



The voice of blind and partially sighted people in Europe

# **Die Zukunft, die wir wollen**

**Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur  
Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen**

## Inhalt

<b>Danksagung</b> .....	4
<b>Zu dieser Materialsammlung</b> .....	6
<b>Abschnitt 1</b> .....	8
<b>Einführung – Wichtige geschlechtsbezogene Themen in Organisationen für Blinde und Sehbehinderte</b> .....	8
<b>Abschnitt 2</b> .....	13
<b>Leitlinien zur Entwicklung von politischen Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung der Frau (GGSF).</b> .....	13
Warum müssen wir eine Politik zur Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau entwickeln?.....	13
Wann ist eine Richtlinie zu entwerfen oder zu aktualisieren? .....	13
Wie entwickelt man eine Richtlinie? .....	13
Gliederungsvorschlag einer Richtlinie zur Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau: .....	14
Ressourcen und Kapazitäten .....	16
Nachverfolgung der Strategie.....	16
<b>Abschnitt 3</b> .....	18
<b>Tool zur Verbesserung der Inklusion von Frauen und Mädchen bei der allgemeinen politischen Arbeit des EDF</b> .....	18
Rechtlicher/politischer Rahmen.....	18
Daten .....	18
Konsultation .....	19
Inhalt der Richtlinie .....	19
Sprache und Form .....	20
<b>Abschnitt 4</b> .....	22
<b>Aktionsplan zur Geschlechtergleichstellung in Blinden- und Sehbehindertenverbänden</b> .....	22
Die politische Rolle .....	22
Die Rolle des Arbeitgebers .....	23

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Die Rolle von Anbietern von Rehabilitations- und Habilitationdiensten .....	24
<b>Abschnitt 5.....</b>	<b>25</b>
<b>Beispiel für einen Gleichstellungsplan .....</b>	<b>25</b>
Gleichberechtigung .....	25
Die Organisation .....	26
Die Gesellschaft.....	27
In unserem eigenen Leben .....	28
<b>Abschnitt 6.....</b>	<b>29</b>
<b>Planung von Schulungen für Führungskräfte .....</b>	<b>29</b>
Thema 1 – Hauptunterdrückungsmechanismen.....	29
Thema 2 – Die unterschiedlichen Führungsstile.....	31
Thema 3 –Sitzungen leiten– einige Tipps .....	35
Thema 4 –Das Selbstwertgefühl verbessern.....	37
Thema 5 – Wie setze ich mich durch .....	39
Thema 6 - Kommunikation .....	42
Thema 7 – Die sechs Denkhüte .....	46
<b>Über die EBU .....</b>	<b>50</b>

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

## **Danksagung**

Diese Materialsammlung wurde unter Mitwirkung und mit Beiträgen von vielen unterschiedlichen Organisationen und Einzelpersonen zusammengestellt.

Unser Dank gilt dem Europäischen Behindertenforum (EDF) und dem Schwedischen Blinden- und Sehbehindertenverband (SRF), die uns ihre eigenen Werkzeuge und Pläne zur Verfügung gestellt haben, damit wir sie in unsere Materialsammlung als Beispiele für gute Praxis aufnehmen.

Ein besonderer Dank geht an das Nordische Frauenkomitee, das sich die Zeit genommen hat, während seiner Sitzung einen Gliederungsvorschlag für diese Materialsammlung zu erörtern.

Ein herzlicher Dank geht an Sigrun Besadottir und Ulla Bergeros fürs Durchsehen des Materials und ihr Feedback.

Ein besonderer Dank geht außerdem an Christy Stavrou dafür, dass sie sich die Zeit genommen hat, den Text Korrektur zu lesen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

“Geschlechtergleichstellung heißt, dass Frauen und Männer ihre vollumfänglichen Menschenrechte unter gleichen Bedingungen wahrnehmen und am Wirtschaftswachstum, *der Gesellschaft, Kultur und politischen Entwicklung teilhaben und davon profitieren können. Somit ist Geschlechtergleichstellung die gleiche Wertschätzung der Gesellschaft in Bezug auf Ähnlichkeiten und Unterschiede von Männern und Frauen und den Rollen, die sie innehaben. Sie basiert darauf, dass Frauen und Männer vollwertige Partner sind, sei dies zu Hause, innerhalb ihrer Gemeinschaft und ihrer Gesellschaft.*”

Grundlegende Definitionen, Schlüsselkonzepte und Begriffe der UNESCO

“Bei Stärkung geht es darum, dass Menschen – sowohl Frauen als auch Männer – *die Kontrolle über ihr Leben übernehmen: selbst die Richtung vorgeben, Fähigkeiten erlangen, Selbstvertrauen aufbauen, Probleme Lösen und Eigenverantwortung entwickeln. Niemand kann einen anderen Menschen stärken: nur die Person selbst kann sich stärken, um eine Auswahl zu treffen und ihre Meinung äußern zu können. Jedoch können Einrichtungen, einschließlich internationaler Organisationen für Zusammenarbeit, Prozesse unterstützen, die die Selbstbefähigung von Einzelpersonen und Gruppen fördern.*”

Grundlegende Definitionen von Schlüsselkonzepten und Begriffen der UNESCO

## **Zu dieser Materialsammlung**

Geschlechtergleichstellung ist eng mit nachhaltiger Entwicklung verknüpft und Teil unseres Engagements, uns für gleiche Menschenrechte für alle einzusetzen.

Innerhalb von Organisationen für Menschen mit Sehbehinderungen sind Geschlechtergleichstellung und die Stärkung von Frauen äußerst wichtig, da Frauen und Männer mit unterschiedlichen Herausforderungen bei der vollumfänglichen Teilhabe, Interessenvertretung und angemessenen Beschäftigungschancen konfrontiert sind. Daher ist es die gemeinsame Verantwortung aller, politische Strategien, Pläne und Maßnahmen zu erlassen, die zu einer Gleichstellung führen und eine Mehrfachdiskriminierung aufgrund des Geschlechts verringern, gleichzeitig aber einen gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen und Dienstleistungen zu gewährleisten, um eine inklusive, in Bezug auf Geschlechtergleichstellung verantwortungsbewusste Organisation zu bilden.

Diese Materialsammlung, die das Produkt einer kofinanzierten EU-Maßnahme ist, wurde entworfen, um von Organisationen von Blinden und Sehbehinderten genutzt zu werden. Sie wurde in einem besonderen Jahr erstellt und herausgegeben, denn 2015 war der 20. Jahrestag der Pekinger Erklärung und der Aktionsplattform Peking, beides Ergebnisse der vierten Weltfrauenkonferenz von 1995.

Die Materialsammlung wurde entwickelt, um Organisationen für Blinde und Sehbehinderte dahingehend zu mobilisieren, sich stärker auf Geschlechtergleichstellung und die Stärkung von Frauen zu konzentrieren. Ziel ist es, geschlechterspezifische Themen in den Entscheidungsfindungsprozess und in sämtlichen anderen Bereichen einzubeziehen, um Veränderungen bei politischen Maßnahmen, Strategien und Aktivitäten innerhalb einer bestimmten Organisation zu ermöglichen. Die Materialsammlung wurde so entworfen, dass sie zu unterschiedlichen Anlässen eingesetzt werden kann, je nach der spezifischen Situation innerhalb der Organisation zu einer bestimmten Zeit. Sie ist in unterschiedliche Abschnitte gegliedert, die Wissen, Techniken und Werkzeuge auf Unterschiedlichen Gebieten vermitteln. In Abschnitt 1, Einführung,

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

werden die wichtigsten geschlechtsbezogenen Themen innerhalb von Organisationen für Blinde und Sehbehinderte skizziert. Abschnitt 2 beschreibt die Entwicklung von Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und Stärkung von Frauen, während es in Abschnitt 3 um das Tool des EDF für mehr Inklusion von Frauen und Mädchen bei der Arbeit der Organisation geht. Die Abschnitte 4 und 5 befassen sich mit dem Erstellen von Plänen zur Geschlechtergleichstellung und stellen den Genderplan des SRF vor. In Abschnitt 6 finden Sie viele nützliche Informationen, die sie beim Organisieren von Trainingsprogrammen für Führungskräfte und zur Stärkung von Frauen verwenden können.

Das Format der Materialsammlung wurde so gestaltet, dass Sie leicht durch die einzelnen Abschnitte navigieren können. Zudem ist sie in einer druckfertigen Version verfügbar.

## **Abschnitt 1**

### **Einführung – Wichtige geschlechtsbezogene Themen in Organisationen für Blinde und Sehbehinderte**

**Von: Ana Peláez Narváez, Leiterin für internationale  
Beziehungen und externe Entwicklung der ONCE, Vorsitzende  
des Frauenausschusses des EDF**

Allgemein lässt sich sagen, dass wir als Organisationen aus dem tertiären Sektor, also dem Bereich Soziales, uns dadurch ausgezeichnet haben, dass wir die Anerkennung und Ausübung der Sozialrechte der Bürger vorangetrieben, eine Kohäsion und die soziale Inklusion sämtlicher Bereiche erreicht und es vermieden haben, dass bestimmte Gesellschaftsgruppen, darunter Menschen mit Behinderungen, von bestimmten Wohlstandsbereichen ausgeschlossen werden. In unserem konkreten Fall haben wir diese Kompromisse auf den Bereich Sehbehinderung ausgedehnt, indem wir durch unsere direkten Aktionen bei Dienstleistungen und im politischen Dialog eine Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit für diejenigen Menschen zu finden versucht haben, die wir vertreten und für die wir arbeiten.

Trotz dieser Bemühungen im Bereich soziale Gerechtigkeit und Gleichberechtigung, die wir für Menschen mit Sehbehinderungen stetig unternommen haben, konnten wir unsere Aufmerksamkeit nicht immer auf das bestehende Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern lenken, nicht nur innerhalb unserer eigenen Strukturen, sondern auch bei der Ausarbeitung unserer politischen Maßnahmen und Programme. Jenseits der Erfüllung bestehender Gesetze haben wir eine unglaubliche Verantwortung bei der Schaffung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung zwischen den Geschlechtern und müssen uns ebenfalls bedingt durch dieses Engagement um diese Form sozialer Gerechtigkeit kümmern.

Allgemein kann man sagen, dass Behindertenorganisationen einen Sektor bilden, in dem Aktivitäten größtenteils von Frauen ausgeübt werden (zwischen 60% und 70% aller bezahlten Angestellten sind



## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Frauen), und die Arbeitsbedingungen für viele weibliche Angestellte sind schlechter, als dies für ihre männlichen Kollegen der Fall ist. Ihnen werden keine realistischen Chancen geboten, Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, da die Auswirkungen für die unterschiedlichen Geschlechter bei den Arbeitsbedingungen nicht berücksichtigt werden (Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, usw.). Trotzdem haben Frauen einen prozentual höheren Anteil an freiwilliger Arbeit und direkten Interventionen in unseren Organisationen. Kurz gesagt: Wir kopieren die geschlechterbasierte, stereotype Aufgabenteilung, da Frauen hauptsächlich im Bereich Interventionen arbeiten, während Männer verantwortungsvolle Posten bekleiden, wo sie natürlich überrepräsentiert sind.

