Arbeitspapiere 27

Dezember 2008

Materialien zur Initiative

Regionen Stärken Frauen

Beruflicher Aufstieg von Frauen

Ein thematischer Überblick mit Beispielen guter Praxis

G.I.B. NRW.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Regionen Stärken Frauen – Beruflicher Aufstieg von Frauen

Ein thematischer Überblick mit Beispielen guter Praxis

1. Thematischer Überblick
Einleitung . . . 3
Übersicht der dargestellten Beispiele guter Praxis . . . 3
Gesellschaftliche Ausgangsbasis für Karrierefrauen . . . 4
Ergebnisse der Befragung von RSF-Teilnehmerinnen . . . 4
Ergebnisse der Befragung von RSF-Unternehmen . . . 5
Ergebnisse einer regionalen Führungskräftestudie . . . 6

2. Erfolgsfaktoren der Projekte zum beruflichen Aufstieg
Erfolgsfaktoren für weibliche Führungskräfte . . . 7
Erfolgsfaktoren für familienfreundliche Unternehmen . . . 8
Erfolgsfaktoren für Träger von frauenspezifischen Aufstiegsangeboten . . . 9

3. Projektbeispiele zum beruflichen Aufstieg von Frauen
„Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund" – Netzwerken will gelernt sein . . . 12

„FLEi – Frauen Leiten Engagiert intelligent" –
Erster Meilenstein zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere im Raum Krefeld . . . 15

„Fit for Success – Karriereförderung für Frauen" – „Soft Skills, Styling und Strategien" geben den Ausschlag . . . 18

„Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg" –
Familienarbeit ist veränderbar, wenn alle Beteiligten mitmachen . . . 21

„Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen – Strategische Laufbahn- und Karriereplanung" –
Mit 40 noch einmal durchstarten . . . 24

„Multiplex als innovative Form der Existenzgründung von Frauen" –
Vier Schultern tragen ein Unternehmen besser als zwei . . . 27

„Gründerinnenwerkstatt" – Gründerinnen sind gründlich . . . 31

4. Anhang:
Übersicht der Regionen Stärken Frauen-Projekte zum beruflichen Aufstieg von Frauen
1. Projekte für Frauen in Führungspositionen (n = 33) . . . 34
2. Projekte für Frauen, die eine Führungsposition anstreben (n = 54) . . . 36
3. Projekte für gründungsinteressierte Berufsrückkehrerinnen (n = 41) . . . 39

1. Thematischer Überblick

Einleitung

Die ESF- und landesgeförderte arbeitsmarktpolitische Programmlinie „Regionen Stärken Frauen" (RSF) besteht seit 2004 und zielt darauf ab, die Beschäftigungssituation von Frauen zu verbessern und Chancengleichheit zu fördern. Insgesamt wurden von 2004 bis 2008 fast 300 Projekte gefördert. Mit 128 Projekten bildet der Bereich „Beruflicher Aufstieg" neben den Projekten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen zentralen thematischen Förderungsschwerpunkt der Initiative. Die meisten RSF-Projekte sind in sogenannten Kooperationsverbünden zusammen mit anderen Trägern der Region organisiert, um durch die Vernetzung voneinander zu profitieren.

Die Aufstiegsprojekte richten sich an Frauen, die eine Führungsposition anstreben, an Frauen in Führungspositionen und an Berufsrückkehrerinnen, die durch die Gründung eines Unternehmens beruflich wieder einsteigen und somit aufsteigen. Zielgruppe sind demnach nicht nur Frauen, die eine Unterstützung für ihren Karriereaufstieg benötigen, sondern auch Frauen, die sich bereits in Führungsverantwortung befinden. Zentraler Inhalt der Projekte ist die Entwicklung der für Führungskräfte unabdingbaren Sozialkompetenzen. Sie werden zusammen mit den individuellen Karrierestrategien der Frauen durch aktives Einbringen der Teilnehmerinnen in die Projektgruppe und durch persönliches Coaching ausgebaut. Für die mit diesen Projekten überwiegend erreichten hoch qualifizierten Frauen sind Strategien zur Vereinbarung von „Karriere und Familie" grundlegend für ihren beruflichen Aufstieg. Einige der Projekte vermitteln neben den überfachlichen Fähigkeiten spezielle Fachkenntnisse.

In der vorliegenden Broschüre werden die Konzepte, Erfahrungen und Wirkungen von sieben Beispielen guter Praxis zum Thema „Beruflicher Aufstieg von Frauen" beschrieben. Weitere Broschüren zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" sowie zum Thema „Frauen mit Migrationshintergrund" wurden bereits veröffentlicht. Die Praxisbeispiele dieser Broschüren sollen zukünftige Projektentwicklungen anregen und dazu beitragen, dass diese Bereiche weiterentwickelt werden. Die Broschüren stehen über die Internetseite der G.I.B. als Download zur Verfügung.

Alle Regionen Stärken Frauen-Projekte werden mit Kurzbeschreibungen und Kontaktdaten und wenn möglich auch mit Ergebnismaterialien auf der Internetseite der G.I.B. in der Regionen Stärken Frauen-Projektdatenbank unter www.gib.nrw.de/service dargestellt. Weitere statistische Daten zur Initiative „Regionen Stärken Frauen" sind dem Monitoringbericht zur Umsetzung des Programms zu entnehmen.[1]

Übersicht der dargestellten Beispiele guter Praxis

Folgende sieben Beispiele guter Praxis mit der Zielsetzung „Beruflicher Aufstieg von Frauen" stellen wir Ihnen mit ihren Konzepten und Erfahrungen in dieser Broschüre vor:

- „Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund" der IMPULSE Agentur in Dortmund, ein Einzelprojekt in der Region Westfälisches Ruhrgebiet
- „FLEi – Frauen Leiten Engagiert intelligent" der easy change – Coaching & Qualifizierung GbR in Krefeld, ein Teilprojekt der Kooperation „Förderung und Weiterentwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen" der Region Mittlerer Niederrhein
- „Fit for Success – Karriereförderung für Frauen" der Europäischen Management Akademie in Essen, ein Teilprojekt der Kooperation „Fit for Success" in der Region Mülheim-Essen-Oberhausen
- „Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg" der frankepartner GmbH in Dortmund, ein Einzelprojekt in der Region Münsterland
- „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen – Strategische Laufbahn- und Karriereplanung" des Frauenbildungshauses Zülpich, ein Teilprojekt der Kooperation „Wirtschaftsfaktor Frauen!" in der Region Aachen
- „Multiplex als innovative Form der Existenzgründung" der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH in Dortmund, ein Einzelprojekt in der Region Mittlerer Niederrhein
- „Gründerinnenwerkstatt" der Zett-Unternehmensberatung, Gevelsberg, ein Teilprojekt der Kooperation „Frauen und Führung" in der Märkischen Region

[1] Der Bericht zur Umsetzung der Initiative „Regionen Stärken Frauen" des Landes NRW wurde im Rahmen des Programm-Monitorings erstellt und in der G.I.B.-Reihe Arbeitspapiere 24 im August 2008 veröffentlicht. Er steht als Download über die Internetseite der G.I.B. unter www.gib.nrw.de/service zur Verfügung.

Alle RSF-Projekte zum beruflichen Aufstieg sind im Anhang dieser Broschüre tabellarisch für die drei Zielgruppen 1. Frauen in Führungspositionen, 2. Frauen, die eine Führungsposition anstreben, sowie für 3. gründungsinteressierte Berufsrückkehrerinnen aufgelistet.

Bevor die ausgewählten Projekte mit ihren Ergebnissen vorgestellt werden, wird zunächst die gesellschaftliche Ausgangsbasis für Karrierefrauen umrissen. Die anschließend dargestellten Kernergebnisse von zwei Erhebungen der G.I.B. sowie eines Regionen Stärken Frauen-Projektträgers bestätigen die Situationsbeschreibung und untermauern die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Aufstiegsprojekten. Vorgestellt werden: 1. Die Ergebnisse einer Teilnehmerinnenbefragung und 2. die Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen, die an RSF-Projekten teilgenommen haben, 3. die Ergebnisse einer regionalen Führungskräfte-Studie. Danach folgt eine Zusammenschau der Erfolgsfaktoren der dargestellten Beispiele guter Praxis. Sie gibt einen systematischen Blick auf die Charakteristika der Projekte zum beruflichen Aufstieg von Frauen und erleichtert beim Lesen der einzelnen Projektbeispiele das Identifizieren von guter Praxis.

Gesellschaftliche Ausgangsbasis für Karrierefrauen

Aus einer Führungskräftestudie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2006 geht hervor, dass sich der Frauenanteil bei abhängig beschäftigten Führungskräften in der Privatwirtschaft bundesweit in der Zeit von 2000 auf 2004 in Westdeutschland um zwei Prozentpunkte erhöht hat. In hohen Leitungsfunktionen – also bei Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben sowie auf Geschäftsführungsebene – blieb ihr Anteil allerdings konstant, und mit Erreichen eines Lebensalters ab 30 Jahren sinkt der Anteil weiblicher Führungskräfte familienbedingt rapide. Diejenigen Frauen, die aufgrund von Kinderlosigkeit dem Arbeitsmarkt voll zur Verfügung stehen, sind dem Phänomen der „statistischen Diskriminierung" ausgesetzt. Womit gemeint ist, dass Frauen für höhere Positionen nicht berücksichtigt werden, weil sie „kollektiv eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, wegen Kindern auszufallen".[2] Diese Situation spiegelt sich auch in NRW wider. Eine Studie des MGFFI[3] stellt fest, dass hoch qualifizierte Frauen im mittleren Alter am häufigsten leitende Funktionen einnehmen, wenn sie alleinstehend sind.

Die aktuellen Studienergebnisse belegen, dass die Ausgangsbasis für aufstiegsinteressierte Frauen nach wie vor nicht zum Besten gestellt ist. Veränderungen im Verhalten aufstiegsambitionierter Frauen, in den Bedingungen der Unternehmen sowie in den öffentlichen Kinderbetreuungsstrukturen sind notwendig, um die Ressourcen von hoch qualifizierten und gut ausgebildeten Frauen für den Arbeitsmarkt effektiver zu nutzen.

Ergebnisse der Befragung von RSF-Teilnehmerinnen

Die fast 6.500 Teilnehmerinnen von „Regionen Stärken Frauen" sind überwiegend gut oder hoch qualifiziert. Gut ein Drittel von ihnen sind vor Projektbeginn erwerbstätig und zumeist in einer gehobenen bzw. leitenden Position tätig. Der hohe Anteil an Frauen, die bereits einen Aufstieg vollzogen haben, bestätigt, wie wichtig die Karriereförderung auch für hoch qualifizierte und gut beschäftigte Frauen ist.

Die von der G.I.B. im Jahr 2007 durchgeführte Befragung von beschäftigten Teilnehmerinnen der bis zu diesem Zeitpunkt abgeschlossenen Projekte belegt, dass ein Teil der Aufstiegsprojekte von „Regionen Stärken Frauen" die berufliche Karriere der Frauen bereits nachhaltig fördern konnte. Ein Drittel der befragten Frauen gab an, dass sich für sie durch ihre Projektteilnahme eine positive Veränderung in ihrer beruflichen Position ergeben habe. Ganz überwiegend beschrieben sie die Veränderung durch mehr inhaltliche Verantwortung, zwei Drittel gaben an, eine anspruchsvollere Tätigkeit erreicht zu haben. Für gut die Hälfte bestand die berufliche Entwicklung im Erlangen einer interessanteren Tätigkeit. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass sie nach der Projektteilnahme weiterhin im selben Unternehmen beschäftigt seien. Die Übernahme einer Führungsposition konnte zum Befragungszeitpunkt „nur" von etwa einem Fünftel der Teilnehmerinnen angegeben werden.[4] Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein solcher Karriereschritt einer längeren Vorbereitungszeit bedarf.

[2] Corinna Kleinert (2006): „Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen", In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht Nr. 9 2006

[3] Vgl. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, Düsseldorf 2007, S. 73 ff.

Ergebnisse der Befragung von RSF-Unternehmen

Die Befragung von an Regionen Stärken Frauen-Projekten beteiligten Unternehmen durch die G.I.B. diente dazu, die Effekte und Auswirkungen für die Regionen Stärken Frauen-Teilnehmerinnen aus Sicht der Personalverantwortlichen offenzulegen und die personalpolitische Praxis in den Unternehmen darzulegen. Befragt wurden zwölf Entscheidungsträger aus acht in Regionen Stärken Frauen-Projekten aktiv beteiligten Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche.

Zunächst muss festgestellt werden, dass eine aktive Beteiligung von Unternehmen in den Regionen Stärken Frauen-Aufstiegsprojekten eher selten war. Die Projektträger begründen dieses damit, dass Unternehmen über die Thematik „Unternehmensentwicklung und Frauen als Personalressource" trotz bereits spürbarer Fachkräftebedarfe schwer aufzuschließen sind. Zudem lehnten es Regionen Stärken Frauen-Teilnehmerinnen häufig ab, ihre Arbeitgeber in ihr Vorhaben einzubinden, weil sie Nachteile befürchteten.

Fast jede vierte der 60 Teilnehmerinnen aus den befragten Unternehmen konnte einen Aufstieg in Linie oder deutliche Aufgabenzuwächse mit finanziellen Verbesserungen erreichen. „Es sind andere Frauen geworden" – so ein Personalverantwortlicher eines großen Automobilzulieferers. Die Frauen konnten sich in diesem Unternehmen deutlich Respekt verschaffen und sind sichtbarer geworden. Aus Sicht der Unternehmen entscheidend für den Erfolg war die gelungene Kooperation der Projektpartner: Entscheidungsträger aus Unternehmen, die das Projekt „hoch aufgehängt" haben, Bildungsträger zur Fachqualifizierung und eine externe Unternehmensberaterin. Die befragten Unternehmen bewerten die durchgeführten überfachlichen Weiterbildungsmaßnahmen durchweg als sehr positiv, weil zuvor fast ausschließlich fachliche Weiterbildungen durchgeführt wurden. Innovative Methoden zur Personalentwicklung wie Coaching oder Potentialanalysen überzeugten die Entscheidungsträger, weil die Persönlichkeit für Führungsaufgaben gestärkt und individuelle Karrieren gefördert wurden. Die Frauen profitierten von diesem Vorgehen, weil ihre Leistungen formalisierter beurteilt wurden und sie „mehr Marketing in eigener Sache" betreiben konnten. Durch die Einbindung der Unternehmen in die Durchführung der Projekte wurden bei den Personalverantwortlichen Bewusstseinsprozesse für die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern und ihre Auswirkungen auf berufliches Karriereverhalten angestoßen.

