auch oft in einer Opferrolle befinden und reagieren, anstatt zu agieren, wie Männer, die es gewohnt sind, die Solidarität und den Wettkampf zu pflegen. Besonders lesenswert: „Wölfin unter Wölfen“, Gertrud Höhler.

## **5. Gender Mainstreaming & Good Governance**

### **5.1. Gender Mainstreaming**

Die Projektdokumentation zur 16. Tagung Frauen im DTB „Mit Tennis die Zukunft bewegen“ – „Anspruch und Wirklichkeit der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Deutschen Tennis Bund“ (26. - 28. September 2003, Lübeck) enthält die umfangreiche Darstellung zum Thema Ehrenamt, Gender Mainstreaming, „managing diversity“, Mentoring und dient als ausgezeichnetes Arbeitsmaterial zum Thema „Gender Mainstreaming: Bedeutung für Sportorganisationen“.

Zur **Kurzinformation: Gender Mainstreaming** kommt aus der internationalen Politik, in besonderer Weise von der Europäischen Union und verlangt:

***In allen Politikfeldern, bei allen Planungs-, Entscheidungs-, und Umsetzungsprozessen muss die jeweils spezifische Situation von Frauen und Männern ausdrücklich mit beachtet werden.***

Die besonderen Interessen und Problemlagen von Frauen und Männern müssen so aufgegriffen werden, dass Chancengleichheit und reale Gleichstellung voran gebracht werden. Dafür sind alle verantwortlich, besonders die Führungsspitzen („Top-Down-Prinzip“). Kurzbegriffe für Gender Mainstreaming: „Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe“ oder „Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie“ (siehe Marianne Weg, Lübeck 2003).

## **5.2. Good Governance**

Als Referentin hatte ich mir zum Ziel gesetzt aktuelle gesellschaftspolitische Themen aufzugreifen und auf die Schiene des Sports, des Tennissports zu transportieren. Das Thema „Good Governance“ – sport as a role model for the new civil society“ war das Thema der European Women and Sport (EWS) mit dem Vorsitz Österreichs von 2004 bis 2006 . Die 19. Tagung des Referats Frauen im DTB in Filderstadt/Württemberg war die Auftaktveranstaltung zum „advantage tennis“ – „good governance“.

### **Definition von Good Governance**

*LISEL PROKOP (# 12/2006)*, ehemalige Bundesinnenministerin Österreichs und EWS-Chairwoman, spricht in diesem Zusammenhang von einer „guten, verantwortungsvollen Führung“.

In Brüssel fand vom 26. bis 27.02.2001 die erste Konferenz Europas zu „Governance im Sport“ statt. Dabei sind Prinzipien der Good Governance erörtert worden, die Sportorganisationen in der Leitung ihres Sports befolgen sollen.

**Warum sollte das notwendig oder angebracht sein?** Weil der Sport **steigende Aufmerksamkeit** von Seiten der Politik, der Gesetzgebung und der Gerichte erfährt.

### **Lesenswert: Marga Pröhl (Hrsg.)“ Good Governance für Lebensqualität vor Ort“**

–Internationale Praxisbeispiele für Kommunen, Verlag Bertelsmann Stiftung).

Bei *Marga Pröhl* findet sich die Abhandlung „Good Governance“. Gemeinsame Verantwortung für Demokratie und Lebensqualität.

Die Bertelsmann Stiftung hat das Thema für die lokale Ebene aufgegriffen, da mit der umfangreichen Modernisierung der Verwaltung und der Ausrichtung auf den Bürger als Kunden die gewählten Vertreter (Kommunalpolitiker) vor neue Herausforderungen gestellt wurden.

Die Bertelsmann Stiftung entwickelte ein Strategisches Management-Konzept und dieser Ansatz stellt einen wichtigen Teil des „Good-Governance“-Konzeptes in dieser Publikation von Marga Pröhl dar.

Die ersten Ergebnisse zum Thema Strategisches Management waren die im Rahmen des internationalen Städtenetzwerkes „Cities of Tomorrow“ als **Kernkompetenzen** bezeichneten Elemente.

Und dies sind:

**Vision, Vernetzung und Partizipation, Organisationswandel, Kulturwandel, Evaluation**

Dies alles hat eine nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität zum Ziel. Ich möchte Sie bitten, wenn Sie das folgende hören, zu überlegen, ob Sie diese Themen auch auf den Bereich des Tennissports und auch Ihren Bereich vor Ort im Verband und Verein übertragen könnten.