Es wäre falsch anzunehmen, dass der hohe Frauenanteil in unseren Organisationen, die unsere Bewegung ausmachen, gewährleistet, dass wir eine Gleichstellung und Chancengleichheit erwägen und darauf hinarbeiten, denn täten wir dies, würde das zu dem perversen Effekt beitragen, dass diese Beschäftigten unsichtbar werden, und das nicht nur innerhalb von Machtbeziehungen, sondern auch in Bezug auf ihre Menschenrechte und Grundfreiheiten innerhalb ihrer Bezugsgruppen.

Außerdem sollten wir auch negative und skeptische Haltungen einer Gleichstellung gegenüber nicht vernachlässigen, da sie das Ergebnis einer Überschätzung des Geschlechtereffekts auf die Lebensweise unserer Organisationen sind. Diese Haltungen führen zu einer Ablehnung von Strategien, deren Ziel die Förderung von Gleichstellung ist, da sie als irritierend, ermüdend und gebetsmühlenartig politische Diskurse wiederholend angesehen werden, und wenn man sie ignoriert, führt dies zu einer eklatanten Diskriminierung von mehr als der Hälfte der in unseren Bewegungen und an der Basis arbeitenden Menschen. Klar ist, dass Geschlechterbeziehungen nichts mit Ästhetik zu tun haben, weshalb wir gezwungen sind, einige unserer theoretischen Ansätze und Handlungsweisen diesbezüglich zu überdenken.

Wenn sie sich mit dem Risiko eines Rückschritts bei schon unternommenen, kleinen Schritten hin zu Gleichstellung konfrontiert sehen, müssen Organisationen für Blinde und Sehbehinderte Strategien, Pläne und Maßnahmen verabschieden, die zu einer

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Gleichstellung führen, die eine Mehrfachdiskriminierung aufgrund des Geschlechts verringern, und sie sollten dabei zweigleisig vorgehen: bei ihrer Mission, den Visionen und Werten der Organisation, sei dies eine Organisation zur Interessenvertretung und Lobbyarbeit oder eine Organisation, die Dienstleistungen und Unterstützung anbietet managt und anbietet, ebenso wie bei Prozessen zum Ressourcenmanagement, einschließlich personellen, finanziellen, materiellen, Kommunikations- und strategischen Ressourcen.

Auf dem ersten Gleis steht die Gewährleistung von korrektem Gender Mainstreaming bei sämtlichen Handlungen, Dienstleistungen und Programmen, die die Organisation anbietet, und dass dort systematisch auf praktische und strategische Bedürfnisse reagiert wird, die ihre männlichen und weiblichen Nutzer haben könnten.

Dazu müssen zunächst Anmeldesysteme für Programme und Dienstleistungen, mit Daten aufgeteilt nach Geschlecht und anderen geschlechterspezifischen Indikatoren, eingerichtet werden. Diese Systeme gewährleisten dann, dass wir wissen, wie sie sich in Bezug auf ihre Verteilung bei den für die Programme und Dienstleistungen angemeldeten Nutzern verhalten, wodurch ein Ungleichgewicht verursacht wird und auf welchen Mechanismen es beruht, um anschließend Maßnahmen ergreifen zu können, durch die es unter Verwendung einer geeigneten Bewertung eliminiert werden kann.

Als zweites ist es wichtig, Aktionsfelder zu ermitteln, in denen die Organisation aufgrund des Geschlechts bei männlichen und weiblichen Nutzern mit Behinderungen besonders aufmerksam sein muss, indem sie spezielle Programme basierend auf den jeweiligen Charakteristiken jedes Geschlechts entwirft. Bei eingeschränkten Studien, die bisher mit Blinden und Sehbehinderten durchgeführt wurden, wurden die Bereiche Gesundheit, Gewalt, Missbrauch sowie sexuelle und Fortpflanzungsrechte als Felder ausgemacht, die unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen von Männern und Frauen separat behandelt werden müssen.

Um dies zu erreichen, müssen die für diese Aufgaben Verantwortlichen zu Geschlechterthemen ausreichend geschult werden und gewährleisten, dass die Geschlechterperspektive Teil ihrer Aktionen, Dienstleistungen und Unterstützungsmaßnahmen ist.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Es ist falsch, es als gegeben hinzunehmen, dass alle Fachkräfte unter Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Perspektiven handeln, nur weil die Mehrheit des Fachpersonals in Behindertenorganisationen aus Frauen besteht.

Außerdem ist es hinsichtlich der Managementprozesse wichtig, Protokolle einzuführen, die diese Verpflichtung sowie die Anerkennung der Organisation von Gleichberechtigung explizit festschreiben, um zu gewährleisten, dass der Genderfokus systematisiert und in das Management und die Organisationskultur integriert wird.

In Bezug auf Humanressourcen sollten Organisationen für Blinde und Sehbehinderte Aktionen vorantreiben, die eine Gleichstellung und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz gewährleisten, und zwar unter anderem, indem sie Maßnahmen zur Teilhabe von Frauen an Entscheidungsfindungsprozessen fördern, sicherstellen, dass mehr Männer technische und Verwaltungspositionen innehaben, sowie Schulungen und Programme zur technischen Unterstützung für Frauen anbieten (dies beinhaltet sowohl Schulungen für Führungspositionen als auch Folgeschulungen), fördern von Strategien, Plänen und Maßnahmen, durch die Privat-, Familien- und Arbeitsleben in Einklang gebracht werden und das Einbeziehen von Männern bei diesen Maßnahmen.

Was die Verwaltung wirtschaftlicher und finanzieller Ressourcen betrifft, sollten sämtliche Anstrengungen unternommen werden, um zu gewährleisten, dass das Budget von Organisationen für Blinde und Sehbehinderte geschlechtsspezifisch angepasst ist. Dieses Konzept beinhaltet die Einbeziehung der Geschlechterperspektive in allen Phasen beim Planen von Programmen, Projekten, Aktivitäten und Strategien innerhalb von Organisationen, wodurch sichergestellt werden soll, dass die Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten von Männern und Frauen innerhalb ihrer unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen angemessen berücksichtigt und einbezogen werden. Dieser Prozess beinhaltet eine Neuausrichtung der Haushaltsprioritäten der Organisation aus einer inklusiven Perspektive heraus, wodurch eine faire Verteilung der wirtschaftlichen Ressourcen der Organisation gewährleistet wird.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

Auch ist es wichtig, sich innerhalb einer Organisation auf eine Informations- und Kommunikationsstrategie zu konzentrieren, da dies wichtige Werkzeuge bei der aktiven Unterstützung geschlechtsbezogener Fragen sein können. Deshalb müssen geschlechtsspezifische Auswirkungen beim Erstellen, Bearbeiten und der Verbreitung von Informationen über die Organisation berücksichtigt werden, und zwar nicht nur in Kommunikationsmaterial wie Newslettern, Kurzinformatios, Artikeln, Broschüren und Plakaten, Radiosendungen und Werbematerial, sondern auch bei Kommunikationsprozessen von Führungsmitgliedern (Reden, Präsentationen, Konferenzen, usw.). Gleichsam ist es hilfreich, Informationen zu erstellen, die sich besonders an Frauen richten, und zwar zu Themen, die sie direkt betreffen, und zwar mit für sie leicht zugänglichem Infomaterial, einschließlich der Bereitstellung von Platz auf der Organisationswebseite.

In Anbetracht der obigen Ausführungen haben die Europäische Blindenunion und Ihre Mitgliederorganisationen allen Grund, einen Gleichstellungsplan zu verabschieden, unabhängig von ihrer Größe oder der Anzahl von an ihr beteiligten Personen, nicht nur aus Gründen sozialer Gerechtigkeit, sondern weil dies einen Mehrwert für die Organisation bringt, da sie so ihre Arbeitsweise und Managementverfahren erneuern kann.

Die Umsetzung eines Gleichstellungsplans wird nicht nur Verbesserungen in den Bereichen bringen, die Frauen betreffen, sondern auch andere Bereiche ans Licht bringen, in denen Verbesserungen möglich sind, und den internen Zusammenhalt innerhalb der Organisation fördern.

Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

## Abschnitt 2

### Leitlinien zur Entwicklung von politischen Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung der Frau (GGSF).

Von: Maria Kyriacou

Die Informationen in diesem Abschnitt werden durch den Leitfaden über die Entwicklung von Geschlechtergleichstellung und die Stärkung der Frau der UN-Koordinierungsabteilung für Frauen vom Mai 2014 angepasst.

#### Warum müssen wir eine Politik zur Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau entwickeln?

- Um unsere Anstrengungen zu verstärken, die Agenda für das Verwirklichen von Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau durch eine praktische Umsetzung voranzubringen, und
- eine starke Führungsrolle innerhalb unserer Organisationen zu übernehmen, um sicherzustellen, dass die Geschlechterperspektive in allen unseren Praktiken, Richtlinien und Programmen zum Ausdruck kommt.

#### Wann ist eine Richtlinie zu entwerfen oder zu aktualisieren?

- Nachdem eine Evaluierung, eine Untersuchung oder ein Prüfbericht der Perspektiven zu Geschlechtergleichstellung und der Stärkung der Frau in der Organisation durchgeführt wurden.

#### Wie entwickelt man eine Richtlinie?

Verfügt die Organisation noch über keine Richtlinie oder wurde noch keine Prüfung durchgeführt, und muss sie von Grund auf neu entwickelt werden, kann es in einem ersten Schritt nützlich sein, die Stärken, Schwächen und Bedürfnisse in Bezug auf GGSF zu analysieren. Diese Analyse kann durch eine Vielzahl von Evaluierungstools für interne Richtlinien, Arbeitsweisen und die Gesamtkapazität der Angestellten und der Organisation im Hinblick

Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

auf das Voranbringen von Geschlechtergleichstellung und bei der Stärkung der Frau durchgeführt werden.

Im Internet gibt es viele leicht zu bedienende Tools, die sich einfach an den Kontext und die Aufgabe jeder Organisation anpassen lassen. Ein solches Tool ist etwa das "Gender Equality Capacity Assessment Tool", das vom UN-Frauenausbildungszentrum entwickelt wurde. Ziel dieses Werkzeugs ist es, die Fähigkeiten von Einzelpersonen zu beurteilen, und es enthält auch Richtlinien zur Umsetzung, für das Sammeln von Informationen, für die Konsolidierung und Analyse von Daten, das Erstellen von Berichten und eine Nachverfolgung. Die mittels dieses Tools gesammelten Informationen können durch qualitativ hochwertigere Methoden wie Interviews, Fokusgruppen und systematische Beobachtung ergänzt werden.