Die in mehreren Unternehmen geäußerte Kritik „das sollte auch Männern angeboten werden" oder auch „bei uns sind Männer und Frauen gleich" verdeutlicht aber, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nach wie vor wenig mit strukturellen und kulturellen Gründen in Zusammenhang gebracht wird. Und auch der von fast allen Befragten konstatierte Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen bisher nicht ausreichend dazu, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Potenziale von Frauen als Beschäftigtengruppe gezielt anzusprechen. Mit Ausnahme von individuellen arbeitszeitreduzierenden Maßnahmen, ist in der Frage der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung „aktuell nichts angedacht" – so ein Personalverantwortlicher. Besonders bemerkenswert ist, dass an Nachfolgemaßnahmen fast ausschließlich männliche Beschäftigte teilnehmen.

Der Pflegebereich zeigt im Vergleich zu dem beschriebenen Technikbereich spezifisch andere Bedingungen, die eine Beschäftigungsförderung und Karriereentwicklung von Frauen trotz einer hohen weiblichen Beschäftigtenquote erschweren, aber auch gute Chancen auf Beschäftigung und Aufstieg bieten. Aufgrund des Fachkräftemangels in der Gesundheitsbranche werden Führungspositionen sogar mittlerweile zunehmend intern besetzt. Das von den Interviewpartnerinnen und -partnern vielfach beschriebene berufliche Selbstverständnis des „Helfenwollens" und ein traditionelles Rollenverständnis als Hinzuverdienerin aufseiten der Frauen stehen aber hier einer Karriereentwicklung entgegen. Männliche Pflegekräfte „starten anders durch" und „Frauen wollen nicht leitend tätig werden" – so einige Kommentare. In diesem Zusammenhang betont der Geschäftsführer eines großen Krankenhauses, dass „Pflegedienst- und Heimleitungen gesellschaftlich kaum als Führungspositionen wahrgenommen werden". Es fehlen Anerkennung und nicht zuletzt auch finanzielle Anreize.

[4] Die Ergebnisse der Befragung wurden im G.I.B.-Info 2_08 veröffentlicht und stehen über die Internetseite der G.I.B. unter dem Themenschwerpunkt „Regionen Stärken Frauen" öffentlich zur Verfügung.

„Wenn Frauen wollen, sind die Chancen groß" – bei dem Thema, was Frauen dafür tun können, um bei Führungspositionen stärker berücksichtigt zu werden, waren sich die Unternehmensvertreter/-innen überwiegend einig, „sie müssen sich mehr auf Leitungspositionen bewerben", „initiativer werden", „sich viel mehr ins Gespräch bringen" und „sich viel stärker für allgemeine Unternehmensbelange interessieren". Die Frage nach den Stellschrauben im Unternehmen war dagegen schwerer zu beantworten. Integration von Beruf und Familie auch als betriebliche Aufgabe begreifen und „Grundeinstellungen und Rollenbilder im Unternehmen verändern" wurden hier genannt.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen: Ideen und Instrumente sind durch die Regionen Stärken Frauen-Projekte entwickelt und vorhanden, aber eine konsequente Umsetzung im Betrieb, die nicht nur von einzelnen, der Thematik gegenüber aufgeschlossenen und sensibilisierten Unternehmensvertreterinnen und -vertretern abhängig ist, braucht weitere Unterstützung von außen.

Ergebnisse einer regionalen Führungskräftestudie

Ein durch „Regionen Stärken Frauen" geförderter Projektträger hat im Raum Dortmund/Unna/Hamm[5] sowie in der Märkischen Region[6] die aktuelle Beschäftigungssituation und Aufstiegsförderung weiblicher Führungskräfte statistisch erhoben. Die Ergebnisse sind veröffentlicht[7] und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die befragten Führungsfrauen erklären die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit männergeprägten Unternehmensstrukturen sowie einem entsprechenden Managementverständnis und nennen zudem das Problem der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf. Sie sprechen von einer „Diskriminierung aufgrund des Frauseins" und berichten von massiven Widerständen bei ihrer beruflichen Karriere durch männliche Kollegen oder Vorgesetzte. Als Strategie zur Förderung der Chancengleichheit führen sie die flexible Lage der Arbeitszeit und die freie Wahl des Arbeitsortes auf. Betriebliche Kinderbetreuungsangebote und eine familienfreundliche Unternehmenskultur verbunden mit einem darauf ausgerichteten Managementverständnis werden als weitere Mittel zur verstärkten Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen aufgeführt. Frauenspezifische Personalentwicklung und Förderung des weiblichen Nachwuchses sind nach Ansicht der Befragten unumgänglich, um Chancengleichheit für Frauen zu gewährleisten. Sie empfehlen anderen Frauen, bei ihrer Karriereentwicklung offensiv vorzugehen. Als Erfolgsfaktoren für den beruflichen Aufstieg nennen sie den persönlichen Leistungswillen, die individuelle Authentizität und das Vorhandensein sozialer Kompetenzen. Ihre persönliche Motivation zum Aufstieg beschreiben sie mit den größeren Einflussmöglichkeiten, der höheren Entscheidungsmacht und den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. Dass insbesondere sinnvollere und lebensfreundlichere Arbeit für die Teilnehmerinnen der Regionen Stärken Frauen-Projekte entscheidend für den beruflichen Erfolg ist, wird sich auch anhand einiger der später dargestellten Praxisbeispiele zeigen.[8]

[5] Teilprojekt „Frauen in Führung?!", Claudia Veltkamp. Projektentwicklung/-management in Kooperation mit frankepartner GmbH

[6] Teilprojekt „Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen", Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/-management in Kooperation mit frankepartner GmbH

[7] Claudia Veltkamp (2008): ‚Frauen in Führung sind einsame Spitze!', in: G.I.B.-Info 2_08, S. 49 – 51

[8] Vgl. Praxisbeispiel „Ladies Goal' – Netzwerkfrauen Dortmund", „Fit for Success" und „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen".

2. Erfolgsfaktoren der Projekte zum beruflichen Aufstieg

Bevor der Blick auf die einzelnen Praxisbeispiele erfolgt, werden die zentralen Aussagen und Erkenntnisse aus den sieben Beispielen zusammengefasst dargestellt. Dazu werden die Erfolgsfaktoren der Projekte aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet:

1. aus dem Fokus weiblicher Führungskräfte
2. aus Sicht familienfreundlicher Unternehmen
3. aus der Blickrichtung der Projektträger von frauenspezifischen Aufstiegsangeboten.

Erfolgsfaktoren für weibliche Führungskräfte

Netzwerke aufbauen und profitabel anwenden

Männern wird häufig zugeschrieben, dass sie von ihren ausgeprägten beruflichen Netzwerken profitieren und gegenüber weiblichen Beschäftigten im Vorteil sind, weil Frauen nicht über solche Kontakte verfügen. Dass Frauen durchaus selbst Teil verschiedener Netzwerke sind, diese für ihr berufliches Fortkommen jedoch zu wenig einsetzen, zeigt sich am Beispiel des Projektes „Ladies` Goal – Netzwerkfrauen Dortmund". Ein Netzwerk von Unternehmerinnen hat dieses Projekt zur Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen von Frauen in Führungspositionen sowie von weiblichen Führungsnachwuchskräften entwickelt. In ihren Qualifizierungsworkshops stellten die weiblichen Führungskräfte fest, dass sie zwar über ein großes Netzwerk sozialer und beruflicher Kontakte verfügen, jedoch diese nicht zweckgerichtet für ihre Karriere einsetzen.

Die Teilnehmerinnen des Projekts „FLEi – Frauen Leiten Engagiert intelligent" zeigen, wie sich beschäftigte Frauen, die bereits in Führungspositionen sind oder in diese gelangen wollen, mit einem geringen Zeitaufwand vernetzen können. Sie haben durch ihre Teilnahme an dem Qualifizierungsprojekt gelernt, sich „auf kurzem Wege" über das Internet mittels einer virtuellen Plattform auszutauschen. Dass die Vernetzung gerade in schwach strukturierten Wirtschaftsregionen, wie dem Kreis Euskirchen, von besonderer Bedeutung ist, wird am Beispiel des Projekts „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" deutlich: Die Teilnehmerinnen befreiten sich durch ihre Projektteilnahme aus ihrer Isolation als aufstiegsambitionierte Frau im ländlichen Umfeld und bauten kreisweit ein berufliches Beziehungsnetzwerk mit gleichgesinnten Frauen auf.

Der Kooperationsverbund dieses Teilprojektes zeigt, wie wertvoll die enge Zusammenarbeit verschiedener Projektträger sein kann. Die vier Teilprojektträger der Kooperation „Wirtschaftsfaktor Frauen" organisierten eine gemeinsame Auftakt- und Abschlussveranstaltung. Alle einbezogenen Zielgruppen, insbesondere aber die Gruppe der Berufsrückkehrerinnen, profitierten von einer sog. „Visitenkartenparty", weil sie viele gestandene, berufstätige Frauen als Vorbild erlebten und so für den eigenen beruflichen Weg motiviert wurden.

Auch ein im Projekt „Gründerinnenwerkstatt" entstandenes Netzwerk besteht weiterhin. Über das Netz der Teilnehmerinnengruppe hinaus arbeiten die Gründerinnen seit Abschluss des Projektes aktiv an der Vernetzung mit weiteren Unternehmerinnen der Region. Sie haben erkannt, wie wichtig es für sie als Frau und als Einzelgründerin ist, sich gegenseitig zu unterstützen und anzuregen.

Führen erfordert fachübergreifende Fähigkeiten

Fachübergreifende Fähigkeiten sind die Grundlage für den beruflichen Erfolg von Führungskräften, und doch mangelt es vielen Führungskräften – Männern wie Frauen – an einer ausgeprägten Sozial- und damit Führungskompetenz. Die hier in der Broschüre beschriebenen Praxisbeispiele zum beruflichen Aufstieg haben deshalb ohne Ausnahme die Vermittlung von fachübergreifenden Fähigkeiten auf ihrer „Agenda".

Im Projekt „Fit for Success", welches sich an beschäftigte Frauen mit Aufstiegsambitionen richtete, nahm die Förderung fachübergreifender Fähigkeiten einen zentralen Schwerpunkt ein. Die Erweiterung der betriebswirtschaftlichen und EDV-technischen Fachkompetenz stieß bei den Teilnehmerinnen dieses Projekts dagegen nur auf mäßiges Interesse.

Das Projekt „FLEi" hatte für die mit dieser Maßnahme angesprochenen beschäftigten Mütter ausschließlich Schlüsselqualifikationsangebote auf dem Programm.

Das Projekt „Frau und Karriere: Immobilienmanagement" hatte zwar einen eindeutigen Schwerpunkt in der Vermittlung fachlicher Kompetenzen, doch nahm daneben die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Berufsrückkehrerinnen einen breiten Raum ein. Sowohl im Projekt „FLEi" als auch im Projekt „Immobilienmanagement" profitierten die Teil-

nehmerinnen von der gewonnenen Persönlichkeitsstärkung. Die beschäftigten FLEi-Frauen „boxten" bei ihrem Arbeitgeber zu großen Teilen eine Gehaltserhöhung durch oder erhielten attraktivere Arbeitsverhältnisse. Die Berufsrückkehrerinnen des Immobilienmanagement-Projektes überzeugten selbstbewusst zunächst ihre Familienmitglieder, dann ihre Praktikumsgeber und schließlich ihre Arbeitgeber.

Hohe Qualifikationen angemessen einsetzen

Die Regionen Stärken Frauen-Teilnehmerinnen verfügen mit großer Mehrheit über hohe fachliche Qualifikationen, so hat es die Auswertung der Teilnehmerinnendaten durch die G.I.B. ergeben. Die Frauen bringen ihr Können und ihre Abschlüsse jedoch oft nicht angemessen in ihre Arbeit ein. Ein besonders prägnantes Beispiel zeigt sich in dieser Hinsicht im Projekt „FLEi". Hier erhielt eine Teilnehmerin durch ihre Projektteilnahme den Anstoß, ihre fast fertige Promotion abzugeben, und ist heute leitende Angestellte bei ihrem bisherigen Arbeitgeber.

Die akademisch ausgebildeten Teilnehmerinnen des Immobilienmanagement-Projektes haben heute fast ausnahmslos eine ihren Qualifikationen entsprechende Festanstellung gefunden, und dieses obwohl mehr als die Hälfte der Frauen einen Migrationshintergrund hat.[9]

Anderen Frauen die „Karriereleiter" halten

Beruflicher Aufstieg wird vorangetrieben, wenn diejenigen Frauen, die bereits eine Führungsposition erreicht haben, gezielt anderen Frauen die „Karriereleiter" halten. Die Unternehmerinnen des Projekts „Ladies' Goal" haben deshalb im Rahmen ihres Projektes einen Pool speziell für Referentinnen aufgebaut.

Im Projekt „FLEi" stellte eine Teilnehmerin nach ihrem Aufstieg als Personalleiterin als Erstes eine alleinerziehende Akademikerin ein und handelte damit so, wie es die befragten Führungsfrauen in der RSF-Führungskräfte-Studie bekundeten: Sie fördert Frauen.

[9] Vgl. Materialien zur Initiative Regionen Stärken Frauen, Projekte für Frauen mit Migrationshintergrund, aus der G.I.B.-Veröffentlichungsreihe Arbeitspapiere 21, die im Mai 2008 erschienen ist und als Download unter www.gib.nrw.de zur Verfügung steht.