Die „**Good Governance**“-Kriterien umfassen folgende Punkte:

- Zukunft gestalten durch gemeinsame Zielvorstellungen
- Problemlösung durch Partnerschaften
- Effiziente Verwaltung und effektive Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung
- Strategisches Management und Transparenz
- Zielorientierter Ressourceneinsatz und kommunales Budget
- Innovation fördern, Wissen verankern und Lernen fördern

„**balanced score card**“ – **Wertschöpfungskette** (V. Braun, Wiesbaden-Klarenthal 2005)

Vision – was wir sein wollen. Kraft, die langfristig ist

Werte – was ist uns wichtig

Mission – warum wir existieren

Strategie – unser Spielplan

Strategy Map – Strategie beschreiben

balance-score – messen und focussieren

Vorgaben und Initiativen – was müssen wir tun

Persönliche Ziele

**Good Governance** soll, wie wir gehört haben, zu einem verantwortungsbewussteren Handeln führen, was mehr Demokratie, Effektivität und Transparenz über Prozesse und Entscheidungen begünstigen soll.

Obwohl sog. **soft-skills** propagiert werden, wie **soziale Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit** und **Kommunikationsfähigkeit**, glauben 98 % Manager nicht daran, dass die sog. soft-skills den Unternehmen helfen!

Eigenschaften, die beim Sport gefragt sind, wie Ausdauer, Disziplin, Geduld, kreative und intelligente Lösungen sind auch in Führungspositionen erforderlich.

Ebenso spielen aber auch Themen wie **Personenkenntnis, Sprache, Grundsätze über Gruppendynamik, Teams, Rollen, Durchsetzungsvermögen, Haltung, Selbstvertrauen eine Rolle.**

Nicht umsonst wird immer wieder auf die Notwendigkeit der Balance von Beruf und privatem Leben hingewiesen und als „**work-life-balance**“ bezeichnet, wie wir schon gehört haben.

Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) hat einen Governance Beauftragten und verabschiedete auf der Mitgliederversammlung am 8. Dezember 2007 in Hamburg den „Corporate Governance Codex“ .

### **5.3. Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility**

Der Begriff von „Corporate Citizenship“ ist mir im Zuge früherer Recherchen zum Thema Ehrenamt in Verbindung mit Politik und Wirtschaft bekannt geworden.

Die Bertelsmann-Stiftung erweist sich dabei als führend bei der Darstellung und Aufbereitung gesellschaftspolitischer, soziologischer Themen.

Die Fachtagung zum Thema am 24. Oktober 2007 in Reutlingen, befasste sich nur mit „**Corporate Citizenship**“ – **Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement,**

Gemeinsam professionelle Lösungen finden. Die in diesem Unternehmen gepflegte Verantwortung im sozialen Bereich, im Unternehmen selbst und auch im Umfeld wird als „**Corporate Social Responsibility**“ bezeichnet.

Dr. Monika Stolz MdL Ministerin für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg: „Corporate Citizenship, damit verbinde ich bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, die auf eindrucksvolle Weise mit vielen unterschiedlichen Projekten und Maßnahmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. In Deutschland ist das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen zwar weit verbreitet, doch überwiegend durch Corporate Giving – also das traditionelle Spenden und Sponsoring für Kultur, Sport oder soziale Belange geprägt. Corporate Citizenship ist mehr als Mäzenatentum oder Sponsoring!“

Die Politik will das freiwillige Engagement in und für die Gesellschaft würdigen und mit unterstützenden Rahmenbedingungen fördern. Weitere Infos dazu: [www.sozialministerium-bw.de](http://www.sozialministerium-bw.de) und auch [www.buergerengagement.de](http://www.buergerengagement.de).

## **5.4. Mentoring**

### **Was ist zu tun?**

Der Leitfaden von Prof. Dr. Pfister zeigt auf, wie mit der Maßnahme des Mentoring ein vielversprechendes Potential für die Führungspositionen von der Vereins- bis zur Verbandsebene entdeckt und geweckt werden kann.