Das Tool kann heruntergeladen werden unter:

<http://goo.gl/C4mAJF>

**Gliederungsvorschlag einer Richtlinie zur Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau:**

- Beginnen Sie mit einem Vorwort des Organisationsleiters, worin das Engagement der Organisation zu GGSF zum Ausdruck gebracht und erläutert wird, wie diese Richtlinie dafür sorgt, dass sie ihrer Verpflichtung zu GGSF nachkommt.
- Einführung und Hintergrund.
- Beziehen Sie sich auf internationale Erklärungen wie die Aktionsplattform Peking, Internationale Konventionen mit Bezug zu Frauenrechten (UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, die UN-Konvention über die Rechte des Kindes). Beziehen Sie sich besonders auf die Artikel 6 und 7 der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen.
- Beziehen Sie sich auf sämtliche vorangegangenen GGSF-Richtlinien und/oder Aktionspläne, an denen die Organisation in der Vergangenheit gearbeitet hat.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

- Legen Sie das Ziel für die Organisation fest, das sie gegen Ende des Geltungszeitraums der Richtlinie erreicht haben sollte, und/oder eine Organisationsphilosophie oder Verpflichtungserklärung, die sich besonders aus der UNBRK ableitet.
- Beschreiben Sie in einem Absatz den Entstehungsprozess der Richtlinie (erklären Sie, wie Gender Mainstreaming und eine gleichberechtigte Vertretung von Frauen einbezogen werden sollen).
- Geben Sie die Gliederung für den Rest der Richtlinie vor.
- Kontext
  - Erläutern Sie den Kontext für die GGSF-Richtlinie (die Ungleichheiten, an denen Ihre Organisation arbeiten möchte).
  - Erläutern Sie, warum GGSF wichtig für Ihre Organisation ist und wie sie ihr dabei helfen soll, ihre Gesamtziele zu erreichen.
  - Beschreiben Sie, was GGSF in Ihrer Organisation intern bedeutet (d.h., dass GGSF jedermanns Sache ist und die Richtlinie Ziele und Vorgaben definiert, damit sich jeder über seine Verantwortung, die Ressourcen und Fähigkeiten im Klaren ist, die er braucht, um GGSF angemessen zu fördern).
  - Welche Lehren hat Ihre Organisation bisher aus ihrer Arbeit an GGSF gezogen.
  - Definieren Sie, wie Ihre Organisation GGSF in ihren strategischen Planungsprozess einbeziehen würde.
  - Listen Sie sämtliche spezifischen Ergebnisse und erwarteten Erfolge im Bereich Geschlechtergleichstellung und Stärkung der Frau auf.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

- Listen Sie sämtliche beabsichtigten Ergebnisse und die entsprechenden Indikatoren auf.
  
- Planung der Umsetzung

Um einen Umsetzungsplan erstellen zu können, sollte die Richtlinie Ihrer Organisation zunächst eine Feststellung über die verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten beinhalten, die zur Erfüllung der Richtlinienziele nötig sind, und es sollte ein Rechenschaftsrahmen geschaffen werden, der einen Überwachungs- und Evaluierungsplan beinhaltet.

### **Ressourcen und Kapazitäten**

Die Richtlinie sollte auf zwei Ebenen Ressourcen klar benennen: Interne Ressourcen, um zu gewährleisten, dass die Organisation in der Lage ist, ihrer GGSF-Verpflichtung nachzukommen und die programmatischen Ressourcen, die für die Lebensdauer der Richtlinie bereitgestellt werden.

In Bezug auf die Kapazitäten muss in der Richtlinie festgelegt werden, wie benötigte interne Kapazitäten entwickelt werden sollen, um die GGSF-Ziele der Organisation zu erreichen. Als Ausgangspunkt dient die Evaluierung der Personalkapazität für die GGSF.

Rechenschaftspflicht – Die Rechenschaftspflicht zum Erreichen der geplanten Ergebnisse der GGSF-Richtlinie sollte beim Vorstand der Organisation liegen.

### **Nachverfolgung der Strategie**

Die Richtlinie sollte:

- Grundlagen zu Beginn des Geltungszeitraums für die Richtlinie festlegen, innerhalb derer ein Fortschritt nachvollzogen werden kann.
- Eine andauernde Überwachung sicherstellen, wobei das dazu genutzte Verfahren beschrieben und dem Vorstand oder dem Leitungsgremium der Organisation mindestens einmal jährlich ein Bericht vorgelegt werden muss.



Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

- 
- Planen Sie mindestens alle fünf Jahre eine Evaluierung ein,  
die in die Aktualisierung der GGSF-Richtlinie einfließt.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

## Abschnitt 3

### Tool zur Verbesserung der Inklusion von Frauen und Mädchen bei der allgemeinen politischen Arbeit des EDF

Dieser Werkzeugentwurf wird zur Unterstützung von Mainstreaming der Rechte von Frauen und Mädchen mit Behinderungen für die gesamte Arbeit des EDF entwickelt. Dies wird uns dabei helfen, den Gender-Aktionsplan umzusetzen. In Kombination mit Schulungen und der Unterstützung/Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und unserem Frauenausschuss wird er unsere Kapazitäten ausbauen.

#### Rechtlicher/politischer Rahmen

- 1) Wird auf das Frauenmanifest und den Aktionsplan des EDF Bezug genommen?
- 2) Wird auf die internationalen Konventionen Bezug genommen, die sich mit Frauenrechten befassen?
- 3) [UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau.](#)
- 4) [UN-Konvention über die Rechte des Kindes.](#)
  - a) [weitere UN-Menschenrechtskonventionen.](#)
- 5) Wird insbesondere auf die [Artikel 6 und 7 der UNBRK Bezug genommen?](#)

#### Daten

- 6) Weisen die Daten Unterschiede bei Geschlecht oder Korrelationen mit anderen wichtigen Variablen auf: Alter, Armut, Behinderung, sexuelle Orientierung, Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf, ethnische Herkunft und Rasse.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

- 7) Wurden die Daten nach Geschlecht gruppiert erhoben? Wurden diese Daten in Bezug auf die eventuell von der politischen Maßnahme betroffenen Bevölkerungsgruppen oder auf diejenigen, auf die in der Richtlinie Bezug genommen wird, berücksichtigt?

### **Konsultation**

- 8) Was sind die Pläne für eine Konsultation mit dem Frauenausschuss? Hat der Menschenrechtsbeauftragte den Richtlinienentwurf geprüft?
- 9) Sollten wir uns bei der Entwicklung dieser Richtlinie mit anderen Organisationen beraten? Ist die Richtlinie öffentlich und beruht sie auf einer Interessenvertretung mit EU-Institutionen zu allgemeinen Richtlinien über die Menschenrechte, müssen wir überlegen, mit welchen Netzwerken wir dies erörtern sollten. Das können sein:
  - EWL
  - ILGA
  - Die Age-Plattform
  - ENAR

### **Inhalt der Richtlinie**

- 10) Wurden besondere Bedürfnisse von Frauen und Mädchen mit Behinderungen ermittelt, berücksichtigt und beim Entwurf der Richtlinie einbezogen?

Zum Beispiel: Notlagen und humanitäre Katastrophen gefährden die Sicherheit und den Schutz von Frauen und Mädchen mit Behinderungen erheblich, wodurch ihre Überlebenschancen merklich verringert werden. Frauen und Mädchen mit Behinderungen sind vor, während und nach dem Auftreten von Katastrophen wie bewaffneten Konflikten, der Besetzung von Gebieten, Naturkatastrophen und humanitären Notlagen verletzlicher als andere Menschen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

11) Wurden Empfehlungen gegeben, um zu gewährleisten, dass  
die besondere Situation von Frauen und Mädchen durch die  
Richtlinie verbessert wird?

Zu den Empfehlungen können gehören:

- Die Verbesserung früherer Gesetze/öffentlicher politischer  
Maßnahme/Programm, in denen Frauen und Mädchen mit  
Behinderungen diskriminiert, benachteiligt oder ignoriert  
wurden
- Die Schaffung gesetzlicher und Weiterer Schutzmaßnahmen  
für Frauen und Mädchen mit Behinderungen
- Forderung geschlechtsspezifischer Daten, um die Rolle von  
Frauen und Mädchen mit Behinderungen in  
Entscheidungsprozessen zu stärken
- Verbesserungen beim Zugang zu und der Kontrolle von  
Ressourcen für Frauen und Mädchen mit Behinderungen,
- Einen Beitrag zur Stärkung von Frauen und Mädchen mit  
Behinderungen auf andere Weise leisten, z. B.
- Forderung nach einer Schulung von Personal im Bereich  
Geschlechtergleichstellung und Behinderung

Beispiel zu Bildung: Familien und Lehrkräfte müssen eine  
Zusatzqualifikation zur auf Behinderung angewandten  
Geschlechterperspektive erhalten, um ein geeignetes Bild von  
Mädchen und Frauen mit Behinderungen zu vermitteln, indem ihre  
Menschenrechte anerkannt und respektiert werden, wobei  
Hauptaugenmerk auf den Abbau von Stereotypen gelegt werden  
sollte, die in der Gesellschaft weit verbreitet sind und ihre  
Entwicklung als Menschen und ihre vollwertige Inklusion unter  
gleichen Bedingungen wie andere behindern.

## **Sprache und Form**

12) Ist die Sprache geschlechtssensibel und nichtsexistisch?  
Weitere Informationen finden Sie unter [UNESCO-Richtlinien zu  
geschlechtsneutraler Sprache](#).

Sind die Fotos geschlechtergerecht und nichtsexistisch? (Sind  
Frauen und Männer zu Gleichen Teilen vertreten, keine

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----  
Stereotypisierung von Frauen und Männern, Schaffung positiver  
Bilder von Frauen und Mädchen mit Behinderungen)

13) Sind Zitate geschlechtergerecht aufgeteilt? (Zitieren wir Frauen  
und Männer zu Gleichen Teilen? Heben Zitate die Probleme  
von Frauen und Mädchen mit Behinderungen hervor?)

Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

## **Abschnitt 4**

### **Aktionsplan zur Geschlechtergleichstellung in Blinden- und Sehbehindertenverbänden**

Ins Englische übersetzt und anhand des Entwurfs des neuen Aktionsplans zur Geschlechtergleichstellung des Norwegischen Blinden- und Sehbehindertenverbands angepasst von: Helena B. Redding

#### **Die politische Rolle**

##### Ziele

Es sollte für Frauen und Männer in einer Organisation gleichermaßen selbstverständlich sein, politisch aktiv zu sein und politische Führungspositionen zu bekleiden.

Es sollten Anstrengungen unternommen werden, um zu gewährleisten, dass mindestens 40% jedes Geschlechts Vertrauenspositionen innerhalb der Organisation bekleiden – dies beinhaltet auch Führungspositionen. Frauen und Männer sollten die Organisation zu gleichen Teilen nach außen hin vertreten.

Dies bedeutet, dass jedes Geschlecht zu mindestens 40% in Bezirksvorständen, dem Zentralvorstand, dem Nationalen Exekutiv Ausschuss und dem Kongress vertreten sein muss, sowie in sämtlichen Ausschüssen, die von den oben genannten Organisationsebenen ernannt werden. Die Ernennung von Kandidaten für externe Aufgaben wie die Vertretung in Gremien oder Beratungsausschüssen trägt ebenfalls dazu bei, eine ausgewogene Geschlechterrepräsentation zu gewährleisten.

##### Maßnahmen

Die Nominierungsausschüsse, die von den Bezirksverbänden und dem Kongress ernannt werden, sollten sich bemühen, eine gleiche Anzahl von männlichen und weiblichen Kandidaten zu ernennen.