Erfolgsfaktoren für familienfreundliche Unternehmen

Arbeitsbedingungen verändern

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen fördern die Repräsentanz von weiblichen Führungskräften. Das bestätigen die in der RSF-Führungskräfte-Studie befragten weiblichen Führungskräfte. Die Projektleiterin des Projekts „Ladies' Goal" arbeitete deshalb mit den am Netzwerk beteiligten Unternehmerinnen mit Personalverantwortung daran, die Arbeitszeiten so zu verändern, dass weibliche Führungskräfte mit Familienverantwortung diese leichter realisieren können. Eine veränderte Lage der Arbeitszeit und nicht die Kürzung der Arbeitszeit entspricht dem, was die befragten Führungsfrauen der RSF-Führungskräfte-Studie anderen Frauen als Erfolgsstrategie nahelegten. Diese Empfehlung findet sich indirekt in den Ergebnissen der Studie des MGFFI zur Situation von Frauen zwischen Beruf und Familie wieder. Danach sind die Aufstiegschancen (hoch) qualifizierter Frauen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren insbesondere dann schlechter, wenn sie in Teilzeit tätig sind.[10] Die Befragung der RSF-Teilnehmerinnen durch die G.I.B. belegt, dass die Frauen häufiger dann nach ihrer Projektteilnahme mehr personelle Verantwortung übernahmen und in eine höhere Gehaltsstufe gelangten, wenn sie vollzeitbeschäftigte Singles waren.

Die Projektleiterin von „Ladies' Goal" fasst die notwendige Organisationsentwicklung in Unternehmen sehr prägnant zusammen: „Die Unternehmen müssen sich ändern, nicht die Frauen."

Der Reiz liegt in der Aufgabe selbst

Dass Frauen sich weniger durch ein hohes Gehalt, sondern vielmehr durch sinnvollere und lebensfreundlichere Arbeit reizen lassen, einen beruflichen Aufstieg zu verfolgen, wird durch das Projekt „Ladies' Goal" herausgestellt. Die RSF-Führungskräfte-Studie und die RSF-Teilnehmerinnenbefragung bestätigen diese Situation.

[10] Vgl. Studie des MGFFI, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 73 ff.

Im Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" wollte ein beachtlicher Teil der Teilnehmerinnen zu Beginn des Projekts den Arbeitgeber wechseln, um eine attraktivere Stelle zu finden. Im Laufe des Projekts änderten die Frauen ihre Meinung. Sie suchten in ihrem Unternehmen nach anderen Einsatzfeldern, qualifizierten sich gezielt dafür und nehmen heute Positionen ein, in denen sie die zuvor so stark vermisste Freude an der Arbeit hinzugewonnen haben.

Auch im Projekt „Fit for Success" waren die Teilnehmerinnen unzufrieden, weil sie mit Nebenaufgaben beschäftigt waren, anstatt Aufgaben nachzugehen, in denen sich der Arbeitserfolg konkret ablesen und zeigen lässt. Viele wollten das Unternehmen wechseln. Heute sind sie überwiegend beim selben Arbeitgeber mit anspruchsvollen, besser bezahlten Aufgaben betraut. Das Verhalten dieser Frauen wird durch die Ergebnisse aus der RSF-Teilnehmerinnenbefragung untermauert. Drei Viertel dieser beschäftigten Projektteilnehmerinnen, die eine positive berufliche Veränderung zurückmeldeten gaben an, nach Abschluss des Projekts weiterhin im gleichen Unternehmen beschäftigt zu sein.

Weibliche Auszubildende fördern

Die durch die RSF-Führungskräfte-Studie befragten weiblichen Führungskräfte hielten eine frauenspezifische Personalentwicklung und Förderung des weiblichen Nachwuchses für notwendig, um eine Chancengleichheit für Frauen zu gewährleisten. Die Leiterin von „Ladies' Goal" vermittelt, dass zu einer frauenfreundlichen Personalstrategie nicht nur die Förderung von langjährig beschäftigten Frauen, sondern auch die junger Frauen zählt. In ihrem Projekt wurden deshalb auch weibliche Auszubildende qualifiziert.

Betriebliche Kinderbetreuungsangebote

Die durch die RSF-Führungskräfte-Studie befragten weiblichen Führungskräfte nannten betriebliche Kinderbetreuungsangebote und eine familienfreundliche Unternehmenskultur, verbunden mit einem darauf ausgerichteten Managementverständnis als Strategie zur stärkeren Repräsentanz weiblicher Führungskräfte.
Im Projekt „FLEi" wollte ein Unternehmen Kindertagesplätze für seine Arbeitnehmerinnen buchen, eine umständliche Gesetzeslage brachte es davon ab. Stattdessen schaffte das Unternehmen es, zusammen mit den in das Projekt einbezogenen Institutionen, eine alternative Lösung zu entwickeln.

Erfolgsfaktoren für Träger von frauenspezifischen Aufstiegsangeboten

Auswahl erzeugt hohes Engagement

Der Erfolg vieler Aufstiegsprojekte lässt sich häufig an der Form der Teilnehmerinnenauswahl festmachen. Viele Angebote hatten einen so regen Zulauf und erforderten eine so intensive Mitarbeit der Teilnehmerinnen, dass eine Auswahl notwendig und sinnvoll war. Dabei waren die Auswahlmethoden unterschiedlich: Während die einen[11] aufwendige Assessment-Verfahren durchführten, um die besten Teilnehmerinnen für ihr Projekt zu finden, nutzten andere Träger, wie im Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" den klassischen Weg des persönlichen Gesprächs, um herauszufinden, ob das Engagement der Teilnehmerin zu den Anforderungen des Projekts passt. Im Projekt „Karrierefaktor Soft Skills"[12] bewarben sich beispielsweise 100 Frauen für 30 Teilnehmerinnenplätze. Die notwendige Auswahl führte dazu, dass sich die „auserwählten" Frauen noch mehr engagierten, als es schon bei dem RSF-Vorläuferprojekt „Fit for Success" der Fall war.

Ressourcenorientiertes, interaktives Arbeiten und Coaching

Fördern heißt, an den Ressourcen und nicht an den Defiziten der Teilnehmenden anzusetzen. Im Projekt „FLEi" stand deshalb für die Teilnehmerinnen die Potenzialanalyse am Beginn der Weiterbildung. Ressourcenorientiertes Arbeiten bedeutete für die FLEi-Projektleiterinnen, dass sie die Stärken der Frauen konzeptionell in die Projektarbeit einbrachten: Die Teilnehmerinnen wurden angeleitet, sich gegenseitig durch „kollegiales Coaching"[13] zu unterstützen, und erlernten so einen kooperativen Führungsstil.

[11] Vgl. RSF-Projekt „Online-Weiterbildung ‚Managementkompetenzen im Gesundheitswesen' der Privaten Universität Witten/Herdecke, Teilprojekt der Kooperation „Frauen in Führung" in der Region Mittleres Ruhrgebiet. Siehe dazu auch in der RSF-Internetprojektdatenbank unter gib.nrw.de/service sowie auf der Internetseite des Projekts unter www.kamig.de.

[12] Träger: Management Akademie, Essen

[13] Kollegiales Coaching ist eine Methode zur beruflichen Weiterentwicklung. Die Beteiligten geben sich gegenseitig Rückmeldungen und Hilfestellungen zur Vertiefung bestehender und zum Erlernen neuer Kompetenzen.

Die Arbeit in der Gruppe ermöglichte, im Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" schwierige interaktive Gruppenprozesse im künstlich geschützten Raum der eigenen Teilnehmerinnengruppe zu erleben und zu lösen, bevor sie im Arbeitsalltag „gemeistert" werden müssen. Aber auch weniger konfliktreiche Themen wurden in diesem wie in anderen Projekten in der Kleingruppe möglichst eigenständig – eben ressourcenorientiert – erarbeitet.

Die Träger setzten fast durchgängig interaktive Methoden ein, um die geforderten Schlüsselqualifikationen zu entwickeln. Die Teilnehmerinnen des Immobilienprojekts entwickelten ihre Teamfähigkeit durch eine gemeinsame praktische Projektarbeit für ein Hausverwaltungsunternehmen. Im Projekt „Fit for Success" lernten die Teilnehmerinnen durch Vorträge vor fremden Führungsfrauen ihre Fähigkeiten und Qualitäten kennen. Durch Gruppenfeedback und Einzelcoaching verbesserten die Frauen ihr persönliches Auftreten und schafften es, von ihren Arbeitgebern wichtige Statussymbole für Führungskräfte einzufordern.

Bei den beiden dargestellten Gründungsprojekten „Multiplex" und „Gründerinnenwerkstatt" diente das Einzelcoaching vor allem dazu, finanzielle und persönliche Faktoren der Gründung „unter vier Augen" bzw. im Teamgründungsprojekt „Multiplex" unter zumeist sechs Augen zu besprechen.

Familienproblematik gezielt bearbeiten

Berufsrückkehrerinnen werden von ihren Partnern und ihrer Familie bei ihrem beruflichen Wiedereinstieg wenig unterstützt oder sogar behindert. Diese häufige Beobachtung ist auch in den Familien der Berufsrückkehrerinnen mit akademischem Abschluss nicht anders. Im „Immobilienmanagement-Projekt" zeichnete sich die „Hemmschwelle Familie" bereits im Vorfeld der eigentlichen Qualifizierung in einer vorgeschalteten Coachingphase ab: Obwohl sich viele größtenteils hoch qualifizierte Frauen zunächst für die Aufstiegsmaßnahme begeisterten, nahm später nur ein Drittel von ihnen an der Weiterbildung teil. Die Projektleiterin begründete dieses vor allem mit dem fehlenden Rückhalt durch die Familie. Diese Problematik wurde während der Qualifizierung inhaltlich bearbeitet.

Im Projekt „Gründerinnenwerkstatt" unterstützten die Partner die Teilnahme ihrer Frauen an der Qualifizierung trotz vorheriger Bekundungen nicht. Bei den zu entwickelnden Unternehmenskonzepten wurden familienspezifische Belange von vornherein mit berücksichtigt. Die Teilnehmerinnen mit Familienverantwortung erarbeiteten „mütterspezifische Gründungskonzepte".

Im Teamgründungsprojekt „Multiplex" stellten sich die jeweiligen Lebenspartner der Gründerinnen, wider gängigen Erfahrungen, der Selbstständigkeit ihrer Partnerinnen nicht entgegen. Die Projektleiterin erklärt dieses damit, dass Frauen bei Teamgründungen diese „Stolpersteine" frühzeitig aus dem Weg räumen.

Im Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" bekundeten die Teilnehmerinnen, dass sie trotz ihrer Berufstätigkeit allein für die Familienarbeit verantwortlich sind. Damit erlebten die Frauen das, was ältere genauso wie jüngste Studien belegen: Erwerbstätige Frauen mit Kindern verwenden fast doppelt so viel Zeit für die Haushaltsführung und die Betreuung der Familie pro Tag wie Männer.[14] Für die Frauen aus dem Projekt „Wirtschaftsfaktor" war die Entwicklung von Lösungswegen mit dem Partner und der Familie offensichtlich illusionär, denn sie interessierten sich in ganz besonders starkem Maße für das Angebot „Stressbewältigungsmethoden". Demnach gehen sie davon aus, dass sie allein Strategien entwickeln müssen, um die Doppelbelastung „Karriere und Familie" zu bewältigen.

Regionen Stärken Frauen-Projekte als Signal für die Region

Zum Abschluss der in diesem Abschnitt dargestellten Erfolgsfaktoren der Träger sollen zwei Projekte ganz besonders herausgestellt werden. Das Euskirchener Beispiel „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" und das Krefelder Beispiel „FLEi". Beide Projekte konnten mit ihrem Angebot erstmalig in ihrer Region bzw. ihrem Kreis ein arbeitsmarktpolitisches Signal für Frauen setzen; andere Beratungs- und Qualifizierungsstrukturen für Karrierefrauen bestanden in diesen eher konservativ geprägten Gebieten zuvor nicht. Die Träger erhielten einen außergewöhnlich starken Zulauf interessierter Frauen. Im Projektgeschehen wirkte sich dieses durch ein ausgesprochen hohes Engagement der Teilnehmerinnen aus. Das Euskirchener Angebot stieß auf so viel positive Teilnehmerinnenresonanz, dass es nun frei

[14] Vgl. Studie des MGFFI, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 60 ff.

finanziert mithilfe des Bildungsschecks NRW fortgesetzt wird. Durch das Projekt „FLEi“ wurde ein Netzwerk von Vertreterinnen aus öffentlichen Einrichtungen des Raums Krefeld aufgebaut, welches sich dem Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ widmete. Dieses Netzwerk arbeitet seit Abschluss der Maßnahme weiterhin zusammen.

Erfolgsfaktoren auf den Punkt bringen?

Die Zusammenschau der Erfolgsfaktoren verdeutlicht, dass die Bewertung von Ergebnissen in einen Zusammenhang gestellt werden muss. Erfolge lassen sich nur unzureichend auf einen Punkt bringen. Die hohen Vermittlungsquoten in einem bestimmten Kreis oder einer Stadt sind nicht zu vergleichen mit denen anderer Regionen. Die unterschiedlichen Arbeitsmarktstrukturen in den einzelnen Regionen sowie die verschiedenen Zielgruppen – Berufsrückkehrerinnen, Angestellte, Hochqualifizierte und Unternehmerinnen – tragen mit dazu bei. Einige Projekte bewirkten mit ihrer Projektarbeit erstmalig ein arbeitsmarktpolitisches Signal in ihrem Kreis. Bei anderen lag der Gewinn vor allem in der aufgebauten Vernetzung der Frauen und der Arbeitsmarktakteure. Wie nachhaltig sich diese Ergebnisse auf die nahe Zukunft der Beschäftigungsförderung von Frauen auswirken, lässt sich nicht messen. In jedem Fall haben alle Projekte dazu beigetragen, die berufliche Situation qualifizierter Frauen in anspruchsvollen und leitenden Positionen zu verbessern. Weitere wichtige Bausteine zur geschlechtsspezifischen Chancengleichheit sind damit auf den Weg gebracht. Ein Weg, der angesichts des demografischen Wandels nicht nur lang- und mittelfristig, sondern aktuell weiter an Fahrt gewinnen wird.

Die folgenden Einzeldarstellungen der ausgewählten Projekte bestätigen diese Schlussfolgerungen am konkreten Beispiel.

3. Projektbeispiele zum beruflichen Aufstieg von Frauen

„Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund"

Netzwerken will gelernt sein!