### **Was bedeutet Mentoring?**

Mentor ist eine Gestalt aus der griechischen Antike, er war der Erzieher des Sohns des Odysseus. In der Alltagssprache bezeichnet Mentor einen vertrauten Ratgeber und weisen Lehrer. Im Englischen wurde daraus der Begriff „Mentoring“ abgeleitet, der sich auf vielfältige Formen der Beratung und Unterstützung beziehen kann. Hier meint es speziell die Personalentwicklung. Ziel des Mentoring in Sportorganisationen ist es, die persönliche Entwicklung von Mentees, ihre ehrenamtliche Arbeit und den Aufstieg in eine Führungsposition zu unterstützen und zwar vor allem:

- Bereitstellung von Informationen, Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten
- Herstellen von Kontakten und Einbindung in Netzwerke
- Hilfe zur Selbsthilfe („Empowerment“)

Ziele eines Mentoring-Projekts ist es auch, die Zahl, die Motivation und die Kompetenzen ehrenamtlicher Führungskräfte sowie die Bindung an die Sportorganisation zu erhöhen und damit Vereine und Verbände zukunftsfähig zu machen (Pfister, 2004)

## **6. Tennis – Wandel gestalten**

### **6.1. Herausforderung an das Management**

- Zukunftssicherung
- Ziele
- Projekte
- Chaos Management (Change management)
- Persönlichkeitsentwicklung
- Europa/Spitzenverbände/Verbände/Bezirke/Vereine/Mitglieder

## **6.2. „DAS ENDE DER SCHONZEIT“**

So betitelt GERTRUD HÖHLER ihr neuestes Buch und schreibt „zwischen den Zeilen“ deutlich lesbar ALPHA FRAUEN AN DIE MACHT! Bemerkenswert, wie der Autorin es immer wieder gelingt, den Finger in „die Wunde der Zeit“ zu legen. Sie fordert die Frauen auf, das „behütete Haus“ zu verlassen und sich den Erfordernissen der Zeit zu stellen. Sie fordert ebenso Männer auf, einen klaren Blick nach vorne zu richten und zu erkennen, dass mit Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen Krisen und Chaos zu meistern sind, NEUES entsteht! Hier kann auch wieder der designierte Präsident der USA BARACK OBAMA genannt werden, der es versteht, Frauen in seine „Mannschaft“ zu holen und an strategisch wichtigen Positionen einzusetzen!

Bei Anpassungsleistungen an Veränderungen, ist es immer wichtig, **klar zu denken und beherzt zu handeln!** Somit empfehle ich Ihnen die *acht Schritte zum Meistern von Veränderungen* (Das Pinguin-Prinzip, Kotter/Rathgeber, 2005)

### ***Vorbereitungen treffen***

1. Wecken Sie das Gefühl der Dringlichkeit
2. Stellen Sie ein Leitungsteam zusammen

### ***Entscheidungen fällen***

3. Entwickeln Sie eine Zielvorstellung und eine Strategie für Veränderung

### ***Aktives Umsetzen***

4. Werben Sie um Verständnis und Akzeptanz
5. Sichern Sie anderen Handlungsfreiräume
6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge
7. Lassen Sie nicht nach

### ***Nachhaltigkeit sichern***

8. Entwickeln Sie eine neue Kultur – weiblich, männlich, nachhaltig

### **Führung für morgen braucht**

**KLARE ZIELE, RESSOURCEN, NETZWERKE, MIXED LEADERSHIP,  
DEN AUFBRUCH IN EINE GESCHLECHTERGERECHTE ZUKUNFT!  
MIT MENSCHEN, MIT FRAUEN & MÄNNERN – mit Herz und Verstand!**

## **7. Fazit und Ausblick**

Herausforderungen für Führungs- und Nachwuchskräfte in der Politik, Wirtschaft und Wissenschaften gibt es zahlreiche und neue Perspektiven ebenso.

Auch die olympische Sportart Tennis wird sich international wie national auf den Weg machen müssen, um Politikfähigkeit zu beweisen. Es bedarf der kommunalen Vernetzungen und einer Präsentation und Öffentlichkeitswirksamkeit, die weit über die genannten Kernaufgaben hinausgehen. Es geht um mehr.

Das Tempo der gesellschaftlichen Veränderungen hat sich enorm in den vergangenen Monaten beschleunigt. Und ein Ende ist noch nicht abzusehen!