Ein identisch ausgewogenes Geschlechterverhältnis sollte auch angestrebt werden, wenn die Organisation Kandidaten für Gremien,

Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----  
in denen sie ein Amt innehat, sowie für nationale und internationale Beratungsgremien vorschlägt.

Selbstwertgefühl, Motivation und Kompetenz von Frauen und Männern sollten durch Schulungskurse gesteigert werden. Die Kurse sollten Informationen über Organisation und Techniken, Führungstraining, Präsentationstechniken, wirtschaftliches Verständnis, Training zur Verbesserung des Selbstwertgefühls, Umgang mit Konflikten und so weiter enthalten.

Informationen zu Tagesordnungspunkten sollten so verfasst werden, dass sich die gewählten Vertreter in kürzester Zeit mit dem betreffenden Fall vertraut machen können.

## **Die Rolle des Arbeitgebers**

### Ziele

Frauen und Männer mit gleicher Beschäftigung sollten für dieselbe oder gleichwertige Arbeit auch denselben Lohn erhalten, sofern ihr Dienstalter keine Lohnanpassung erfordert.

Die Organisation sollte eine bestmögliche Geschlechtergleichstellung in sämtlichen Arbeitsbereichen anstreben.

### Maßnahmen

Innerhalb der Organisation sollte eine Analyse hinsichtlich der geschlechtsbedingten Lohnunterschiede erfolgen.

Es sollten Anstrengungen unternommen werden, um eine unerwünschte Teilzeitbeschäftigung zu beseitigen.

Die Organisation sollte sich für eine ausgewogene Gleichstellung der Geschlechter unter den Rehabilitationsassistenten, Rehabilitationsbeauftragten und Mitgliederkontakten einsetzen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----  
**Die Rolle von Anbietern von Rehabilitations- und  
Habilitationdiensten**

Ziele

Die Organisation sollte für Chancengleichheit von Männern und Frauen sorgen und auf alle systematischen Unterschiede bei der Nachfrage achten, die mit dem Geschlecht zusammenhängen können.

Maßnahmen:

Stellen Sie fest, ob das Geschlechterverhältnis der Mitglieder mit dem der Teilnahme an Rehabilitations- und Habilitationskursen in Einklang steht.

Stellen Sie fest, ob die Inhalte der Kurse gleichermaßen auf die Bedürfnisse und Interessen von Männern und Frauen ausgerichtet sind.

Der Landesvorstand sollte jährlich einen Bericht erhalten, in dem die Lage hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung in Bezug auf den Gleichstellungsplan erläutert wird.



Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

## Abschnitt 5

### Beispiel für einen Gleichstellungsplan

Gemeinsam können wir die Organisation, die Gesellschaft und unser eigenes Leben gestalten. Die gemeinsame Vision des SRF zur Gleichstellung der Geschlechter



2006 vom Kongress verabschiedet

### Gleichberechtigung

Frauen und Männer, Mädchen und Jungen sollten die gleiche Macht haben, die Organisation, die Gesellschaft und ihr eigenes Leben zu gestalten.

Die Gleichstellung der Geschlechter ist Teil des Konzepts der Gleichberechtigung im Hinblick auf die Beziehung zwischen Frauen und Männern. Gleichberechtigung wird durch die Verteilung von Macht und Ressourcen erreicht.

Geschlechtergleichstellung heißt, dass Frauen und Männer, Mädchen und Jungen aufgrund ihrer individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse in allen Lebensbereichen die gleichen Rechte, Pflichten und Chancen haben.

Wissen, Erfahrung und Werte von Frauen und Männern sollten gleichermaßen geschützt und genutzt werden.

Der SRF strebt die Gleichstellung von Frauen und Männern an. Durch unsere gemeinsame Vision von Gleichstellung gewährleisten wir, dass die Geschlechterperspektive bei unserer Arbeit nicht verloren geht.

Eine wichtige Aufgabe für Männer und Frauen besteht darin, die Veränderungen fortzusetzen, die als Ergebnis unserer früheren Gleichstellungspläne eingeleitet wurden. Das 1996 verabschiedete Dokument "die nächsten Schritte zusammen" sowie das Dokument „anders und doch alle gleich“ aus dem Jahr 2000.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Unsere gemeinsame Vision über die Gleichstellung der  
Geschlechter umfasst sämtliche Ebenen innerhalb unserer  
Organisation. Der Vorstand sowie die Vorstände der Bezirks- und  
Lokalverbände sind alle dafür verantwortlich, dass die  
Geschlechtergleichstellung bei der Arbeit des SRF einbezogen wird.

Auf Jahresversammlungen des Landesverbandskongresses, der  
Bezirksvertreter und der regionalen Zweigstellen sind alle für  
Folgemaßnahmen zu Geschlechtergleichstellung verantwortlich.

### **Die Organisation**

Der SRF ist eine Organisation, die sich durch Offenheit und  
Demokratie auszeichnet, in der sich alle Mitglieder Gehör  
verschaffen können und die Meinungen aller willkommen sind. Das  
bedeutet, dass wir eine gleichmäßige Verteilung von Macht und  
Einfluss haben.

Es sollten Maßnahmen getroffen werden, durch die eine  
Geschlechtergleichstellung bei der Arbeit des SRF gefördert wird.

Frauen und Männer sollten gleiche Rechte und Chancen haben,  
aktive Mitglieder zu sein sowie Bedingungen und  
Entscheidungsprozesse mitzugestalten.

Wir sollten uns gemeinsam für ein ausgewogenes  
Geschlechterverhältnis in unseren Entscheidungsgremien  
einsetzen.

Wir werden unsere Sitzungsformate so weiterentwickeln, dass sich  
mehr Menschen einbezogen fühlen.

Wir können Gleichstellung durch Bildung auf verschiedene Weise  
innerhalb und außerhalb des SRF erreichen.

Wir sollten bei unseren Informationsaktivitäten auf  
Geschlechtergleichstellung und Genderaspekte achten, auch durch  
gezielte Information.

Wir werden weiterhin daran arbeiten, die Beteiligung und das

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Engagement von Frauen im SRF auf allen Ebenen zu erhöhen.

Wir werden das Frauennetzwerk Lina weiter ausbauen.

Wir werden den Männern innerhalb des SRF auch die Gelegenheit  
geben, die Rolle des Mannes als Blinder oder Sehbehinderter zu  
erörtern.

Auch werden wir das Thema Geschlechtergleichstellung und die  
Bedeutung der Stärkung von Frauen bei allen unseren  
internationalen Kooperationsprojekten betonen.

### **Die Gesellschaft**

Ausgehend von der Idee der Gleichberechtigung der Menschen  
stehen wir, der SRF, gemeinsam für das Recht Blinder und  
Sehbehinderter auf gleichberechtigte Teilhabe in allen  
Lebensbereichen ein.

Innerhalb unserer Organisation haben wir uns den Ruf geschickter  
Interessenvertreter aufgebaut. Wir verfügen über Instrumente, um  
gegen eine Diskriminierung von blinden und sehbehinderten  
Menschen vorzugehen. Diese Instrumente werden wir entwickeln  
und auch in unserer Arbeit für Gleichstellung und gegen eine  
geschlechtsbedingte Diskriminierung einsetzen.

Der SRF strebt die Gleichstellung von Frauen und Männern an.  
Deshalb müssen wir die geschlechterbedingten Unterschiede  
sichtbar machen, die heute bestehen und die es zu beseitigen gilt.  
Frauen und Männer müssen sich gleichermaßen aktiv an dieser  
Arbeit beteiligen.

Eine wichtige Aufgabe bei unserer Arbeit im Bereich  
Interessenvertretung ist es, die Unterschiede hinsichtlich der  
Bedürfnisse und Lebensbedingungen von Frauen und Männern  
aufzuzeigen.

Umfragen zeigen besonders große Unterschiede, die Frauen in den  
folgenden Bereichen benachteiligen:

- Gesundheit
- Arbeitsleben

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

---

- Wirtschaft
- Informationstechnologie
- Unterstützung und Dienstleistungen

## **In unserem eigenen Leben**

Bei Geschlechtergleichstellung geht es darum, einer geschlechtsbezogenen Ungerechtigkeit entgegenzuwirken. Deshalb sind für Mädchen und Jungen, für Frauen und Männer spezifische, gezielte Anstrengungen erforderlich, um die Fähigkeit zur Entwicklung der eigenen Identität zu stärken. Dies muss sich über alle Rehabilitations- und Habilitationsaktivitäten hinweg erstrecken.

Frauen mit Sehbehinderungen sind mit einer geschlechtsspezifischen Diskriminierung konfrontiert, der alle Frauen ausgesetzt sind. Zusätzlich sind sie auch einer behinderungsbedingten Diskriminierung ausgesetzt, wodurch größere Hindernisse bei der Verwirklichung einer Geschlechtergleichstellung und auf anderen Gebieten geschaffen werden.

Innerhalb des SRF haben wir eine Gemeinschaft geschaffen, die sich gegenseitig unterstützt, so dass wir ein aktives und unabhängiges Leben führen können.

Viele unserer Mitglieder fühlen sich einsam und würden gerne mehr Zeit in Gesellschaft anderer Menschen verbringen. Mehr Frauen als Männer leben auf sich allein gestellt. Der SRF spielt daher eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Isolation unserer Mitglieder zu durchbrechen und so ihre Unabhängigkeit zu stärken.

Wir müssen darauf achten, dass sexuelle Belästigung innerhalb des SRF nicht vorkommen darf. Auch müssen wir aktiv daran arbeiten, Gewalt gegen blinde und sehbehinderte Frauen zu verhindern. Wir müssen die Unterstützung für gefährdete Frauen verstärken und ausweiten und unser Bewusstsein für Verbreitung und unterschiedliche Arten von Gewalt gegen blinde und sehbehinderte Frauen schärfen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

---

## Abschnitt 6

### Planung von Schulungen für Führungskräfte

#### Thema 1 – Hauptunterdrückungsmechanismen

Von: Helena B. Redding

Bei den Hauptunterdrückungsmechanismen, auch bekannt als fünf Herrschaftstechniken, handelt es sich um bewusste und unbewusste Strategien, die verwendet werden, um Macht über andere auszuüben. In den späten 1970ern stellte die norwegische Sozialpsychologin Berit Ås die Theorie der fünf Herrschaftstechniken auf und bestimmte sie. Dadurch hat sie ein Instrument geschaffen, das zur Ermittlung von Techniken und deren Erkennbarkeit führt und uns in die Lage versetzt, ihren Effekt zu neutralisieren. Hauptunterdrückungstechniken werden als Strategien zur sozialen Manipulation definiert, mit deren Hilfe eine Dominante Gruppe ihre Machtposition aufrechterhält. Diese Techniken werden in der Politik, innerhalb von Organisationen und am Arbeitsplatz eingesetzt.

Theoretisch können solche Techniken bei sämtlichen unterdrückten Gruppen eingesetzt werden. Berit Ås ist jedoch der Ansicht, dass sie nur in bestimmten Kombinationen und in Situationen, die Frauen betreffen, eingesetzt werden.