Die Fußballweltmeisterschaft 2006 gab den Ausschlag zur Gründung des Frauennetzwerkes „Ladies' Goal". 15 engagierte Dortmunderinnen in Führungspositionen aus Unternehmen, Verbänden und Institutionen wollten ihre „WM-Stadt" besonders für Frauen als weltoffene und gastfreundliche Metropole präsentieren, denn rund 40 Prozent der erwarteten WM-Gäste waren weiblich. Die Öffentlichkeitsarbeit von „Ladies' Goal" war so erfolgreich, dass Dortmund als die einzige WM-Stadt, die sich speziell auf Frauen eingestellt hatte, ein großes Medienecho sowie Preise erhielt.

Nach der WM begannen die Dortmunderinnen, deren Gruppe mittlerweile auf rund 40 Teilnehmerinnen angewachsen war, sich für die Stärkung und den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu engagieren. Eine Kerngruppe von 20 Frauen konzipierte nun das aus „Regionen Stärken Frauen" geförderte Projekt „Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund". Grundlage war für sie, dass nur in 30 Prozent aller deutschen Betriebe weibliche Führungskräfte zu finden sind. In Dortmund selbst stehen 500 Führungsfrauen im Verhältnis zu 3200 männlichen Kollegen.

Barbara Wenzel, Inhaberin und Geschäftsführerin der Projektagentur IMPULSE sowie Projektleiterin von „Ladies' Goal", will mit ihrer Arbeit dieses Missverhältnis nachhaltig verbessern. Sie weiß, dass sich die Führungsqualitäten von Frauen und Männern deutlich unterscheiden: „Frauen verfügen über Stringenz und eine starke Teamorientierung – Fähigkeiten, die zunehmend unverzichtbar in der Wirtschaft sein werden!" Die skandinavischen Länder hätten deswegen bereits einen wesentlich höheren Anteil von Frauen im obersten Management. In Norwegen wird ein Unternehmen nur an der Börse notiert, wenn es den entsprechenden Anteil von Frauen in Führungspositionen aufweist, so die Projektleiterin.

In Deutschland stellt sich die Situation ganz anders dar. Barbara Wenzel beobachtet regelmäßig auf IHK-Wirtschaftsempfängen, dass viel weniger Unternehmerinnen eingeladen werden, als tatsächlich in Dortmund vertreten sind. „In deutschen Wirtschaftsverbänden und Unternehmen ist die Beharrung auf männlichen Machtstrukturen noch sehr groß. Gleichzeitig belegen neueste Wirtschaftsgutachten, wie erfolgreich gerade die Unternehmen sind, in denen Frauen in den Aufsichtsräten und obersten Führungsetagen sitzen!"

Um dieser Situation zu begegnen, arbeitete das Projekt auf mehreren Ebenen. Beteiligte Dortmunderinnen in Führungspositionen wurden durch Qualifizierung, Coaching und den Ausbau des Netzwerkes gestärkt. Parallel baute „Ladies' Goal" einen Kompetenzpool für weibliche Führungs- und Nachwuchskräfte auf, um „der Mär, es gäbe keine entsprechend qualifizierten Referentinnen, sichtbar etwas entgegenzusetzen", so die Projektleiterin. Weibliche Auszubildende wurden gezielt gefördert und in der Entwicklung eines Karriereplans und -denkens unterstützt. Eine Internetplattform stellt die Arbeit und das Know-how der Dortmunder Führungskräfte vor und präsentiert gleichzeitig die Referentinnen.

„Die Unternehmen müssen sich ändern, nicht die Frauen!"

Die Unternehmerinnen des Netzwerkes arbeiten alle bereits seit Jahren mit mindestens zehn Angestellten, viele haben Personalverantwortung für bis zu 150 Mitarbeitende. Einen Fokus ihrer Arbeit legten sie deshalb in Workshops und monatlichen Sitzungen darauf, sich selber und ihre Firmenstrukturen bezüglich der Aufstiegsbedingungen und -möglichkeiten für Frauen zu überprüfen und diese entsprechend auszubauen. Dies muss unbedingt frauenfreundlich geschehen, so Barbara Wenzel. Immer wieder beklage sich das deutsche Management, dass zu wenige Frauen bereit für hohe Führungspositionen sind. „Die Unternehmen müssen sich ändern, wenn sie die Fähigkeiten von Frauen nutzen wollen, nicht die Frauen." Sie hält es für falsch, Sitzungen abends abzuhalten, weil dies familienfeindlich ist und die Beteiligten in der Regel nicht mehr leistungsfähig sind. Frauen, so die Erfahrung der Unternehmerin, wollen keine Karriere machen, wenn das bedeutet, 65 Stunden in der Woche zu arbeiten. Wenn Frauen nicht am Karriereaufstieg interessiert sind, müssen Anreize geschaffen werden, um für sie den „Weg nach oben" attraktiv zu machen. Dazu zählen für Barbara Wenzel neben dem Gehalt eine gesamtgesellschaftlich sinnvolle Aufgabe sowie Arbeitsfreude. Letzteres erreichen die Unternehmen, da ist sich die Unternehmerin sicher, vor allem durch familienfreundlichere Arbeitsbedingungen.

Das berufliche Feld der „Ladies' Goal"-Teilnehmerinnen ist breit. Es reicht von Inhaberinnen einer großen IT-Firma, eines Blumengeschäfts mit mehreren Filialen, einer Bäckereiket-

te sowie einer PR-Agentur über Freiberuflerinnen bis hin zu namhaften Dortmunder Frauenverbänden und -organisationen. Die Führungskräfte aus den drei Bereichen „Unternehmen, Ehrenamt und Kultur" setzen mit ihrem Zusammenschluss neue Maßstäbe hinsichtlich einer Führungs- und Aufstiegskultur in Dortmund. So fanden beispielsweise mehrere Seminare speziell für weibliche Auszubildende statt, eine Beschäftigtengruppe, die bei der Karriereförderung von Unternehmen zumeist außen vor bleibt. Mädchen machen sich nach Auffassung von Barbara Wenzel in der Regel – anders als Jungen – keine Karrieregedanken oder entsprechende Pläne. Deswegen boten die teilnehmenden Unternehmen ihrem weiblichen Nachwuchs ein spezielles Nachwuchsführungskräftetraining an. Die jungen Frauen sollten auf ihre Karrierespur gesetzt werden und gleichzeitig eine Vorstellung von ihren Potenzialen erhalten. Sie lernten Auftritt und Präsentation, Verkaufstraining, Telefonakquise und wurden in unternehmerisches Denken und Handeln eingeweiht. Beispielsweise wurde eine Karriereplanung mit den teilnehmenden Bäckerinnen und Bäckereifachverkäuferinnen umgesetzt, „denn es macht einen deutlichen Unterschied, ob die junge Frau immer nur die Ware verkauft oder schrittweise auf die Aufgabe als Filialleiterin vorbereitet wird", so Barbara Wenzel. Nicht nur mehr Gehalt spielt hier eine Rolle, sondern die Attraktivität der Arbeit wächst mit zunehmender Verantwortung und damit auch die Bindung der Mitarbeiterin an ihren Betrieb. Wenn möglich kam die Ausbilderin mit ins Seminar, um die Auszubildende selbst zu erleben und die vermittelten Inhalte genau kennenzulernen. Hinterher im Betrieb konnte sie ihre Auszubildende ermutigen, die herausgearbeiteten eigenen Qualitäten und Qualifikationen auch zu zeigen. Viele Unternehmen meldeten nach der Teilnahme ihrer Auszubildenden höchst zufrieden zurück, dass diese sich nun wesentlich besser in den Betrieb integrierten, und die Arbeitsabläufe reibungsloser liefen als vorher.

Netzwerke: Exklusiver Informationsaustausch

Einen besonderen Stellenwert legten die Teilnehmerinnen von „Ladies' Goal" auf die Entwicklung des Netzwerkgedankens. Männer knüpften ihre Netzwerke bereits während des Studiums und nutzen sie dann intensiv beim beruflichen Aufstieg, so Barbara Wenzel. Frauen hingegen nutzten ihre Netzwerke für die Kinderbetreuung und die Organisation ihres sozialen Lebens. „Netzwerke sind jedoch ein wichtiges Instrument zur Unterstützung des beruflichen Fortkommens. Sie ermöglichen einen raschen und exklusiven Informationsaustausch. Wer beruflich weiterkommen und eine Führungsposition in Unternehmen, Institutionen oder Organisationen ausfüllen will, braucht mehr als nur Fachwissen!", erklärt die Projektleiterin. So wurde in den entsprechenden Workshops herausgefiltert, welchen „Mehrwert" Netzwerke den Frauen bieten und wie sie optimal funktionieren. Mittlerweile nutzen die Teilnehmerinnen intensiv ihr erworbenes Netzwerkwissen und sind überrascht, wie viel einfacher viele Dinge im Berufsalltag geworden sind. Die Organisation großer Veranstaltungen beispielsweise wird jetzt mit einigen Telefonaten im Netzwerk ohne viel Aufwand geschickt verteilt. Jede kennt jede und setzt diese Kontakte nun gerade in beruflicher Hinsicht ein.

Die „Ladies' Goal-Netzwerkfrauen arbeiteten mit dem Qualifizierungsprogramm auch an ihren eigenen Profilen und Fähigkeiten. Sie legten dabei großen Wert auf den Bereich Kommunikation. Geprüft wurde, wie sich jede Einzelne bei Einstellungsgesprächen, Konfliktsituationen mit Mitarbeitenden oder bei Machtkämpfen mit männlichen Kollegen verhält. Ein Ergebnis ihrer Seminarteilnahme ist eine verbesserte Vortragsrhetorik und ein verändertes Stimmverhalten. „Viele Frauen heben in Konfliktsituationen ihre Stimme, werden piepsig, wenn sie sich aufregen", erläutert Barbara Wenzel. Auseinandersetzungen mit Männern sind so nach Erfahrung der Projektleiterin nicht zu gewinnen. Im Stimmtraining haben sie gelernt, die Stimme bewusst zu steuern, langsamer zu sprechen, die Tonlage zu senken.

Die Dortmunderinnen erleben immer wieder, dass für Vorträge und Referate eher männliche Referenten von Firmen und Organisationen gebucht werden, obwohl durchaus hochkarätige Frauen am Markt sind. Der speziell vom Netzwerk eingerichtete und stetig weiter anwachsende Referentinnenpool soll hier Abhilfe schaffen. Qualifizierte Fachfrauen verschiedener Richtungen stellen sich auf der Internetplattform www.ladiesgoal.de vor. Die Referentinnen sind bewusst in die zwei Kategorien „Rednerinnen und Expertinnen für öffentliche Veranstaltungen" und „Qualifizierung und Coaching" unterteilt, um die vor großem Publikum erfahrenen Rednerinnen von den Referentinnen zu unterscheiden, die bevorzugt mit kleineren Trainingsgruppen arbeiten.

Kanzlerin prägt weiblichen Führungsstil

Barbara Wenzel ist sehr erfreut darüber, dass in letzter Zeit weibliche Führung in der Öffentlichkeit mehr an Bedeutung gewinnt. „Egal, wie man politisch zur Bundeskanzlerin steht, sie und die Familienministerin haben eine große Vorbildfunktion für Frauen und prägen einen individuellen, weiblichen Führungsstil." Sie beobachtet, wie in zahlreichen Wirtschaftsmagazinen die besonderen Qualitäten von Managerinnen, ihr kooperativer Führungsstil, ihre Teamfähigkeit und Vielseitigkeit gepriesen werden, allerdings setzen deutsche Unternehmen dies ihrer Meinung nach in ihrer Einstellungspraxis noch nicht ausreichend in die Tat um. Die Geschäftsführerin ist überzeugt, dass Frauen grundsätzlich bereit und fähig sind, Führung und Leitung zu übernehmen und sich bei ihrer stärkeren Repräsentanz die Aufstiegsbedingungen für Frauen auch wesentlich rascher verbessern werden, als es bisher der Fall war. „Sind sie einmal in dieser Position, werden sie massiv dafür Sorge tragen, die Arbeits- und Aufstiegsbedingungen ihrer Geschlechtsgenossinnen familienfreundlich, lebenswert und attraktiv zu gestalten", fasst Barbara Wenzel dieses Szenario zusammen. Die beteiligten Frauen von „Ladies' Goal" werden mit ihrem Netzwerk auf jeden Fall ihren Teil dazu beitragen, weibliches Führungspotenzial weiterzuentwickeln und gesellschaftlich sichtbar zu machen, ist sich die Projektleiterin gewiss.

Einzelprojekt

„Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund"

(Region Westfälisches Ruhrgebiet)

IMPULSE
Agentur für Projektentwicklung und -management GmbH
Gutenbergstr. 31
44139 Dortmund
Telefon: 0231 427829-0
E-Mail: info@impulse-agentur.de

Projektlaufzeit
01.08.2006 bis 30.06.2008

Link
www.impulse-agentur.de

„FLEi – Frauen Leiten Engagiert intelligent“

Erster Meilenstein zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere im Raum Krefeld

„Wenn mehr Frauen in der Wirtschaft in Entscheiderpositionen sitzen, werden auch die Arbeitsbedingungen zunehmend familienfreundlicher und entsprechen mehr dem Lebenskonzept von Frauen!“, ist sich Ulrike de Kruijf sicher. Um dieses Ziel auch praktisch voranzubringen, realisierte die Unternehmerin gemeinsam mit ihrer Kollegin Sabine Kreuels das Projekt „FLEi – Frauen Leiten Engagiert Intelligent“. Ein solches Karriereprojekt für Frauen wurde erstmalig im Raum Krefeld und der Region Mittlerer Niederrhein angeboten.

Gut qualifizierte berufstätige Frauen, überwiegend mit Hochschulabschluss oder Meisterbrief, erhielten 18 Monate lang die Chance, neben dem Job intensiv ihre berufliche Karriere zu planen und voranzutreiben. Der Fokus lag dabei auch auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn es wurden speziell Frauen mit Kindern oder Kinderwunsch angesprochen.

Einzubringen waren vor allem Zeit und Engagement. Die Qualifizierungsworkshops fanden jeweils an einem Samstag im Monat statt, sodass die Teilnehmerinnen keine zusätzlichen Urlaubstage in Anspruch nehmen mussten. Zu dem konnte auf diese Weise auch die Betreuung der Kinder innerfamiliär organisiert werden, ohne zusätzliche Kosten. Jede Teilnehmerin sollte bereit sein, ihre eigenen persönlichen Erfahrungen einzubringen und ihre Ideen zu dem Thema Führen und Leiten unter die Lupe nehmen. „Die Führung anderer Menschen beginnt immer mit der Führung des eigenen Selbst. Ich muss mich mit meinen eigenen Stärken und Schwächen kennen, bevor ich andere führe“, erklärt Sabine Kreuels.