**„DIE REIFEPRÜFUNG“** (OBAMA/CLINTON) abzulegen – gilt für **UNS ALLE!**

Und mit der Ausrichtung der European Women and Sport (**EWS**) auf die nächste Europäische Tagung und Frauenvollversammlung in Zypern vom 09.-11.10.2009 möchte ich schließen:

**„Embrace the spirit – find, develop, promote women in sport“  
Mixed Leadership!**

*Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit*

*Gabriele Leibbrand*

## **Anhang**

### **Projekte Referat Frauen im DTB (ab 2003 )**

- 16. Tagung Frauen im DTB, „Mit Tennis die Zukunft bewegen“ – „Anspruch und Wirklichkeit der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Deutschen Tennis Bund“ 26.-28. September 2003, Lübeck (in Kooperation mit dem Landesverband Schleswig-Holstein)
- 17. Tagung Frauen im DTB, „Frauen an die Spitze“ – 10 Jahre Traditionskreis DTB, 15. Mai 2004, Hamburg (in Kooperation mit dem Tennisverband Hamburg, LSB Hamburg)
- 18. Tagung Frauen im DTB, „education and sport“, 28.- 30. Januar 2005, Hamm (in Kooperation mit dem Landesverband Westfalen)
- 19. Tagung Frauen im DTB, „advantage tennis“ – „good governance“, 8.-9. Oktober 2005, Filderstadt (in Kooperation mit dem Württembergischen Tennis-Bund)
- Sportmedizinisches Seminar (VBG), 26.-28. Januar 2006, Dresden
- Pilotprojekt „Aufschlag Tennis! Mädchen und Jungen am (Tennis-)Ball!, 30. Januar bis 15. Dezember 2006, Reutlingen. Fortsetzung der Initiative in 2007 mit Unterstützung des Vereins und des Württembergischen Tennis-Bundes
- Teilnahme am Pilotprojekt „TeXX“, 1. Mai bis 30. September 2006, Reutlingen (in Kooperation mit dem Württembergischen Tennis-Bund). Fortsetzung der Teilnahme in 2007.
- Projekt „Mentoring“: „Tennis - Gender Netzwerk 2007“. Personalentwicklung und zielgruppenorientierte Projekte (u.a. Training, Jugend (Mädchen und Jungen), Frauen, Familien). Teilnahme an den Initiativen: 1. Bundesweiten Frauensportaktionstag (DOSB), „Deutschland spielt Tennis“ (DTB und WTB)
- Gender Mainstreaming – Implementierung in Ausbildung und Training (in Kooperation mit dem Ausschuss für Ausbildung und Training (AfAT), Deutscher Tennis Bund). Nach den neuen DOSB-Rahmenrichtlinien, die zum 01.01.2008 in Kraft treten, ist die Berücksichtigung von „Gender Mainstreaming“ zwingend vorgeschrieben. Gabriele Leibbrand (in Kooperation mit H.-J. Mergner) hat dazu referiert („Gender im DTB“, Heidelberg, März 2007)
- Netzwerke - 3. Treffen der Spitzenverbände (Frauenbeauftragte), 4. März 2007, Wiesbaden. „Europäisches Jahr der Chancengleichheit“, Referat G. Leibbrand: „Tennis – Frauen und Familie!“- Chancengleichheit, Qualität und Vielfalt. Nächstes Treffen 23. Februar 2008
- Netzwerke – „ Frauensportaktionstag“ (in Kooperation mit dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) unter dem Motto: „Frauen tun dem Sport (Tennis) gut – Sport (Tennis) tut den Frauen gut“, 5. Mai 2007 (regional)
- 20. Tagung Referat Frauen im DTB, 5. bis 7. Oktober 2007, Essen (in Kooperation mit dem Landesverband Niederrhein) „advantage tennis“ - Chancengleichheit, Initiative des Bundesfamilienministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Lokale Bündnisse für Familie“.
- Frauensportaktionswochen 2008 – und Tennis ist dabei! (Reutlingen, Dachau)
- Workshop Mentoring „Women for Leadership“-„Gender Equality“, 3./4. Oktober 2008, Stuttgart, Porsche Tennis Grand Prix (WTA).
- 5. Treffen: Netzwerk Frauen der Spitzenfachverbände, 14./15. Februar 2009, Wiesbaden/Klarenthal
- In Planung: Mentoring“- 25./26. April 2009, Stuttgart, Porsche Tennis Grand Prix (WTA)
- In Planung: Frauensportaktionswochen 2009 - und Tennis ist dabei!
- In Planung: 21. Tagung Frauen im DTB, 2.- 4. Oktober 2009, Saarbrücken.

Stand 10. Dezember 2008

Gabriele Leibbrand  
Referentin Frauen im DTB