Die fünf Herrschaftstechniken sind:

- Unsichtbar machen
- Lächerlich machen
- Zurückhalten von Information
- Schuld unterstellen, egal was man tut (Double-bind)
- Auftragen von Schuld und Sham

#### Unsichtbar machen

Haben Sie schonmal erlebt, dass Sie von einem Vorsitzenden übersehen wurden, wenn Sie ihm ein Zeichen gegeben hatten, dass sie etwas sagen wollten oder haben Sie bemerkt, dass ihr Beitrag nicht im Protokoll auftaucht?

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Ziel dieser Technik ist es, Ihnen die Botschaft zu vermitteln, es gäbe sie gar nicht, dass alles, was sie sagen oder tun keinerlei Bedeutung oder Wert hat. Diese Technik kann auf viele Arten ausgedrückt werden, sowohl verbal als auch durch Körpersprache. Das könnte sich so äußern, dass Ihr Beitrag in einer Sitzung abgetan oder abweisend darüber diskutiert wird, man könnte davon ablenken, wenn Sie reden, indem jemand mit Papier raschelt, sich räuspert oder dem Nachbarn etwas zuflüstert. Möglich ist auch, dass man gar nicht auf ihren Beitrag eingeht, niemand sich Notizen macht, Fragen stellt oder keinerlei Interesse an dem zeigt, was Sie sagen. Das Ziel ist, dass die Person, gegen die sich das Verhalten richtet, sich unbedeutend und unsicher fühlt. Das Übersehen einer Person ist ein effektives Mittel, eine Teilnahme zu verhindern.

### Lächerlich machen

Bei dieser Technik wird Manipulation eingesetzt, um die Argumente einer Person oder den Gegner Selbst als lächerlich darzustellen.

Beispiel:

Das meinst du doch bestimmt nicht – gefolgt von einem Kichern  
Sich über Ihren Akzent lustig zu machen oder Sie mit einer lustigen Fernsehfigur zu vergleichen

Ihnen zu sagen, sie sähen süß aus, wenn sie wütend sind, wenn Sie jemanden eines Fehlverhaltens beschuldigen.

Wenn niemand dagegen protestiert, entsteht der Eindruck, wir akzeptierten ein derartiges Verhalten.

### Zurückhalten von Information

Jemanden aus dem Entscheidungsprozess auszuschließen oder Informationen wissentlich nicht weiterzugeben, damit die Person nicht in der Lage ist, eine informierte Entscheidung zu treffen.

Beispiele:

Entscheidungen werden nicht auf einer Konferenz getroffen, wo alle anwesend sind, sondern in einem Telefongespräch vor einer Sitzung oder einem informellen Treffen, zu dem nicht alle eingeladen sind.

### Schuld unterstellen, egal was man tut (Double-bind)

Sind Sie gewissenhaft, sagen die Leute, sie seien pingelig, sind sie offen, sagen sie, Sie seien zu dominant, und sind Sie ein guter Zuhörer, werden Sie gleich als schwach abgestempelt. Entweder

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

sind Sie zu passiv oder zu aggressiv – also werden Sie doppelt bestraft.

Beispiele:

Erledigen Sie Ihre Aufgaben gründlich, wirft man Ihnen vor, zu langsam zu sein. Erledigen Sie Ihre Arbeit effizient, wirft man Ihnen vor, zu schlampig zu sein.

Wenn eine Führungskraft versucht, demokratisch zu sein –ein guter Zuhörer, der an den Beiträgen aller Mitglieder Interesse zeigt, bevor er eine Entscheidung trifft, kann sie als schwach angesehen werden. Wenn die Führungskraft jedoch ihren Standpunkt vertritt und für das kämpft, was sie für richtig hält, kann sie als diktatorisch angesehen werden.

#### Auftragen von Schuld und Sham.

Bei dieser Herrschaftstechnik geht es darum, dass Sie sich für eine Handlung oder Situation schämen und schuldig fühlen, obwohl sie nicht deren Verursacher sind. Dazu kann gehören, dass man sich vor anderen kritisch jemandem gegenüber äußert, um ihn bloßzustellen oder anzudeuten, dass er selbst schuld an seiner Lage ist.

## **Thema 2 – Die unterschiedlichen Führungsstile**

Von: Helena B. Redding

Effektive Führungskräfte sind in der Lage, herausfordernde Ziele zu setzen und zu erreichen, auch in schwierigen Situationen schnell und entschlossen zu handeln, kalkulierte Risiken einzugehen und auch im Falle eines Scheiterns durchzuhalten.

Kommunikationsstärke, Selbstvertrauen, die Fähigkeit, andere zu führen, und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, zeichnen ebenfalls gute Führungskräfte aus.

Ein Führungsstil ist etwas, das wir alle haben, das uns aber oft nicht bewusst ist. Über unseren Führungsstil sollten wir uns Gedanken machen und versuchen, ihn in die von uns gewünschte Richtung zu lenken.

Es wurden viele Führungsstile definiert, die sich jedoch häufig überschneiden oder bestimmte Aspekte gemeinsam haben.

Wir alle sind einzigartig - mit unterschiedlichen Stärken und Verhaltensweisen. Wir alle haben unseren individuellen Führungsstil, aber wir können ihn entwickeln anpassen, um ihn an unser Umfeld, unsere Aufgaben und/oder die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, anzugleichen. Bekommt eine Gruppe von Menschen eine praktische Aufgabe, sieht man schnell, wie sich die verschiedenen Führungsarten herausbilden und Gruppenpositionen herauskristallisieren, sobald die Gruppe sich daran macht, das praktische Problem oder die Aufgabe zu lösen. Meistens werden sich die Gruppenmitglieder ihres persönlichen Interaktionsstils dadurch bewusster.

Es folgen einige bekannte Führungsstile:

#### Führungsstil 1: der Anweisende Führer

Dieser Führungsstil zeichnet sich durch ein starkes Leitungsverhalten und weniger Unterstützung aus. Die Führungskraft entscheidet, was zu tun ist, entwickelt einen Aktionsplan, setzt Ziele und entscheidet, wer was tun wird. Die Führungskraft setzt den Plan in die Tat um, setzt unterwegs Prioritäten und behält die laufende Arbeit genau im Auge. Wenn Anpassungen erforderlich sind oder größere Veränderungen vorgenommen werden müssen, trifft der anweisende Anführer diese Entscheidungen allein. Der anweisende Führungsstil beruht auf einseitiger Kommunikation.

Dieser Führungsstil kommt dem autoritären Führer am nächsten. Viele würden ihn für altmodisch halten, aber er kann ein vernünftiger und wichtiger Stil sein, den man in Notsituationen wie nach einem Autounfall oder bei Bränden anwendet, wo der Verantwortliche keine Zeit hat, andere einzubeziehen. Es kann auch ein Führungsstil sein, den man anwendet, wenn eine Verkleinerung oder Reorganisation eines Unternehmens für dessen Überleben erforderlich ist.

Es gibt jedoch andere Situationen, in denen ein anleitender Führungsstil keine gute Lösung wäre. Ein Beispiel dafür können Fälle sein, in denen Entscheidungen die Zeit und die Beteiligung von Mitarbeitern/Gruppenmitgliedern erfordern, die über ein Maß an



Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Fachwissen verfügen, das in die Gleichung mit einbezogen werden sollte.

### Führungsstil 2: Der beratende Führer

Der Konsultative oder beratende Führungsstil zeichnet sich durch lenkendes und unterstützendes Verhalten aus. Genau wie beim anweisenden Führungsstil entscheidet die Führungskraft, was zu tun ist, plant die Arbeit und entscheidet, wer was, wann und wo tut. Was diesen Stil von dem Vorhergehenden unterscheidet, ist, dass die Führungskraft offener für eine wechselseitige Kommunikation ist und unterstützend wirkt. Der beratende Führer ermutigt die Mitarbeiter/Gruppenmitglieder, Beiträge zu leisten und Meinungen zu äußern. Diese Art von Führungskraft verfolgt eine Politik der "offenen Tür", bei der sie verfügbar und in hohem Maße sichtbar anwesend ist. Diese Führungskraft ist immer noch die Person, die nach Berücksichtigung der Beiträge der Mitarbeiter die endgültigen Entscheidungen trifft.

Dieser Führungsstil ist gut geeignet, wenn es einem Mitarbeiter/Gruppenmitglied an Motivation mangelt.

Es gibt Situationen, in denen dieser Führungsstil ungünstig ist. Ein beratender Führungsstil würde in den Fällen nicht gut funktionieren, in denen Mitarbeiter/Gruppenmitglieder über die notwendige Erfahrung und Sachkenntnis verfügen, um das Problem zu lösen oder die Aufgabe selbst auszuführen.

### Führungsstil 3: der mitwirkende Führer

Ein mitwirkender Führungsstil zeichnet sich durch ein stark unterstützendes, aber weniger leitendes Verhalten aus. Unter diesem Führungsstil haben die Mitarbeiter/Gruppenmitglieder weitaus mehr Befugnisse und können zur Verantwortung gezogen werden. Der Vorgesetzte bezieht die Mitarbeiter/Gruppenmitglieder in die Suche nach Lösungen ein, und der Mitarbeiter wird darum gebeten, zu der Aufgabe beizutragen und seine Meinung zu äußern. Wenn der Mitarbeiter/das Gruppenmitglied Fragen hat, ist der Vorgesetzte schnell bereit, ihn zu ermutigen, zu helfen und zu unterstützen. Dies ist ein typischer Coachingstil, bei dem die Führungskraft jemandem hilft, selbst Lösungen für auftretende

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Probleme zu suchen. So liegt die Hoffnung darin, dass die Personen in der Lage sind, gute Lösungen zu finden. Der Lerneffekt ist am größten, wenn ein Mitarbeiter/Gruppenmitglied in der Lage ist, eigenständig Lösungen zu finden.

dieser Führungsstil kann dann gut geeignet sein, wenn sich ein Mitarbeiter ausgelaugt fühlt. Nach vielen Jahren am Arbeitsplatz kennt er seine Aufgaben vielleicht in- und auswendig, so dass es nicht notwendig ist, dass die Führungskraft erklärt, wie die Aufgabe zu erledigen ist, aber der Mitarbeiter kann in einer Zeit, in der die Motivation, sich einfach zur Arbeit aufzuraffen, möglicherweise gering ist, Unterstützung benötigen. Die Führungskraft ist daher zu den Bedingungen des Mitarbeiters präsent. Sie bezieht den Mitarbeiter ein, inspiriert und unterstützt ihn, indem sie die Aufgaben so anpasst, dass sie für ihn am besten geeignet sind. Es wird viel Zeit für offene Diskussionen und Dialoge aufgewendet, und die Führungskraft sorgt sich um das Wohlergehen des Mitarbeiters.

Dieser Führungsstil ist ungeeignet, wenn es dem Mitarbeiter/Gruppenmitglied an Fähigkeiten und/oder Arbeitserfahrung mangelt. Es hat wenig Sinn zu fragen, wie eine Aufgabe gelöst werden soll, wenn man nicht qualifiziert ist, diese Frage zu beantworten. Das kann zu Frustration führen.