Die Arbeit hat sich gelohnt, denn nur wenige Monate nach Ablauf von „FLEi“ erhielten neun der 16 Teilnehmerinnen bereits bis zu 30 Prozent mehr Gehalt. Drei Führungskräfte wechselten von Teil- in Vollzeit. Eine weitere Frau bewarb sich erfolgreich auf die Position der Personalleitung. Ihre erste Personaleinstellung betraf eine alleinerziehende Akademikerin mit Kindern. Sie hatte als Frau keinerlei Vorbehalte gegenüber dieser Lebenssituation und keine Sorge, dass die Mitarbeiterin deshalb ihrer Aufgabe womöglich nicht gewachsen sein könnte.

Die Teilnehmerinnen kamen aus ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern, sodass die Gruppe sehr heterogen war: von der Informatikerin, über die Tierärztin bis hin zur Akustikmeisterin. Einige konnten ihr Wissen aus ihrer Familienzeit und der Kindererziehung einbringen; andere haben davon profitiert.

Ulrike de Kruijf und Sabine Kreuels, gemeinsame Inhaberinnen der Firma „easy change – Qualifizierung und Coaching“ in Krefeld, konzipierten die Maßnahme ressourcenorientiert. „Die Teilnehmerinnen bringen bereits einen Schatz an Wissen und Erfahrungen mit, und diese Ressourcen haben wir genutzt.“ Die Führungsfrauen wurden mit einer Fülle didaktischer Methoden angeregt, sich und ihren Führungsstil kennen- und entwickeln zu lernen. Mithilfe von Rollenspielen brachten sie schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden, Konflikte mit Vorgesetzten oder Kunden auf die „Bühne“. Andere Kursteilnehmerinnen schlüpften stellvertretend in die entsprechenden Rollen – dadurch konnte die jeweilige „Protagonistin“ ihr Problem aus der Distanz betrachten und Stolpersteine, Strukturen und ablaufende Prozesse besser erkennen. Mithilfe von Rollenfeedback und einer anschließenden Prozessanalyse erhielt jede Teilnehmerin genügend Handwerkszeug, um künftige Situationen im Job gut zu lösen. Die Arbeitsmethode wurde immer wieder gewechselt, um mit Einzelarbeit, Teamleitung, Tandem und kollegialem Coaching einen kooperativen Führungsstil zu erproben und zu fördern. „In diesem geschützten Rahmen hatten unsere Teilnehmerinnen die Chance, sich neu auszuprobieren, Dinge zu durchdenken und durch das Erleben der anderen Frauen viele unterschiedliche Führungsstile kennenzulernen“, erklärt Ulrike de Kruijf.

Ein Beispiel für den erfolgreichen Einsatz des Gruppenfeedbacks ist Annette Müller[15]. Die 30-jährige Mutter eines kleinen Kindes arbeitete in Teilzeit in einem mittelständischen Unternehmen. Als die Stelle der Personalleitung in Vollzeit ausgeschrieben wurde, bewarb sich die Personalfachfrau dennoch „beherzt“ in Teilzeit. Sie hatte einen männlichen Mitbewerber in Vollzeit. Annette Müller nutzte die Fortbildung, um die Bewerbungssituation in einer Gruppensitzung vorwegzunehmen. Sie überzeugte mit ihrer Vorgehensweise und erhielt die Stelle.

[15] Name geändert

Verabreden im Wiki

Um die Gruppenmitglieder untereinander zu verbinden und zu vernetzen, nutzten alle das Web 2.0 in Form eines passwort-geschützten Wikis[16]. In diesem Fall wurde das Wiki als virtuelle Plattform im Internet zur Kommunikation und Dokumentation genutzt. Diese Form des Austauschs ermöglichte den FLEi-Teilnehmerinnen ohne großen zeitlichen Aufwand ihre Projekthausaufgaben virtuell in Kleingruppen zu erledigen, sich zu informieren und zu verabreden. Die Dokumentationen der Workshops waren über das Wiki für alle zugänglich. Die begonnene Vernetzung wirkt auch über das Projektende hinaus, die Teilnehmerinnen treffen sich weiterhin und kommunizieren mithilfe des Wikis auf kurzem Wege miteinander.

Fünf Themenbereiche wurden in Workshops bearbeitet: Selbstführungskompetenz, Entwicklung von Aufstiegsstrategien und kooperative Führungsstile, Netzwerke bilden, Moderationstechniken sowie Konflikt- und Changemanagement. Jeder Themenblock wurde in verschiedenen Schritten und in mehreren Workshopterminen abgehandelt. Zunächst wurde das Thema erörtert und ausprobiert, danach wurden die eigenen Erfahrungen eingebracht und zuletzt die Erkenntnisse vertieft. Aufgrund der oben beschriebenen interaktiven Methoden ist die Wirksamkeit des Erlernten hoch, erklärt Sabine Kreuels, denn die Teilnehmerinnen könnten ihre Erfahrungen in ihren Arbeitsalltag mitnehmen, ausprobieren und die Ergebnisse im nächsten Workshop einbringen, wenn sie nicht praxistauglich waren.

Promotion abgegeben und Chefin geworden

Die Fortbildung beinhaltete auch Einzelcoaching. Dieses Coaching, so Ulrike de Kruijf, gab den Frauen Gelegenheit, für sich selbst maßgeschneiderte Pläne zu entwickeln und sie durch eine kontinuierliche, fachkundig angeleitete Reflexion zu verwirklichen. Die Ingenieurin Maren Peters[17] engagierte sich sehr in ihrem Job, ohne eine entsprechende Position zu bekleiden. Im Laufe der FLEi-Fortbildung gab sie ihre Promotion, die bereits seit einem Jahr so gut wie fertig in der Schublade lag, ab. Während der Projektlaufzeit übernahm sie eine neue Aufgabe als stellvertretende Abteilungsleitung. Heute ist sie promoviert. Sie verfügt in dieser Position nicht nur über ein hohes Maß an inhaltlicher, sondern auch an personeller Verantwortung. Eine Mitarbeiterin, die aus der Erziehungszeit zurückkehrte und nun in Teilzeit für verschiedene Abteilungen Bürotätigkeiten erledigt, bekam durch ihre Intervention wieder einen eigenen Schreibtisch.

Auch die Sozialwissenschaftlerin Claudia Rüttgen[17], Mutter von vier Kindern, schaffte es, ihr unsicheres Arbeitsverhältnis hinter sich zu lassen und eine Stelle mit Perspektive zu finden. Das dabei an den Tag gelegte sehr strategische Verhalten hat sie im Austausch mit ihren Seminarkolleginnen entwickelt.

Insgesamt sind alle Teilnehmerinnen klarer in ihren Positionen und Forderungen geworden und haben durch die intensive Arbeit an ihren Potenzialen ein besseres, ihrer guten Qualifikation angemessenes „Standing" erhalten, freuen sich die Projektleiterinnen.

Eine Rolle für den Erfolg der Aufstiegsmaßnahme spielte mit Sicherheit die gründliche Vorauswahl durch Ulrike de Kruijf und Sabine Kreuels. Aufgrund der intensiven Werbung und einer Kick-off-Veranstaltung am 8. März, dem Internationalen Frauentag, interessierten sich doppelt so viele Frauen wie Plätze vorhanden waren für die Teilnahme. Da die Maßnahme sehr arbeitsintensiv, aber kostenfrei war, wollten die Leiterinnen sichergehen, dass alle dabeibleiben, und führten gründliche Auswahlgespräche. Ihre Arbeit und ihr Konzept gingen auf: 14 der 16 Teilnehmerinnen stehen auch jetzt noch, sechs Monate nach Projektende, weiterhin in engem Kontakt.

Kurze Dienstwege entwickelt

Da es in der Region Krefeld bis zum Start von „FLEi" keinerlei Aktivitäten zur Beschäftigungsförderung von Frauen gab, weder im Rahmen von „Regionen Stärken Frauen" noch durch eine NRW-geförderte Regionalstelle Frau und Beruf, initiierten die Projektleiterinnen Kompetenzrunden. „Wir wollten alle Personen, die sonst nicht direkt miteinander zu tun haben, an einen Tisch holen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf voranzubringen." Am Tisch saßen Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeiterinnen aus Verbänden, Jugendämtern, Institutionen und Personalabteilungen von Unternehmen. In regelmäßigen Abständen wurden sie unter der Überschrift „Querdenkerinnen" eingeladen, in neue Rich-

[16] Ein Wiki ist ein Hypertext-System, dessen Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden können.

[17] Name geändert

tungen und größeren Dimensionen zu denken. Es wurden gute Praxisbeispiele in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf beispielsweise während der Ferienzeiten vorgestellt, um Nachahmung anzuregen. Das Fazit der beiden Projektleiterinnen: „Es haben sich viele kurze Dienstwege entwickelt. Frauen, die sich vorher nicht kannten, haben sich dort gefunden und können nun Dinge auf den Weg bringen." Beispielsweise wollte ein Unternehmen Kindertagesplätze in einer nahe gelegenen Einrichtung für seine Arbeitnehmerinnen buchen, damit diese schneller in den Betrieb zurückkehren. Aufgrund der umständlichen Gesetzeslage war dieses nicht möglich, doch durch kurze Dienstwege wurde eine Lösung gefunden. Da die „FLEi-Leiterinnen" auch diese Runde lösungs- und ressourcenorientiert moderierten, wuchs die Gruppe stark zusammen und setzt die organisierte Netzwerkarbeit in abgewandelter Form seit Projektende fort.

Ulrike de Kruijf und Sabine Kreuels sind zufrieden mit dem Erfolg ihrer Maßnahme. Der Einsatz der Teilnehmerinnen war hoch, weil sie sich als Person offenbaren, infrage stellen und weiterentwickeln mussten. Das prozessorientierte Vorgehen und die Möglichkeit, gezielt an der eigenen beruflichen Weiterentwicklung zu arbeiten und darüber zu reflektieren, haben die Teilnehmerinnen über die zwei Jahre motiviert, regelmäßig dabei zu sein. Alle 16 Frauen haben am Ende mit einer Teilnahmebescheinigung die Maßnahme abgeschlossen. Zusätzlich existiert über die Projektlaufzeit hinaus das Netzwerk der Teilnehmerinnen und das der „Querdenkerinnen" – ein erster Meilenstein bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Karriere im Raum Krefeld und der Region Mittlerer Niederrhein ist damit gesetzt, weitere sind geplant.

Teilprojekt

FLEi – Frauen Leiten Engagiert intelligent

(Teilprojekt der Kooperation „Förderung und Weiterentwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen zur Sicherung der Beschäftigung von Frauen in verschiedenen Lebensphasen", Region Mittlerer Niederrhein)

easy change – Coaching & Qualifizierung GbR, Krefeld
Ulrike de Kruijf & Sabine Kreuels
Ostwall 195
47798 Krefeld
Telefon: 02151 6451576
E-Mail: flei@easychange.info

Projektlaufzeit
16.12.2005 bis 16.12.2007

Link
www.flei.easychange.info

„Fit for Success – Karriereförderung für Frauen“

„Soft Skills, Styling und Strategien“ geben den Ausschlag

Im Projekt „Fit for Success – Karriereförderung für Frauen“ der Europäischen Management Akademie in Essen arbeiteten 30 aufstiegsorientierte Frauen in der Region Mülheim-Essen-Oberhausen (MEO) ein Jahr intensiv an ihrem beruflichen Weiterkommen. Die Teilnehmerinnen kamen aus ganz unterschiedlichen Branchen. Das Spektrum reichte von der Bauwirtschaft über die Gastronomie und die IT-Branche bis hin zur Unternehmensberatung. Über 50 Prozent der Teilnehmerinnen kletterten im Laufe oder kurz nach Abschluss der Maßnahme entweder eine Sprosse höher auf der Karriereleiter, erweiterten ihre Kompetenzen oder wechselten die Firma. Die meisten erwarben das IHK-Zertifikat „Fit for Success“, das ihnen umfassend ihre Fähigkeiten als Führungskraft bescheinigt.

Birgit Klingelhöller, Trainerin und Coach des Projektes, beschreibt den Ansatz der Aufstiegsmaßnahme: „Wir wollten die Frauen mit einer Mischung aus Soft und Hard Skills fördern.“ Damit verweist sie einerseits auf die notwendigen sogenannten „weichen“ Fähigkeiten von Führungskräften, wie zum Beispiel Durchsetzungsstärke oder menschliches Einfühlungsvermögen, betont aber auch die unabdingbaren fachlichen, also „harten“ Voraussetzungen für den Erfolg weiblicher Führungskräfte. Sie ist überzeugt: „Frauen müssen sich noch immer besser auskennen als Männer, mehr Wissen beweisen, um den Aufstieg zu schaffen.“ Ein Jahr lang trafen sich die Teilnehmerinnen zeitintensiv an zwei bis drei Wochenenden pro Monat, zusätzlich fand eine Reihe themenbezogener Diskussionsabende statt. An ihrer beruflichen Identität und ihrem Selbstbild feilten die Frauen gleich zu Beginn, indem sie sich möglichst persönlich in Untergruppen einbrachten und an sich arbeiteten. Das angebotene Einzelcoaching war frei verfügbar, wurde aber von allen intensiv angenommen. Die fachlichen Themenbereiche wurden im Vorfeld individuell auf die Frauen zugeschnitten. Besonders großes Interesse zeigten viele der Teilnehmerinnen für die Soft Skills, und zwar für die Inhalte „Konfliktmanagement“, „Mitarbeiterführung“ und „Präsentation“. Die „harten“ Themen wie Unternehmensführung, Logistik, Betriebswirtschaft, Controlling, EDV oder Marketing wurden nur mäßig nachgefragt. Birgit Klingelhöller erklärt das geringere Interesse an den Fachthemen mit einer sehr ressourcen- und gewinnorientierten Bildungshaltung der Frauen. Die zeitlichen Engpässe dieser Frauen und der große persönliche Nutzen von fachübergreifenden Inhalten haben die Teilnehmerinnen nach ihrer Beobachtung zu dieser Entscheidung bewogen: „Die Frauen wissen sehr genau, wie und wo sie sich bei Bedarf fehlendes Wissen in Bezug auf Hard Skills aneignen können. Sie haben das Seminar genutzt, um ein klares Feedback zu bekommen, um sich als Person und damit die eigene Position in der Firma zu festigen!“ Das verhaltene Interesse an den Fachthemen hat die Akademie dazu veranlasst, in einer nachfolgenden Maßnahme den Schwerpunkt eindeutig auf die Soft Skills zu legen. Der übergroße Andrang auf das Nachfolgeangebot bestätigt, dass beschäftigte Frauen mit Aufstiegsambitionen ihren Entwicklungsbedarf vor allem im persönlich-sozialen Bereich sehen.