### Führungsstil 4: Der einbeziehende Führer

Dieser Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft alle Partner bei Entscheidungen einbeziehen möchte. Der einbeziehende Führer verlangt und schätzt die Beiträge anderer und möchte, dass die Mitarbeiter/Gruppenmitglieder für ihren Beitrag zu einer Zusammenarbeit und den Ergebnissen einer bestimmten Aufgabe verantwortlich sind. Eine Führungspersönlichkeit, die alle einbezieht, arbeitet auf die Entwicklung einer Partnerschaft hin, in der man konsequent Ergebnisse zum Vorteil der Gruppen erzielt. Ihnen liegt immer das Wohl der Gruppe oder Gemeinschaft am Herzen. Verfügt eine Führungskraft über einen einbeziehenden Führungsstil, fühlen sich die Teilnehmer oder Mitarbeiter in der Regel geschätzt, und obwohl ein solcher Führungsstil jedem Mitarbeiter mehr abverlangt, gibt er jedem Raum, zu Wachsen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Respekt ist ein grundlegender Faktor beim einbeziehenden Führungsstil. Die Führungskraft muss strukturiert sein, einen guten Überblick über alle Aufgaben haben, gut kommunizieren - all das sind Dinge, die durch Übung erreicht werden können.

Der einbeziehende Führungsstil kann in sämtlichen Bereichen eingesetzt werden, ob am Arbeitsplatz, in Vorstandssitzungen, in Arbeitsgruppen oder in der Familie. Es geht darum, eine Führungspersönlichkeit zu sein, die bereit ist, sich zu konzentrieren und den Gesamtüberblick im Auge zu behalten, während sie alle Gruppenmitglieder um Beiträge bittet, sowie darum, dass alle Beteiligten Verantwortung für sich selbst und ihren Teil der Aufgabe oder des Projekts übernehmen.

In einem Sitzungssaal z.B. wird ein einbeziehender Führungsstil nicht nur für einen offenen Dialog sorgen, sondern auch zur aktiven Teilnahme motivieren, wenn es darum geht, eine Lösung für ein Problem zu finden oder einen Kurs festzulegen. Es soll sichergestellt werden, dass alle Mitglieder der Gruppe gehört werden, wobei diejenigen, die vielleicht schüchtern sind, eingeladen und inspiriert werden, ihre Ideen einzubringen. Auf diese Weise kann der Leiter die Teilnehmer unterstützen und ihnen helfen, sich zu entfalten.

### **Thema 3 –Sitzungen leiten– einige Tipps**

Von: Helena B. Redding

Eine gut geleitete und durchgeführte Sitzung kann uns dabei helfen, gewünschte Ziele wirkungsvoll und rechtzeitig zu erreichen. Falls Sie die Aufgabe übernommen haben, die Leitung einer Gruppe/eines Vorstands zu übernehmen oder gebeten wurden, eine Sitzung zu Planen und durchzuführen, sind hier einige Tipps, die Ihnen dabei von Nutzen sein können.

Bei der Sitzungsvorbereitung kann es hilfreich sein, folgende Punkte zu bedenken:

- Was sind Ihre Ziele für die Sitzung? D.h. Kommunikation/ neue Ideen/ Entscheidungen/ Erfahrungsaustausch, usw.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

- Wie werden Sie einschätzen oder wissen können, ob die Sitzung ein Erfolg war?
- Welches Format sollte die Tagesordnung haben?
- Wer ist für die Erstellung und Zusendung der Tagesordnung verantwortlich?
- Wie weit im Voraus sollte die Tagesordnung fertig und verschickt sein?
- Welche zusätzlichen Dokumente werden die Anwesenden noch benötigen?
- Welcher Zeitrahmen ist voraussichtlich für die Sitzung notwendig?
- Zu welcher Tageszeit oder in welcher Woche sollte die Sitzung stattfinden?
- Wer nimmt daran teil?
- Wird ein Gast oder Gastredner benötigt?
- Welche Rollen müssen während der Sitzung zugewiesen werden? (Protokollführer/ Moderator)
- Wo soll die Sitzung stattfinden?
- Welche Räumlichkeiten und Ausstattung werden benötigt?
- Werden Erfrischungen benötigt?
- Wie soll die Sitzordnung aussehen?

Wichtige Punkte, die Sie vor und während der Sitzung prüfen und berücksichtigen sollten:

- Stellen Sie sicher, dass sie vor den anderen Teilnehmern eintreffen, wenn der Veranstaltungsort Ihnen unbekannt ist. Sie haben dann genug Zeit, sicherzustellen, dass alles wie vorgesehen ist, bevor die anderen Teilnehmer eintreffen.
- Stellen Sie sicher, dass sie die Teilnehmer dazu ermutigen, sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen.
- Falls es sich um eine regelmäßige Sitzung handelt (d.h. Vorstandssitzung), bitten Sie die Teilnehmer, über ihre Fortschritte bei den ihnen zugewiesenen Aufgaben seit der letzten Sitzung zu berichten.
- Stellen Sie sicher, dass jeder die Chance hat, gehört zu werden. In kleinen Besprechungen/Vorstandssitzungen kann dies dadurch erreicht werden, dass alle, die um den Tisch sitzen, um Wortbeiträge gebeten werden, angefangen bei den etwas introvertierteren Mitgliedern, um ihnen Gelegenheit zu

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

geben, ihre Ideen zuerst vorzubringen. Auf diese Weise werden wortgewandtere/aktivere Menschen nicht immer das erste Wort haben, haben aber dennoch die gleiche Gelegenheit, sich an der Diskussion zu beteiligen.

- Nutzen Sie einen zeitlichen Leitfaden, um durch die Tagesordnung zu kommen, damit Sie nicht überstürzt durch die letzten Tagesordnungspunkte hechten müssen.
- Wenn sich die Beiträge der Teilnehmer in die Länge ziehen und Sie Bedenken haben, dass Sie nicht durch die Tagesordnung kommen, legen Sie ein Zeitlimit pro Redner fest.
- Versuchen Sie, jegliche während der Sitzung auftretende Konflikte auf konstruktive und eindeutige Art zu lösen.
- Fassen Sie beim Durchgehen der Tagesordnung die wichtigsten Entscheidungen und Maßnahmen in wenigen Worten zusammen, auf die Sie sich während der Sitzung geeinigt haben. So wird jeder Teilnehmer genau wissen, was beschlossen wurde. Dadurch wird das Protokollführen auch viel einfacher.

Stellen Sie nach der Sitzung sicher, dass alle Aktionen und/oder Entscheidungen, die Sie auf der Sitzung beschlossen haben, bis zur nächsten Sitzung durchgeführt und/oder umgesetzt werden.

### **Thema 4 –Das Selbstwertgefühl verbessern**

Aus dem [“WBU-Trainingsprogramm für Führungskräfte und Mentoren”](#).

Um Ihr Selbstwertgefühl zu verbessern Brauchen Sie Zeit, Geduld und Energie. Wichtig ist es, Ihre Stärken und Schwächen kennenzulernen. Es ist auch wichtig, dass Sie Ihre Stärken anerkennen. Wenn Sie der Meinung sind, keine zu haben, bitten Sie doch mal einen Freund oder ein Familienmitglied um Hilfe. Interessanterweise können uns nahestehende Menschen oft Stärken erkennen, die wir nicht sehen. Lassen Sie sich angenehm überraschen! Indem Sie Ihre Schwächen verstehen und anerkennen, haben Sie eine solide Grundlage, auf der Sie einige Ihrer Verhaltensweisen ändern können.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Denken Sie daran: Frauen, die blind oder sehbehindert sind, haben bereits bewiesen, dass sie Kraft und Mut haben, um mit ihrer Behinderung den Lebensalltag zu meistern - sie sind bereits starke Frauen.

### Übung: "sich näher kennenlernen"

Dies ist eine Übung, die Ihnen dabei helfen soll, sich als blinde oder sehbehinderte Frau kennenzulernen. Sie werden annehmen, diese Übung sei einfach oder dass Sie die Antwort bereits kennen, manchmal haben wir aber nicht die Zeit oder den Mut, uns zu fragen, wer wir sind oder wohin wir gehen. Das ist also eine großartige Möglichkeit, damit anzufangen, um ein besseres Selbstwertgefühl und mehr Selbstvertrauen zu entwickeln.

Es kann nützlich sein, diese Übung mit einer Gruppe von blinden oder sehbehinderten Frauen durchzuführen, oder Sie können sie innerhalb Ihrer eigenen Zeit machen. In einer Gruppe zu arbeiten kann Ihnen dabei helfen, einander kennenzulernen. Wenn Sie sich jedoch wohler fühlen, die Fragen in Ihrem eigenen Tempo oder allein zu beantworten, dann ist das auch in Ordnung.

Wenn Sie diese Übung in einer Gruppe machen, können Sie die folgenden Fragen beantworten, indem Sie die Antworten aufschreiben, wobei jede Frau der Gruppe ihre Antworten mitteilt. Sie können die Gruppe aber auch in Kleingruppen oder Pärchen aufteilen, wobei jede der anderen die folgenden Fragen stellt. Als Gruppe haben Sie die Wahl, den für Sie passendsten Weg zu finden.

### "Sich näher kennenlernen," Fragen

Sind Sie?

- Dabei zu entdecken, dass der Weg, den Sie gerade gehen, eine Sackgasse ist?
- Bei einem Neuanfang und machen die ersten Schritte?
- Oben auf dem Hügel angekommen, genießen die Aussicht und fragen sich „Was nun“?
- An einer Kreuzung und fragen sich, welchen Weg Sie gehen sollten?
- In völlig falscher Richtung unterwegs?

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

- Dabei, Spaß zu haben und es zu genießen, Sie selbst zu sein?
- Am Rumtrödeln, machen die Dinge gut, fühlen jedoch, dass etwas fehlen könnte?

Stellen Sie sich nun die folgenden Fragen:

- 1) Was bedeutet es für Sie, eine Frau zu sein?
- 2) Worin liegen die Vorteile, eine Frau zu sein? (Nennen Sie Beispiele für Qualitäten, Erfahrungen, Chancen)
- 3) Worin liegen die Nachteile, eine Frau zu sein? (Nennen Sie Beispiele für verschlossene Türen, Vorurteile, Mangel an Chancen, usw.)
- 4) Was bedeutet es für Sie, eine Frau mit Sehbehinderungen zu sein? Wie hat dies Ihr bisheriges Leben beeinflusst?
- 5) Wie viele Chancen haben sich Ihnen aufgrund Ihrer Sehbehinderung eröffnet oder wurden Ihnen verwehrt?
- 6) Wie wichtig ist eine Sehbehinderung für die Art und Weise, wie Sie Ihr Leben entwickeln möchten?
- 7) Die Zeit in Meinem Leben, in der ich mich Amüsiert habe, war, als?
- 8) Ich mag mich am liebsten, wenn ich?
- 9) Wie sieht meine ideale Zukunft aus?
- 10) Eine Frau, die großen Einfluss auf mich hatte, ist/war?
- 11) Eine Frau, die einen positiven Einfluss auf mich hatte, ist/war?
- 12) Was ich am liebsten am mir ändern oder weiterentwickeln würde, ist?

### **Thema 5 – Wie setze ich mich durch**

Aus dem [“WBU-Trainingsprogramm für Führungskräfte und Mentoren”](#).