An den Männern vorbeikommen

„Jede Frau wollte beruflich vorwärtskommen, war sich aber aufgrund eigener konkreter Erfahrungen im Klaren, wie schwierig es ist, an den Männern vorbeizukommen“, beschreibt Projektleiterin Christiane Schuld die anfängliche Situation der Teilnehmerinnen. Sie weiß, wie wenig die auch als Schlüsselqualifikationen bezeichneten Fähigkeiten wie Selbstpräsentation, Rhetorik oder Gesprächsführung im Studium vermittelt werden und betont: „Soft Skills sind aber im Berufsleben einer Führungskraft unverzichtbar!“ Großen Wert wurde in der Fortbildung somit auch auf Konfliktmanagement gelegt. Die Teilnehmerinnen sollten zunächst ihr eigenes Verhalten analysieren, um gängige Konfliktsituationen zu durchschauen. „Mithilfe eines klaren Regelwerks muss eine Führungskraft erkennen, wie Konflikte entstehen und wie sie konstruktiv zu lösen sind“, so die Projektleiterin. Sie betont, Anweisungen seitens der Führungskraft nützen nur kurzfristig etwas, weil die Mitarbeitenden so auf der persönlichen Ebene verloren gehen, innerlich kündigen und weiteres Fehlverhalten vorprogrammiert ist. Die Simulation von Konfliktsituationen hat den Teilnehmerinnen geholfen, diese nicht nur zu erkennen, sondern auch in eine für alle Beteiligten positive Richtung zu lenken.

Viele der Teilnehmerinnen waren zu Projektbeginn unzufrieden mit ihrer beruflichen Position. Der Weg nach oben war ihnen häufig versperrt, und sie waren teilweise mit einem viel zu breiten Aufgabengebiet betraut. Die Personalleiterin Petra Weber[18], zuständig für rund 1000 Mitarbeitende in einer mittelständischen Firma, war mit unzähligen nebensächlichen Aufgaben betraut. Sie konnte weder ihr Potenzial ganz einbringen noch weiterkommen. Petra

[18] Name geändert

Weber nutzte die Fortbildung, um intensiv an ihren Stärken zu arbeiten und ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Es gelang ihr, ihren Chef zu überzeugen, die unwichtigen, aber zeitintensiven Aufgaben abzugeben und stattdessen neue interessantere Arbeitsbereiche für sich zu erschließen. Heute ist sie für die Rekrutierung und Ausbildung der Auszubildenden sowie für die gesamte Personalentwicklung der Firma maßgeblich verantwortlich und erhält nach intensiver Verhandlung mit ihrem Chef ein höheres Gehalt.

Coach Birgit Klingelhöller beschreibt, dass Petra Weber zu Beginn ihrer Teilnahme bei „Fit for Success" die Firma, in der sie bereits ihre Ausbildung absolviert hat, verlassen wollte. Sie hatte das Gefühl, dort nicht wachsen zu dürfen. Durch die von der Akademie konzeptionell eingeplanten Präsentationen vor erfahrenen Frauen, verbunden mit anschließenden Reflexionsrunden in der Teilnehmerinnengruppe, lernte die Personalleiterin ihre Fähigkeiten und Qualitäten einzuschätzen. Mit gestärktem Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl hat sie sich in der Firma gezeigt und bessere Bedingungen für sich ausgehandelt.

Selbstmarketing betreiben

Ursula Ritter[18] war aus internen Gründen der Weg in die Personalleitung der Firma mit 400 Mitarbeitenden versperrt. Sie war deswegen sehr unzufrieden und arbeitete in der Aufstiegsmaßnahme intensiv an ihren Zielen und ihrem Selbstmarketing. Sie machte ihr Karrierebestreben gegenüber ihrem Arbeitgeber sichtbar. Die Firma erkannte ihre Qualitäten und wollte sie halten. Eigens für sie wurde deshalb eine seit Langem aufgegebene Ausbildungssparte wiederbelebt. Sie kann nun ihre Qualitäten bei der Führung Jugendlicher in acht Ausbildungsberufen einbringen.

Zusätzlich zur intensiven Arbeit am Selbstprofil und ihren Soft Skills konnten die Frauen gemeinsam mit früheren Teilnehmerinnen und Kooperationspartnern der Akademie an Diskussionsrunden teilnehmen. Themen wie „Konfliktmanagement", „Weibliche Führung in männlichen Domänen" oder „Networking für Frauen in der Wirtschaft" wurden diskutiert. Das Impulsreferat wurde jeweils von einer hochkarätigen Referentin, wie beispielsweise einer Bankdirektorin, einer Professorin oder einer Personalleiterin, gehalten. „Jede der Vortragenden beschrieb ihre berufliche Vita, ihren Karriereweg samt der Stolpersteine. Anschließend hatten die Teilnehmerinnen die Gelegenheit zu fragen, wie es im Einzelnen vor sich geht, wenn Frauen Männer zu führen haben", beschreibt Christiane Schuld den Ablauf. Auf diese Weise wurde den aufstiegsambitionierten Frauen vermittelt, dass auch ihr Weg nach oben nur durch das Überwinden von Hürden zu bewältigen und strategisches Verhalten dazu unabdingbar ist.

Statussymbole spielen beim Erfolg eine große Rolle

Eine wichtige Rolle für den Erfolg von „Fit for Success" spielte das Einzelcoaching. „Besonders die Frauen, die genau wussten, dass ihnen der Weg nach oben versperrt ist, haben sich gemeinsam mit den Coachs auf Positionen in anderen Unternehmen vorbereitet und sich gezielt wegbeworben", so die Projektleiterin. Im persönlichen Coaching konnten die Teilnehmerinnen ganz gezielt an ihrem selbstbewussten Auftreten arbeiten, denn der Auftritt und das Einhalten bestimmter Regeln sind nach Auffassung von Christiane Schuld unverzichtbar für den beruflichen Aufstieg. „Wenn alle Männer, die in der Firma erfolgreich sind, ein Büro mit drei Fenstern haben, darf sich eine Frau nicht mit zwei Fenstern begnügen. Auch die Größe des Dienstwagens ist entscheidend, da darf eine Frau nicht zurückstecken und muss den Standard der Männer einhalten!" Im Kommunikationsstil – so die Projektleiterin – kann sich eine Frau in einer Führungsposition durchaus von ihren männlichen Kollegen unterscheiden, aber niemals beim Status. Von erfolgreichen Frauen wird zusätzlich gefordert, dass sie wirklich gut aussehen. „Für eine perfekte Präsentation müssen nicht nur die Folien gut, sondern auch die Vortragende muss selber gut vorbereitet und perfekt gestylt sein." Deswegen wurde in der Aufstiegsfortbildung auch großer Wert auf die Entwicklung des äußeren Erscheinungsbildes gelegt.

„Das Beste aus sich machen!"

In der Folgemaßnahme der Akademie wurde deswegen „Business Make-Up" in Form von Coaching angeboten. „Die Frauen sollen in dem Punkt nicht über-, aber auch nicht untertreiben und das Beste aus sich machen. Solche Dinge werden von Männern beim Aufstieg nicht erwartet, aber wenn Frauen das ignorieren, haben sie keine Chance!", ist sich Christiane Schuld sicher.

Das erste Seminar kam in der Region MEO so gut an, dass sich für das zweite, „Karrierefaktor Soft Skills", über 100 Frauen für die 30 vorhandenen Plätze interessierten. Christiane Schuld musste eine starke Auswahl treffen. Die „auserwählten" Teilnehmerinnen arbeiteten noch intensiver mit, als es schon im Vorläuferprojekt der Fall war. Sieben von ihnen sind in eine höhere Position gelangt, 13 bearbeiten ein breiteres Aufgabenfeld und vier wechselten erfolgreich das Unternehmen.

Sowohl die Erfolge des beschriebenen als auch des nachfolgenden Projekts der Europäischen Management Akademie belegen, „statistische Diskriminierung" lässt sich überwinden, wenn aufstiegsinteressierte Frauen bereit sind, intensiv an ihren „Soft Skills", ihrem Styling und ihren persönlichen Aufstiegsstrategien zu arbeiten. Denn eine Karriere wird niemandem „geschenkt", aber Frauen müssen besonders hart dafür arbeiten.

Teilprojekt

„Fit for Success – Karriereförderung für Frauen"

(Teilprojekt der Kooperation „Fit for Success", Region Mülheim-Essen-Oberhausen)

EMA Europäische Management Akademie GmbH
Leimkugelstr. 6
45141 Essen
in Zusammenarbeit mit dem

BildungsCentrum der Wirtschaft gemeinnützige GmbH
Herkulesstr. 32
45127 Essen
Christiane Schuld
Telefon: 0201 81004366
E-Mail: christiane.schuld@bcw-gruppe.de

Projektlaufzeit
01.12.2005 bis 30.11.2006

Link
www.europa-ma.de

„Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg“

Familienarbeit ist veränderbar, wenn alle Beteiligten mitmachen

Die deutsche Bauwirtschaft befindet sich seit über 15 Jahren mit sinkenden Umsätzen und steigenden Insolvenzen in einer Dauerkrise. Personell gesehen gilt sie als Männerdomäne, obwohl Frauen gerade im planenden Bereich zugelegt haben. Dennoch finden sich nur wenig Architektinnen, Bauingenieurinnen oder Raumplanerinnen in leitenden Positionen auf den Baustellen. Parallel gewinnt der Wirtschaftszweig Immobilienmanagement in Zeiten, in denen Generalunternehmen von der Bauplanung über die Errichtung des Gebäudes bis zur gewünschten Hausverwaltung alles in einer Hand haben, eine wachsende Bedeutung. Wenn immer mehr größere Immobilien professionell aus einer Hand betreut werden, bedarf dieses neben hoher fachlicher Kompetenz auch des entsprechenden „Händchens“, um die Interessen vieler Beteiligter geschickt zu bündeln.

Hier setzte das Projekt „Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg“ an, denn die Dortmunder Trägerin „frankepartner GmbH“ erhielt zunehmend mehr Anfragen speziell nach Arbeitnehmerinnen, die das kaufmännische und technische Facilitymanagement[19] erfassen und koordinieren können. „Viele Arbeitgeber in der Immobilienbranche haben die Erfahrung gemacht, dass Frauen vernetzter und umfassender denken, kommunikativer sind und ein Gespür für Menschen haben“, berichtet die Projektleiterin und Architektin Daniela Bristot. Sie ist davon überzeugt, dass die Immobilienbranche vielseitige Chancen für gut ausgebildete Akademikerinnen biete, wenn sie den im Studium gesteckten Rahmen breiter definierten. Die Vermittlungsquote in den Arbeitsmarkt der Teilnehmerinnen des Immobilienmanagementprojektes unterstreicht dies: 90 Prozent hatten kurz nach Beendigung der Aufstiegsmaßnahme eine feste Anstellung.

Das Immobilienmanagement setzt sich aus drei Säulen zusammen. Im Bereich des infrastrukturellen Facilitymanagements geht es unter anderem um die Standortanalyse des betreffenden Grundstückes. Ist es bereits bebaut oder unbebaut, ist es gut erreichbar, wer kommt als Nutzer, wer als Käufer infrage? Der Blick fällt auch in das Gebäude: Wie werden Catering, Raumpflege und Büromanagement geordnet?

Hinter dem kaufmännischen Facilitymanagement verbirgt sich die Wohnungsverwaltung. Große Wohnungsverwaltungsgesellschaften sehen gerne die Mieterbetreuung inklusive der Objektbuchhaltung und -abrechnung in einer Hand. Zum kaufmännischen Bereich gehört auch die Grundstücksbewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken.

Beim technischen Facilitymanagement geht es um die Energietechnik im Gebäude. Aufgrund der neuen Energiesparverordnung ist der Energiepass für Gebäude Pflicht; entsprechend genau muss auf die Energiesituation von Gebäuden geachtet werden. Im Fokus stehen auch die Gebäudeleittechnik, die Telefonanlagen, die Meldezentrale sowie die Sicherheitstechnik, wie Brandschutz, Sprinkleranlage und Wachschutz.

Hohe Anforderungen erfordern Neuorganisation der Familienarbeit

Um das geplante Immobilienmanagementprojekt für Frauen am Markt gut zu platzieren, fand die Teilnehmerinnenakquise NRW-weit statt. Über 40 vorwiegend akademisch ausgebildete Frauen aus dem Baubereich interessierten sich für die einjährige Aufstiegsfortbildung. Da die Vollzeitmaßnahme sehr hohe Anforderungen an die Präsenz und das Durchhaltevermögen der Teilnehmerinnen stellen würde, sollte eine viermonatige vorgeschaltete Coachingphase Klarheit über die persönliche Machbarkeit bringen. Mit 32 Frauen wurden in Einzelgesprächen, teils unter Einbeziehung der Lebenspartner, die Auswirkungen der geplanten Bildungsmaßnahme auf die potenzielle Teilnehmerin und ihre Familie durchdacht. Es war klar, dass die anspruchsvollen Inhalte der Maßnahme die Frauen zeitlich so fordern würden, dass sie ihren familiären Verpflichtungen nicht wie bisher nachkommen könnten. Die Familie würde viele Abläufe umstrukturieren und Aufgaben übernehmen müssen. Doch die wenigsten Familien zeigten sich bereit, die notwendigen Veränderungen im Familienablauf mitzutragen. „Wir haben viele Brücken für sie gebaut, Teilzeit und Kinderbetreuung angeboten, aber vielen fehlte einfach die Durchsetzungskraft gegenüber ihrer Familie“, bedauert Daniela Bristot. Letztlich nahmen zehn Teilnehmerinnen im Alter von 26 bis 49 Jahren an der Qualifikation teil.