Effektives Zuhören

- Sagen Sie, was Sie denken und fühlen
- Sagen Sie so klar wie möglich, was Sie wollen
- Überlegen Sie, was die Konsequenzen für Sie und andere in gemeinsamen Situationen sind

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

1) Effektives Zuhören

Nicht viele Menschen werden mit der Eigenschaft geboren, ein effektiver Zuhörer zu sein. Es ist eine Fähigkeit, die durch viel Übung erlangt wird, und jeder kann sie erlernen.

- a) Hören Sie genau zu, was gesagt wird. Wenn Sie es nicht verstehen, bitten Sie Ihr Gegenüber, es zu erklären, man wird Ihnen schon nicht den Kopf abreißen. Wahrscheinlicher ist, dass derjenige darüber froh ist, dass jemand sich die Zeit nimmt und sich die Mühe macht, wirklich zuzuhören.
- b) Zeigen Sie, dass Sie verstehen, was der andere sagt. Sie können so etwas sagen wie: "Sie scheinen mir sehr verärgert und enttäuscht zu sein.". Das hilft, Ihnen und Ihrem Gegenüber klarzumachen, was das Hauptproblem ist. Außerdem kann es dabei helfen, das Problem in den Mittelpunkt zu stellen.
- c) Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber nicht durch Ihre Gefühlsäußerungen/Ideen, usw. beim Sprechen. Lassen Sie Ihr Gegenüber ihr Problem unterbrechungsfrei schildern, bevor Sie selbst zu sprechen beginnen.

2) Sagen Sie, was Sie denken und fühlen

- a) Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Gefühle.
- b) Sie haben jedes Recht, zu sagen, was Sie stört oder verärgert, konzentrieren Sie sich dabei jedoch auf das Verhalten und nicht die Person dahinter. Nehmen Sie es nicht persönlich!! Was jemand über Ihr Verhalten denkt, muss nicht unbedingt dem entsprechen, was er oder sie von Ihnen als Mensch denkt.
- c) Nehmen Sie sich beim Sprechen Zeit, und lassen Sie sich nicht durch Ihr Gegenüber unterbrechen.
- d) Es ist in Ordnung, zu Beginn oder in der Mitte eines Satzes Pausen einzulegen. Dies wird Ihnen helfen, Ihre Gedanken und Gefühle zu ordnen.

3) Sagen Sie klar und deutlich, was Sie wollen

- a) Machen Sie keine Andeutungen und reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Sonst kann es passieren, dass Ihr Gegenüber das eigentliche Problem nicht versteht.
- b) Sagen Sie klar und deutlich, was passieren soll. So können Sie sicher sein, dass man Sie versteht. Denken Sie an Ihre



Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

- Rechte. Sie haben das Recht, zu verlangen, was Sie wollen,  
und das Recht, Ihre Gefühle auszudrücken.
- c) Hören Sie sich die Antwort, die Sie bekommen, genau an.
- 4) Nach gemeinsamen Lösungen und Konsequenzen suchen.
- a) Suchen Sie sich Unterschiede oder einen Bereich heraus  
zwischen dem, was Sie wollen und dem, was Ihr Gegenüber  
möchte. Indem Sie Ihre Fähigkeiten als Zuhörer nutzen und  
Ihrem Gegenüber Ihre Gefühle mitteilen, ist es möglich, einen  
Bereich zu finden, der für beide eine Lösung darstellen kann.
- b) Gemeinsame Lösungen bedeuten, dass Sie beide mit dem  
Ergebnis zufrieden sind, wohingegen bei Kompromissen  
keiner von Ihnen das bekommt, was er will.
- c) Achten Sie bei der Suche nach gemeinsamen Lösungen auf  
die Auswirkungen, die diese auf Sie selbst und andere  
Menschen haben können.
- d) Manchmal sind Lösungen nicht immer möglich, und es muss  
ein Kompromiss gefunden werden. Stellen Sie sicher, dass  
Sie damit zufrieden sind. Einen Weg zu finden, der für Sie  
beide zufriedenstellend ist, kann manchmal besser sein, als  
Probleme ungelöst zu lassen, auch wenn die Problemlösung  
manchmal besser auf später verschoben werden sollte, um  
Ihnen und Ihrem Gegenüber Raum zu geben, über das  
Geschehene nachzudenken

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

## **Thema 6 - Kommunikation**

Von: Helena B. Redding

Jeder Mensch besteht im Wesentlichen aus drei Anteilen:  
Gedanken, Gefühle und Verhalten/Handlung.

Kommunikation ist einfach und komplex zugleich. Bei  
Kommunikation geht es darum, Gedanken, Gefühle, Meinungen und  
Ideen einer oder mehreren Personen gegenüber zu äußern. Können  
Sie gut kommunizieren, sind die Chancen größer, dass man Ihnen  
zuhört.

Manche Menschen werden mit effektiven  
Kommunikationsfähigkeiten geboren, andere müssen diese im  
Laufe der Zeit entwickeln. Die Entwicklung guter  
Kommunikationsfähigkeiten müssen wir trainieren, indem wir uns in  
Situationen begeben, in denen wir mit vielen verschiedenen  
Menschen in unterschiedlichen Umgebungen kommunizieren  
müssen.

Die meisten von uns müssen lernen, sich präziser auszudrücken.  
Auch müssen wir gut darin sein, Gehörtes zu bestätigen, damit wir  
sicher sein können, alles korrekt verstanden zu haben.  
Missverständnisse können nämlich zu Frustration und Fehlern  
führen.

Man sagt, dass wir nur die Hälfte von dem hören, was uns erzählt  
wird,  
Nur die Hälfte von dem verstehen, was wir hören  
Nur die Hälfte dessen glauben, was wir verstehen  
Und uns nur an die Hälfte dessen erinnern, was wir glauben  
Da bleibt nicht viel von der Information oder Botschaft übrig, die uns  
gerade zugetragen wurde....

### Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, über die man  
verfügen kann. Wie gut wir zuhören und uns Gehörtes merken hat  
große Auswirkungen auf unsere Beziehungen, sei dies am  
Arbeitsplatz, in unserer Organisation oder unserem Privatleben.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Wir hören zu, um Informationen zu erhalten  
Wir hören zu, um zu verstehen  
Wir hören zu, um Spaß zu haben  
Wir hören zu, um zu lernen

Bedenkt man, wo wir überall zuhören – sollten wir ziemlich gut darin  
sein, Tatsache ist aber, dass die meisten von uns das nicht sind!

Gute Kommunikationsfähigkeiten setzen voraus, dass wir uns gut  
kennen und uns unseres eigenen Kommunikationsstils bewusst  
sind.

Wenn wir bessere Zuhörer werden wollen, müssen wir üben. Wir  
müssen beim Kommunizieren aufmerksam sein, prüfen und  
sicherstellen, dass wir die Botschaft auch registrieren, die der  
Absender uns übermittelt. Dazu müssen wir uns konzentrieren und  
dürfen uns nicht durch Hintergrundgeräusche und andere Dinge  
ablenken lassen. Das heißt auch, dass wir nicht anfangen sollten,  
unsere Antwort oder Gegenargumente vorzubereiten, während wir  
unserem Kommunikationspartner gerade zuhören.

Die meisten haben sicher schon Gespräche erlebt, bei denen sie  
das Gefühl hatten, dass ihr Gegenüber nicht richtig aufmerksam  
war. Das ist eine sehr unangenehme Erfahrung, die einem das  
Gefühl geben kann, abgewertet zu werden. Um zu zeigen, dass Sie  
zuhören, ist es gut, wenn Sie kleine Wörter oder Laute zur  
Bestätigung äußern. Es folgen fünf wichtige Elemente für aktives  
Zuhören:

Seien Sie aufmerksam! (Lassen Sie sich nicht ablenken und  
bereiten Sie Ihre Antwort oder Gegenargumente keinesfalls vor,  
während Ihr Kommunikationspartner spricht.)

Zeigen Sie Ihrem Kommunikationspartner, dass Sie zuhören, indem  
sie kurze Wörter oder Laute zur Bestätigung äußern  
Geben Sie Rückmeldung (damit Sie sich sicher sein können, dass  
Sie alles korrekt verstanden haben –bestätigen Sie das Gehörte  
oder stellen Sie klärende Fragen.)

Urteilen Sie niemals (Unterbrechungen sind Zeitverschwendung.  
Dadurch frustrieren Sie den Redner nur). Geben Sie Ihrem

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Gegenüber die Gelegenheit, zu Ende zu sprechen, bevor Sie eine Frage stellen.

Reagieren Sie angemessen. Beim aktiven Zuhören handelt es sich um ein Modell, das auf Respekt und Verständnis beruht. Sie sammeln Informationen und Perspektiven. Sie Gewinnen nichts, wenn Sie herablassend sind. Seien Sie bei Ihrer Antwort sachlich und ehrlich. Zeigen Sie Ihrem Kommunikationspartner gegenüber Respekt, auch wenn Sie nicht mit ihm einverstanden sind. Es kann auch gesund sein, sich darauf zu einigen, dass man sich nicht einigen kann. 😊

Ein aktiver Zuhörer zu werden, ist ziemlich anstrengend - vor allem, wenn man vorher nicht sehr gut darin war. Wir alle sind Gewohnheitstiere, und wenn wir vorher noch nicht mit etwas zu tun hatten, stehen uns oft alte Gewohnheiten im Weg, die wir ändern müssen - aber es ist die Mühe wirklich wert. Sie werden in der Lage sein, eine gute Beziehung zu Ihrem Kommunikationspartner aufzubauen, und Sie werden diskutieren und zu einer gemeinsamen, auf Gleichberechtigung beruhenden Lösung kommen können.

Wir dürfen nicht vergessen, dass jeder Vorschlag es verdient, gehört zu werden. Auch wenn wir ihn vorher schon einmal gehört haben sollten, könnte er doch von einem neuen Vorstandsmitglied kommen, das sich dessen nicht bewusst ist. Situationen können sich auch ändern, so dass der Vorschlag vorher Vielleicht nicht durchführbar war, was jetzt aber durchaus möglich ist.

### Die Familienperspektive

- Eine Organisation ist wie eine große Familie
- Alles, was Sie tun– oder auch nicht tun – wirkt sich auf die anderen Familienmitglieder aus
- Wir sind also voneinander abhängig, haben Erwartungen und Anforderungen.
- In Beziehungen gibt es keine „Neutralität“. Entweder sind wir positiv, klar und konstruktiv oder negativ und sogar destruktiv. Zur Erklärung: Stellen Sie sich einmal vor, sie säßen in einer Vorstandssitzung. Sie möchten einen Wichtigen Vorschlag einbringen. Die eine Hälfte der Vorstandsmitglieder stimmt

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

Ihnen zu und ist begeistert, während die andere Hälfte schweigt. Dadurch, dass sie keinen Kommentar oder keine Rückmeldung dazu abgeben, könnte man annehmen, sie seien neutral, aber die Tatsache ist, dass die meisten sie als dem Vorschlag gegenüber negativ eingestellt erleben werden – einfach, weil sie sich überhaupt nicht dazu äußern.