Das Projekt startete Ende 2006 in den Räumen des Kooperationspartners „Luft und Klima Anlagenbau“ in Münster.

[19] Hinter dem Fachwort Facilitymanagement verbirgt sich die umfassende Pflege von Gebäuden und den Anlagen, auf denen sie stehen.

Die fast ausschließlich diplomierten Teilnehmerinnen, sechs Architektinnen, zwei Raumplanerinnen, eine Bauingenieurin sowie eine Kauffrau der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, wurden intensiv sechs Monate in Vollzeit geschult. Vormittags lernten sie die Theorie des Immobilienmanagements sowie des Qualitätsmanagements. Sie wurden in die Grundstücksbewertung sowie in sämtliche Bereiche des Projektmanagements eingewiesen. Nachmittags konnten sie die erlernten theoretischen Grundlagen sofort in die Praxis umsetzen, denn während der laufenden Maßnahme arbeiteten sie an einer Projektaufgabe im Team. Ihr Projektthema „Projekt 4L, Umnutzung einer ehemaligen Bahnschule Schmittingheide in Münster" war frei gewählt und fand in enger Kooperation mit der Eigentümerin des Objektes, der Firma Aurelis aus Köln, statt. Die Frauen planten, das leer stehende Gebäude in ein Mehrgenerationenhaus umzuwandeln. Zwar übernahm Aurelis den Vorschlag nicht 1:1, da die Planerinnen einen gemeinnützigen, nicht gewinnbringenden Aspekt vorsahen. Sie prüft aber mittlerweile, ob es nicht doch möglich ist, diesen sozioökonomischen Aspekt einzubeziehen. Die abschließende Projektpräsentation fand in Münster unter Teilnahme der Wirtschaftsförderung, des kooperierenden Immobiliennetzwerks „Frauen in der Immobilienwirtschaft e. V.", zahlreicher Dozenten und zahlreicher Medien statt. Neben den regionalen Zeitungen berichteten auch der WDR sowie ein Lokalsender über das Projekt: www.projekt4l.de

Um nachhaltig die Persönlichkeitsentwicklung der ambitionierten Teilnehmerinnen zu fördern, wurden sie intensiv im Bereich der „Soft Skills" (soziale Fähigkeiten), also in den Bereichen Kommunikation, Präsentation, Bewerbungs- und Teamtraining geschult. Während der Theoriephase arbeiteten sie immer wieder konzentriert mit einem Personaltrainer zusammen. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die Frauen erstellten einen gemeinsamen Bewerbungsflyer für ihre Praktikums- und spätere Arbeitsplatzsuche. Auf vier wirkungsvoll inszenierten Seiten stellen sie sich im Kurzprofil, ihr Anliegen sowie die Inhalte ihrer Fortbildung vor. Sie bewarben sich bewusst gemeinsam und schlugen dadurch der in der Branche durchaus üblichen Konkurrenz unter Frauen ein „Schnippchen". Bei der Bewerbung um Praktikumsstellen profitierten sie schließlich von der großen Resonanz auf ihren Bewerbungsflyer und den guten Firmenkontakten der „frankepartner GmbH".

Sämtliche Erstkontakte der Praktikumsgeber liefen über Daniela Bristot, die im Vorfeld die Formalia abklärte, um dann den Kontakt zwischen Arbeitgebern und den Qualifizierten herzustellen. Anschließend folgten mithilfe des Personaltrainers die schriftlichen Bewerbungen.

Neue Inhalte in Praktikumsunternehmen transportieren

Während des viermonatigen Praktikums kamen die Frauen einmal im Monat an den sogenannten „Rückholtagen" zusammen, um ihre Erfahrungen und eventuelle Probleme zu besprechen. Die Praktikumsbetriebe waren vielfältig, ihre Ausrichtung reichte von Konstruktions- und Tragwerksplanung über Immobilienmarketing, Hausverwaltung, Projektentwicklung bis hin zur Stadtentwicklung und Wohnungswirtschaft. Schon während der Praxisphase konnten die qualifizierten „Immobilienfrauen" neue Inhalte in die Unternehmen transportieren oder direkt in die Projektpraxis einsteigen. Nach dem Praktikum hatte bereits die Hälfte der Teilnehmerinnen einen anspruchsvollen Arbeitsplatz gefunden; heute sind bis auf eine alle in den Arbeitsmarkt integriert.

Beispielsweise die Architektin Anna Svoboda[20], 33 Jahre. Sie konnte nach Abschluss ihres Praktikums sofort bei „ihrer" Firma bleiben. Die alleinerziehende Mutter arbeitet auf einer 80 %-Stelle. Ihren Arbeitsplatz fand sie über Kontakte von „frankepartner", denn eine Teilnehmerin einer früheren Fortbildungsmaßnahme suchte tatkräftige Unterstützung und fragte bei Daniela Bristot nach. Oder Yasemin Dorum[20]. Die 29-jährige Bauingenieurin verfügte außer einigen Praktika über keine Berufserfahrung. Sie absolvierte ihr Praktikum in einer Firma, die sich auf die Verwaltung von Geodaten[21] sowie die ingenieurtechnische Begleitung bei dem Bau von petrochemischen Anlagen spezialisiert hat, und wurde anschließend übernommen. Yasemin Dorum befasst sich heute in der konstruktiven Abteilung mit dem Schnittstellenbereich geografische Informationssysteme, ein Spezialgebiet, das sie umfassend in ihrer Fortbildung gelernt hat, sowie mit der Tragwerksplanung in der Petrochemie. Daniela Bristot: „Unser Lehrgang wollte bei den Frauen die Scheu-

[20] Name geändert

[21] Unter dem Stichwort Geodaten werden Landschafts-, Bebauungs- und Flächennutzungspläne verwaltet.

klappen öffnen, damit sie nach rechts und links schauen und ihre Chancen im Immobilienmanagement erkennen." Gerade im Bereich der Mieterbetreuung müsse häufig auf unterschiedlichen Kanälen recherchiert werden, die Fähigkeit des vernetzten und überblicksorientierten Arbeitens ist deshalb besonders wichtig.

Die Frauen der Fortbildung sind trotz ihres hohen Arbeitseinsatzes sehr zufrieden. Sie sind nun auf dem neuesten Stand der Technik, haben sehr viel über Teamfähigkeit gelernt und profitierten besonders von der Kombination von Theorie- und Praktikumsphase inklusive der Projektarbeit. Der Praxisbezug hatte besonderen Wert für die Hochschulabsolventinnen, die noch keine nennenswerte Berufserfahrung vorweisen konnten. Auch die drei Mütter bewältigten, unterstützt durch erleichternde Sondervereinbarungen mit dem Träger, die zeitaufwendige Teilnahme ohne Schwierigkeiten. Fünf der zehn Frauen haben einen Migrationshintergrund und konnten ihre Mehrsprachigkeit als zusätzliches Plus einbringen. Die Teilnehmerinnen haben so gut zusammen gearbeitet, dass sie sich auch weiterhin regelmäßig treffen und im menschlichen und fachlichen Austausch bleiben.

Ihre hohe Vermittlungsquote in den Arbeitsmarkt zeigt, dass sich auch die vor Projektstart geführten Diskussionen mit ihren Familien gelohnt haben. Familienarbeit ist veränderbar, wenn alle Beteiligten mitmachen und bereit sind, Aufgaben zu übernehmen, damit letztlich alle Familienmitglieder zufrieden sind.

Einzelprojekt

„Frauen und Karriere – Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg"

(Region Münsterland)

frankepartner GmbH
Projektentwicklung/-management
Martin-Schmeißer-Weg 14
44227 Dortmund
Daniela Bristot
Telefon: 0231 97514126
E-Mail: bristot@frankepartner.net

Projektlaufzeit
01.07.2006 bis 14.09.2007

Link
www.frankepartner.net

„Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen – Strategische Laufbahn- und Karriereplanung“

Mit 40 noch einmal durchstarten

„Wir haben intensiv daran gearbeitet, dass die Frauen ihre Stärken herausfinden und ausbauen können. Sie haben einen wesentlichen Motivationsschub erhalten und sind nun bereit, mit 40 Jahren noch einmal durchzustarten.“ So fassen die Projektleiterinnen Ann Marie Krewer und Sigrid Titze den Entwicklungsprozess ihrer 40 bis 60 Jahre alten Teilnehmerinnen zusammen. Sie beide sind Leiterinnen des Projekts „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen“ des Frauenbildungshauses in Zülpich, einer Qualifizierungsmaßnahme für 30 angestellte Frauen zur strategischen Laufbahn- und Karriereplanung im Kreis Euskirchen. Für die beiden Leiterinnen sind die Veränderungen ihrer Teilnehmerinnen umso beachtlicher, als alle Teilnehmerinnen ihre Berufstätigkeit ohne größere Unterstützung des Partners bei der heimischen Familienarbeit und ohne eine umfangreichere professionelle Hilfe bei der Kinderbetreuung „stemmen“.

Die Frauenerwerbstätigkeitsquote in der Eifel liegt 15 Prozent unter dem bundesdeutschen Durchschnitt von 58 Prozent. Unzureichender öffentlicher Nahverkehr und die Haltung, dass eine Frau ihre Kinder möglichst selbst betreut, verbauen häufig weiblichen Aufstieg und weibliche Karrieren. Im Kreis Euskirchen existiert kaum Großindustrie, die wirtschaftlichen Strukturen werden bestimmt von kleinen mittelständischen Betrieben im Handwerk, in der Gesundheits- und Dienstleistungsbranche sowie in Tourismus und Landwirtschaft. Die vorhandenen Arbeitsfelder geben Frauen nur wenig Raum, ihr Aufstiegspotenzial zu entfalten. Bisher arbeiten viele von ihnen im sozialpädagogischen und pflegerischen Bereich, im Handel sowie im Dienstleistungssektor. Als Zukunftsbranche der Region gilt der Gesundheitstourismus – Gäste sollen im Nationalpark Eifel ihr Wohlbefinden stärken und die entsprechenden Angebote nutzen. Die regionale Wirtschaft prognostiziert hier insbesondere für Frauen ein interessantes Arbeitsfeld: angesichts des bekanntermaßen hohen Anteils an beschäftigten Frauen im Gesundheitsbereich eine sicherlich richtige Prognose. Ob Frauen damit allerdings auch die Chance haben, Leitungsaufgaben zu übernehmen, hängt von weiteren Faktoren ab, das zeigen sowohl das Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen“ als auch die anderen Praxisbeispiele in dieser Broschüre. Eine frauenfreundliche Unternehmenskultur, die Fähigkeit zur Vernetzung und der bewusste Einsatz von vorhandenen Schlüsselqualifikationen sind grundlegend für weibliche Karrieren. Das Zülpicher Projekt hat zusammen mit den anderen drei Teilprojekten des Kooperationsverbundes zum beruflichen Aufstieg von Frauen neue Weichen in der Region gesetzt, um Frauen den Schritt in diese Richtung zu erleichtern.

Große Nachfrage erfordert Auswahl

Die vier Teilprojekte der Kooperation konzentrieren sich jeweils auf eine andere Zielgruppe von Frauen: zukünftige Tagesmütter, Gründerinnen, Berufsrückkehrerinnen und – wie im Teilprojekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen“ – beschäftigte Frauen. Die in Teil- oder Vollzeit angestellten Arbeitnehmerinnen wurden vom Frauenbildungshaus in Zülpich darin unterstützt, ihre berufliche Karriere voranzutreiben. Im Kreis Euskirchen gab es bisher keinerlei vergleichbare Angebote für berufstätige Frauen mit Aufstiegsambitionen, deswegen war die Nachfrage zu Projektbeginn so stark, dass in Einzelgesprächen eine Auswahl der Teilnehmerinnen getroffen werden musste.

Auffällig viele Frauen nutzten die Fortbildung, um sich beruflich zu verbessern und die berufliche Richtung zu wechseln. So entschied sich beispielsweise eine Frau, die schon lange im Steuerbüro ihres Mannes mitarbeitete und damit unzufrieden war, im Laufe der Maßnahme für eine ganz neue Herausforderung. Sie hat sich im Bereich der psychologischen Beratung qualifiziert und arbeitet heute hoch motiviert als Angestellte eines Bildungsträgers.

Das erworbene Wissen direkt im betrieblichen Alltag einbringen

Mithilfe einer ausgeklügelten Methodenkombination arbeiteten die Frauen, aufgeteilt in zwei Gruppen, 16 Monate an ihren Themen: Nach der Potenzialanalyse standen Laufbahnplanung, Kommunikationstraining, Konflikt- und Selbstmanagement sowie Rollenklärung inklusive Führungstechniken und -stile auf der Tagesordnung. Zusätzlich konnte jede Teilnehmerin eine bestimmte Anzahl an Workshops auswählen. Angeboten wurde eine Mischung aus „harten“ und „weichen“ Themen. Zu den „harten“, also fachbezogenen Inhalten zählten zum Beispiel Betriebswirtschaft, Qualitätsmanagement und PC-Kenntnisse. Bei den „weichen“, sogenannten fachübergreifenden Inhalten war der Bereich Stressbewältigung besonders gefragt. Ann Marie Krewer erklärt dieses mit der Doppelbelastung

der Teilnehmerinnen: „Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit mit der ausschließlichen Zuständigkeit für die Familienarbeit sowie lange Fahrtwege in der ländlichen Eifel bringen viele Teilnehmerinnen täglich an ihre persönlichen Grenzen." Und trotzdem stellt die Projektleiterin fest, dass manche Frauen, statt aus den angebotenen Workshopthemen auszuwählen, am liebsten an allen teilgenommen hätten.

Damit die aufstiegsbereiten Frauen in der Weiterbildung selbst gleich mehrere Führungsstile kennenlernen konnten, wurden von der Projektleitung bewusst Referentinnen mit einer unterschiedlichen Art der Gruppenleitung und breitem methodischen Repertoire eingesetzt. Gruppendynamische Themen wie „Interaktion in der Gruppe", „Hierarchie", „Konkurrenz", „Macht und Autonomie" konnten direkt im Gruppenprozess erlebt werden, aber auch Aspekte wie „Sitzungsgestaltung", „Einflussnahme aufs betriebliche Geschehen" und „Balance zwischen Familie und Arbeitsplatz" wurden in Kleingruppen behandelt. Das Erlernte konnten die Teilnehmerinnen im Gruppencoaching vertiefen. Ergänzendes Einzelcoaching bot die Möglichkeit, konkret an eigenen beruflichen Themenstellungen zu arbeiten. Die meisten Teilnehmerinnen bekundeten, die neu erworbenen Methoden und Techniken sowie ihr Wissen bereits im Betrieb anzubringen. Sie nutzen diese bei der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen, bei Besprechungen, Präsentationen und auch bei Konflikten.