Studien zeigen, dass es viel effektiver und produktiver ist, wenn eine Kleingruppe ein Projekt durchführt, als wenn ein Projekt von nur einer Person durchgeführt wird. Wenn eine Kleingruppe an einem Projekt arbeitet, hat das den Vorteil, dass es sowohl mehrere Ideen und Lösungsansätze als auch mehrere "Sicherheitsventile" in Bezug auf sämtliche Planungsfehler gibt. Wenn eine Gruppe an einem Strang ziehen soll, ist eine gute und effektive Kommunikation äußerst wichtig.

### Effektive Kommunikation

Um eine effektive Kommunikation in einer Gruppe zu fördern, muss man eine gute Portion Höflichkeit mit Offenheit mischen.

Effektive Kommunikation setzt voraus, dass alle Parteien:

- Motiviert sind
- Dass alle die Fähigkeit haben, ihre Botschaft/ihren Standpunkt zu formulieren und anzupassen.
- Dass die Gruppe dieselbe Sprache und Terminologie verwendet.
- Dass alle verstehen, dass Menschen hinsichtlich ihrer Werte, Persönlichkeit und Verhaltensweisen unterschiedlich sind, und Situationen daher unterschiedlich nachempfinden.

Ein gutes Gespräch zeichnet sich aus durch:

- Eine positive Einstellung und Atmosphäre
- Respekt und Gleichberechtigung
- Gegenseitige Transparenz
- Den Willen und die Fähigkeit, jemanden zu loben und anzuerkennen
- Dass man ein guter Zuhörer und Redner/kommunikationsfähig ist
- Flexibilität
- Verantwortung

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

---

## **Thema 7 – Die sechs Denkhüte**

Von: Helena B. Redding

Unterschiedliche Persönlichkeitstypen bilden ein vielseitiges Team. Dabei ist es jedoch wichtig, die Unterschiede zu nutzen und die Stärken des anderen auszuspielen!

Edward de Bono hat das Modell der "sechs Denkhüte" entwickelt, das Sie nutzen können, um unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf eine Situation, eine Herausforderung oder ein Projekt auszuloten.

Die Technik der sechs Denkhüte wurde entwickelt, um Menschen dabei zu helfen, verschiedene Perspektiven auf ein Thema zu erlangen, die sich stark von dem unterscheiden, was sie eigentlich vermuten würden. Edward de Bono ging davon aus, dass Menschen Denkgewohnheiten entwickeln, was die Nutzung unterschiedlicher Denkweisen und Perspektiven einschränkt. Teamarbeit kann durch den bewussten Einsatz dieser Techniken effektiver werden.

De Bonos Technik nennt sechs unterschiedliche Ansätze und Perspektiven, die jeweils durch sechs verschiedenfarbige Hüte symbolisiert werden. Dadurch fällt es leichter, sich die Perspektive einzuprägen.

Die unterschiedlichen Denkhüte sind:

**WEISS** – Denken Sie dabei an ein weißes Stück Papier – Es ist neutral, enthält jedoch Informationen. Der weiße Hut steht für Informationen, Statistiken und objektive Fakten. Wenn Sie den weißen Hut in einer Sitzung aufhaben, verlangen Sie mehr Informationen. Sie stellen Vorschläge und Argumente hintan und sehen sich die Informationen an, die übrig bleiben.

**ROT** – steht für Wärme, Gefühle und Intuitionen, ohne sich rechtfertigen oder erklären zu müssen. Bei ernsthaften oder kritischen Argumenten wird von Ihnen erwartet, dass Sie keinerlei Emotionen zeigen, aber viele setzen den roten Hut auf und verwandeln Emotionen in logische Argumente. Der rote Hut gibt

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

Ihnen die Gelegenheit, Ihre Gefühle auszudrücken, ohne sich dafür  
entschuldigen zu müssen.

**SCHWARZ** – steht für kritisches Denken und Vorsicht und  
konzentriert sich auf gefährliche Bereiche. Stellen Sie sich einen  
Richter ganz in schwarz vor, der sich bereit macht, sein Urteil zu  
fällen. Der schwarze Hut sendet Warnsignale aus. Wenn Sie den  
schwarzen Hut aufhaben, können Sie Fehler Verhindern. Er  
symbolisiert kritisches Denken und zeigt, warum etwas unmöglich  
oder nicht vernünftig umsetzbar ist.

Wenn Sie sich den schwarzen Hut aufsetzen, nehmen Sie die  
analytische Rolle innerhalb Ihres Projekts ein. Seien Sie aber auf  
der Hut, denn wenn Sie ihn zu oft aufsetzen, kann das der  
Kreativität einen Dämpfer verpassen und Diskussionen negativ  
beeinflussen.

**GELB** – wie die Sonne. Steht für Positivität, Optimismus und  
Hoffnung. Wenn Sie sich den gelben Hut aufsetzen, suchen Sie  
nach Mitteln und Wegen, einen Plan in die Tat umzusetzen. Bei  
jeder kreativen Idee braucht es jemanden, der sich den gelben Hut  
aufsetzt, um Möglichkeiten aufzuzeigen.

**GRÜN** – steht für Kreativität, Hypothesen und neue Ideen. Der Hut steht  
für neue Wege, die Dinge anzugehen und Lösungen zu finden.

**BLAU** – Stellen Sie sich den Himmel vor. Der blaue Hut steht für  
Kontrolle und dafür, sämtliche Schritte eines Projekts und alle  
anderen Hüte zu Organisieren. Wenn Sie sich den blauen Hut  
aufsetzen, wägen Sie ab, wie Sie alle verfügbaren Informationen  
und sämtliches Wissen am besten nutzen können. Wenn Sie den  
blauen Hut aufhaben, beraten Sie sich mit allen anderen Hüten und  
fragen um Rat, bitten um Schlussfolgerungen und Vorschläge. Oft  
setzen Führungskräfte und Vorsitzende den Blauen Hut in Sitzungen  
auf. Derjenige, der den Blauen Hut aufhat, ist derjenige, der die  
Kontrolle haben sollte, während die anderen Mitglieder ihre Ideen  
und Vorschläge einbringen können. Der blaue Hut soll dazu dienen,  
den Prozess zu organisieren.

## Eine Materialsammlung zur Förderung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit Sehbehinderungen

-----

So kann es beispielsweise sinnvoll sein, die Technik der sechs Denkhüte einzusetzen, bevor Sie Beginnen, an einem neuen Projekt zu arbeiten.

Wenn man diese Methode bewusst einsetzt, kann man

- die Produktivität bei Entscheidungsprozessen steigern.
- Den Denkprozess dadurch verbessern, dass man sich jeweils auf eine bestimmte Perspektive konzentriert.
- Die Kommunikation verbessern
- Kreativität fördern
- Dabei helfen, unnötige Diskussionen zu vermeiden.

Beispiele für den Einsatz dieser Technik:

Sie haben eine Sitzung einberufen, auf der ein Problem erörtert und eine Lösung gefunden werden soll. Hier kann die Technik der sechs Denkhüte nacheinander eingesetzt werden, um das Problem zunächst einzugrenzen, Lösungen zu entwickeln und schließlich die gewünschte Lösung auszuwählen.

Eine Sitzung kann man so beginnen, dass der Blaue Hut eingesetzt wird, um festzulegen, wer sie leitet und durchführt und sich auf das eigentliche Ziel und eine Strategie zu verständigen. Anschließend wird den Teilnehmern der Sitzung durch den roten Hut die Gelegenheit gegeben, Meinungen und Reaktionen auf das vorliegende Problem anzuhören. Der grüne und der gelbe Hut lenken die Diskussion auf positive Ideen, um nach Lösungen suchen zu können. In der nächsten Sitzungsphase kann dann zwischen dem weißen und schwarzen Hut gewechselt werden, damit man um Fakten und mögliche Lösungen bitten und sie sich mit konstruktiver Kritik betrachten kann.

Wenn Sie die Technik der sechs Denkhüte in einer Gruppe anwenden, ermöglicht dies der gesamten Gruppe, sich jeweils auf eine Perspektive zu konzentrieren und zusammenzuarbeiten, um das Problem zu betrachten und die bestmögliche Lösung zu finden.

Die Methode kann auch auf individueller Ebene angewendet werden. Alle Menschen sind verschieden, und wir benutzen je nach Aktionen und Situationen verschiedene Hüte. Somit ist dies ein großartiges Werkzeug, wenn Gruppen/Vorstände, usw. sich aus



Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----

unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven zusammensetzen. Ist dies nicht der Fall, wird die Technik der sechs Denkhüte Ihnen dennoch dabei helfen, ähnliche Ergebnisse zu erzielen.

Die meisten werden ihre Denkweise erkennen und sich mit einem der sechs farbigen Hüte identifizieren. Es ist gut, sich seiner eigenen Perspektiven bewusst zu sein, so dass man die übrigen Hüte aktiv aufsetzen kann, um jedes Thema/Problem/Projekt aus allen Perspektiven zu betrachten.

Die meisten Menschen fühlen sich mit einem bestimmten Hut am wohlsten, aber wir neigen dazu, verschiedenfarbige Hüte aufzusetzen, je nachdem, wo wir sind und was wir tun. Jedes Gremium, jede Arbeitsgruppe braucht ein breites Spektrum, unterschiedliche Menschen, die unterschiedliche Aspekte mitbringen. Können Sie sich vorstellen, wie produktiv ein Gremium voller Menschen wäre, die von Natur aus den schwarzen Hut aufhaben? Jeder Mensch hat Stärken, und auf diesen Stärken muss der Leiter, der Vorsitzende oder die Organisation aufbauen.

Eine Materialsammlung zur Förderung von  
Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen mit  
Sehbehinderungen

-----  
Herausgegeben von: Maria Kyriacou



Dieser Bericht wurde durch das Programm "Rechte, Gleichheit und Staatsbürgerschaft" der Europäischen Union mitfinanziert.

Der Inhalt dieses Berichts gibt nicht die offizielle Meinung der Europäischen Union wieder. Die Verantwortung für die in der Veröffentlichung geäußerten Informationen und Ansichten liegt vollständig bei den Autoren.

## Über die EBU

Die Europäische Blindenunion (EBU) ist eine Europäische gemeinnützige Nichtregierungsorganisation, die 1984 gegründet wurde. Sie ist eine der sechs regionalen Körperschaften der Weltblindenunion und setzt sich für die Interessen blinder und sehbehinderter Menschen in Europa ein.

Sie arbeitet derzeit in einem Netzwerk aus 44 nationalen Mitgliederorganisationen, einschließlich Organisationen aus allen 28 Mitgliedstaaten der Europäischen Union, Kandidatenländern und anderen wichtigen Ländern im geographischen Europa.

Europäische Blindenunion

6 rue Gager-Gabillot 75015 Paris, Frankreich

Tel: +33 1 47 05 38 20

Fax: +33 1 47 05 38 21

E-Mail: [ebu@euroblind.org](mailto:ebu@euroblind.org)

Website: [www.euroblind.org](http://www.euroblind.org)

E-Mail: [ebu@euroblind.org](mailto:ebu@euroblind.org)

Facebook: <http://www.facebook.com/EuropeanBlindUnionEBU>

Twitter: <https://twitter.com/euroblind>

ENDE