Mit angezogener Handbremse arbeiten

Sigrid Titze bemerkt, dass viele Teilnehmerinnen ihre eigenen Fähigkeiten zu Beginn nicht genau kannten. Durch das Einzelcoaching und die Arbeit in der Gruppe mit dem dort erhaltenen Feedback zu ihren Qualitäten sind ihnen diese bewusst geworden. Die Projektleiterin weiß, wie die Frauen ihre Stärken jetzt im Betrieb einbringen und berichtet von einer Teilnehmerin aus der IT-Branche, die innerlich bei ihrem Arbeitgeber schon gekündigt hatte: „Sie konnte ihre Fähigkeiten nicht an ihrem Arbeitsplatz einbringen und arbeitete quasi ständig mit angezogener Handbremse." Zudem war die Arbeitsstelle dieser Frau bedroht, da die Firma bestimmte Arbeitsbereiche nach Osteuropa auslagern will. Ein vergleichbarer anderer Arbeitgeber ist aber in der Region nicht vorhanden. In der Fortbildung hat diese Teilnehmerin erkannt, wie viele weitere Fähigkeiten sie besitzt, und sich entschieden, eine umfassende Weiterbildung zu machen. Anschließend kann sie innerhalb der Firma – das hat sie zuvor abgeklärt –, in einen zukunftssicheren Bereich wechseln.

Ähnliches erlebten die Projektleiterinnen bei mehreren Frauen. Diese waren teilweise sehr unzufrieden und wollten ihre Arbeitgeber wechseln. Während der Fortbildung erkannten sie, dass der Arbeitgeber grundsätzlich akzeptabel ist, sie aber entweder am falschen Platz sitzen oder unterfordert sind. So setzte sich eine Diakonin, die während einer Schwangerschaftsvertretung in einer Leitungsfunktion war und danach zurückversetzt werden sollte, aufgrund des durch die Fortbildung gewonnenen Selbstbewusstseins für ihre eigenen Interessen ein. Sie erreichte, dass sie nun gemeinsam mit der Frau, die sie vertreten hat, als Teamleitung arbeitet.

Netzwerken unter den Teilnehmerinnen

„Gerade in den kleinen Eifeldörfern fühlen sich aufstiegsorientierte Frauen oft isoliert", beschreibt Projektleiterin Sigrid Titze die Aufstiegsbarrieren der Frauen im Kreis Euskirchen. „Wir haben es geschafft, die in dieser Region weit über das Land verstreuten, aufstiegsambitionierten beschäftigten Frauen erfolgreich zu vernetzen und zusammenzubringen. Die Frauen haben zwar ein soziales Beziehungsnetz, doch ihre beruflichen Wünsche und Pläne spielen dort kaum eine Rolle." Männer nutzen, so Sigrid Titze, auch ihre privaten Kontakte, um die berufliche Karriere voranzutreiben. Die Projektleiterin weiß, dass ihre Teilnehmerinnen nun untereinander gut vernetzt sind und sich gegenseitig den notwendigen Rückhalt für ihren beruflichen Aufstieg geben.

Netzwerken innerhalb der Kooperation

Um die Vernetzung auch über den Teilnehmerinnenkreis hinaus nachhaltig zu fördern, fand nach einer gemeinsamen „Kick-off-Veranstaltung" mit den drei parallel laufenden Kooperationsprojekten für Selbstständige, Berufsrückkehrerinnen und Tagesmütter als Jahres-Abschlussveranstaltung ein „Worldcafé" mit allen Teilnehmerinnen statt. Sie diskutierten in diesem Forum ihre eigene berufliche Situation sowie allgemein die Situation berufstätiger Frauen im ländlichen Raum. „Die Frauen waren begeistert, mit so vielen anderen zusammenzukommen und sich so intensiv auszutauschen", betont Ann Marie Krewer.

Im Sommer fand als zweite projektübergreifende Vernetzungsinitiative eine Visitenkartenparty im Frauenbildungshaus Zülpich statt. Neben 40 Teilnehmerinnen aus den Maßnahmen folgten 80 weitere Frauen aus der Region dem Aufruf. „Selbstständige brauchen Kundinnen, Berufsrückkehrerinnen brauchen Praktikumsplätze, Angestellte brauchen Vorbilder", so die Projektleiterin.

Da „Wirtschaftsfaktor Frauen" ein Verbundprojekt war und bisher in der Region sehr wenige frauenfördernde Aktivitäten gelaufen sind, haben die Trägerinnen der vier Maßnahmen auch die eigene Vernetzung vorangetrieben. Monatliche Treffen, intensiver Austausch und große Unterstützung vonseiten der Verwaltung haben bewirkt, dass frauenfördernde Strukturen im Kreis Euskirchen gestärkt werden konnten. Ein gemeinsames Internetportal beschreibt fortlaufend die vorhandenen Angebote für berufstätige Frauen in der Region und wird auch nach Ablauf aller Maßnahmen weiter gepflegt: www.wirtschaftsfaktor-frauen.de

Signal für die Region

Ann Marie Krewer und Sigrid Titze beschreiben die Kooperationsarbeit der Teilprojekte, die Unterstützung durch die Euskirchener Verwaltung und die Vernetzung aller Teilnehmerinnen untereinander als „Signal für die Region". Frauenerwerbstätigkeit und beruflicher Aufstieg werden nun als wichtiges Thema wahrgenommen. Gleichzeitig hat sich bei den Frauen eine Art „Community" gebildet. „Es gab Teilnehmerinnen, die noch nie an einer frauenspezifischen Maßnahme teilgenommen hatten. Sie waren erstaunt, wie offen und ehrlich der Austausch unter den Frauen gelang. Gleichzeitig war es für sie ein Luxus, so wohnortnah an einer Aufstiegsqualifizierung teilnehmen zu können", so die Projektleiterinnen. Zwei Teilnehmerinnen brachten ihren Benefit am Ende der Maßnahme mit einer kurzen Quintessenz auf den Punkt: „Ich bin wer – ich kann etwas – ich mache das!" und „Fähigkeiten erkannt, Grundstein gelegt, mit Power in die Zukunft!"

Im Frauenbildungshaus in Zülpich wird aufstiegsinteressierten Frauen der Region und NRW-weit auch zukünftig eine Gelegenheit zur aufstiegsbezogenen Bildung geboten. Unter dem Titel „Kompetenzorientierte Laufbahnplanung und Karrierequalifizierung" wird „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" fortgesetzt. Ergänzt wird dieses aufbauende Fortbildungsangebot im Frauenbildungshaus durch Seminare und Weiterbildungen aus den Bereichen Beruf und Management, Gesundheitsbildung und therapeutischer Verfahren bis hin zu Kreativität, Umwelt und Lebensgestaltung. Das Projekt „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen" hat insofern zusammen mit den anderen Teilprojekten nicht nur ein Signal in die Region gesendet. Es wird deutlich, dass die richtigen Weichen für aufstiegsinteressierte Frauen im Kreis Euskirchen gesetzt sind.

Teilprojekt

„Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen – Strategische Laufbahn- und Karriereplanung"

(Teilprojekt der Kooperation „Wirtschaftsfaktor Frauen!", Region Aachen)

Frauenbildungshaus e. V.
Prälat-Franken-Straße 22
53909 Zülpich
Dr. Ann Marie Krewer
Telefon: 02252 830654
E-Mail: krewer@frauenbildungshaus-zuelpich.de

Projektlaufzeit
01.05.2007 bis 31.10.2008

Links
www.frauenbildungshaus-zuelpich.de
www.wirtschaftsfaktor-frauen.de

„Multiplex – als innovative Form der Existenzgründung von Frauen“

Vier Schultern tragen ein Unternehmen besser als zwei

Für eine erfolgreiche Existenzgründung bedarf es neben einer guten Idee auch einer großen Portion Mut und professioneller Unterstützung. Eine Gründung im Umfeld vieler kleiner und mittlerer Unternehmen ist leichter als in Ballungsgebieten mit vielen Großunternehmen. Wird eine Firma dann noch im Team von zwei oder mehr Personen gegründet, erhöht dieses die Erfolgschancen gegenüber einer Gründung durch eine einzelne Person. Ein eindeutiger Vorteil besteht, wenn fachliches und kaufmännisches Wissen sich ergänzen. Neben der Bündelung von Kompetenzen spricht auch die leichtere Finanzierung von notwendigen Anschaffungen für die Teamgründung, weil Kosten für eine grundlegende Infrastruktur geteilt werden. Fördergelder können für zwei Personen beantragt werden, und Banken lassen sich bei Teamgründungen in der Regel leichter überzeugen als bei Einzelgründungen. Sie haben in zwei oder gar drei Personen mehr Vertrauen und handhaben Kreditrahmen somit häufig großzügiger.[22] Diese Erfahrungen haben auch die beiden Gründerinnen aus dem Kreis Wesel gemacht, die eine Hundeschule nebst Hundepension in der Region planten und dazu sehr viel Platz benötigten. Die Investition in die Immobilie wurde allerdings lediglich von einer Unternehmerin, nebst ihrer Familie, vorgenommen. Verbunden mit dem Immobilienerwerb war auch die private Verlagerung des Lebensmittelpunktes an den neuen Standort.

Die beiden Akademikerinnen wurden mit 55 weiteren Teilnehmerinnen des Projektes „Multiplex – als innovative Form der Existenzgründung von Frauen“ professionell von den Team-Projektleiterinnen[23] Ulrike Weber und Jutta Beyrow begleitet. Beide beschreiben die Gründung im Team als eine attraktive, aber wenig genutzte Form der Existenzgründung. Neben den bereits beschriebenen grundsätzlichen Vorzügen einer Teamgründung bietet diese insbesondere für Frauen weitere Vorteile. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird erleichtert, weil die Kinderbetreuung beispielsweise gemeinsam organisiert werden kann. Fällt eine der Unternehmerinnen aus, weil ein Kind krank ist, bricht nicht gleich das ganze Geschäft zusammen. Zudem kann der Zeitaufwand minimiert werden, wenn die Unternehmerinnen erst einmal nur in Teilzeit tätig sein wollen.[24]

Der Frauenanteil an allen Gründungen in NRW liegt bei knapp 30 Prozent. Und obwohl dieser in den vergangenen Jahren kontinuierlich ansteigt, sieht Ulrike Weber erheblichen Handlungsbedarf. „Im Zuge der demografischen Entwicklung sind zunehmend Gründungen von Frauen erforderlich!“ Damit bestätigt die Projektleiterin das, was aus einer aktuellen Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hervorgeht.[25] Danach sind Frauen und Akademiker die „Hoffnungsträger für ein vitales Gründungsgeschehen“. Der Anteil an Frauen müsste nach den Berechnungen des ZEW um sechs Prozentpunkte gesteigert werden, um die Anzahl der Unternehmensgründungen auch im Jahr 2050 auf derzeitigem Niveau halten zu können. Projektleiterin Ulrike Weber ist überzeugt, dass dieses Ziel nur durch eine „mütterspezifische Gründungspolitik“ möglich wird. Bisher existieren ihres Wissens allerdings kaum praktikable Ansätze, die eine Vereinbarkeit von selbstständiger Tätigkeit und Kindererziehung möglich machen.

Um dieser Situation entgegenzuwirken, entwarfen die beiden Unternehmensberaterinnen das Gründungsprojekt „Multiplex“ in den Kreisen Kleve und Wesel. Dazu zählt neben der umfassenden Begleitung von Gründungsteams auch die Qualifizierung der potenziellen Gründerinnen. Eine im Rahmen des Projektes entstandene Broschüre über das aktuelle Kinderbetreuungsangebot ist Teil der „müttergerechten Gründungsberatung“ von Ulrike Weber und Jutta Beyrow. Die politische Wirkung ihres Projekts haben sie erhöht, indem sie die regionalen Akteurinnen und Akteure von Anfang an aktiv in die Maßnahme eingebunden und die konkreten Projektaktivitäten mit ihnen abgestimmt haben. Zudem haben sie zwei Unternehmerinnen im Ruhestand für das regionale Unternehmensnetzwerk „Alt hilft Jung“ gewonnen, in dem zuvor ausschließlich männliche „Altunternehmer“ als Helfende aktiv waren.

[22] Vgl. Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter www.existenzgruender.de und die Internetseite www.g-i-t.de des nordrhein-westfälischen EU-geförderten Projekts „Gründen im Team“.

[23] Ulrike Weber ist Mitinhaberin der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) Dinslaken-Dortmund; Jutta Beyrow ist Inhaberin der B3-Beyrow Business Beratung Dinslaken-Gelsenkirchen.

[24] Vgl. Internetseite des Bundesministeriumd für Wirtschaft und Technologie unter www.existenzgruender.de und die Internetseite www.g-i-t.de des nordrhein-westfälischen EU-geförderten Projekts „Gründen im Team“.

[25] Sandra Gottschalk und Sebastian Theuer: „Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gründungsgeschehen in Deutschland“, hrsg. vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion Paper No. 08-032

Das Gründungsverhalten von Männern und Frauen in Deutschland unterscheidet sich, so Ulrike Weber, nach wie vor sehr. Männer haben häufig eine gute Idee und orientieren sich weniger am Kapitalbedarf, im Gegenteil, sie gründen häufig mit hohem finanziellen Aufwand. Frauen hingegen machen sich oft im Dienstleistungsbereich mit niedrigem Kapitalbedarf selbstständig. „Sie sind vorsichtiger, finden jedoch oft nicht die richtigen Rahmenbedingungen bezüglich der Finanzierung", so die Unternehmensberaterin. Sie wollen oftmals keine oder nur geringe öffentliche Gelder oder Überziehungskredite in Anspruch nehmen. Um sich nicht zu verschulden, starten viele ihre Selbstständigkeit vom Büro in den eigenen vier Wänden. Hier kann es wirtschaftlich sinnvoller sein, gemeinsam zu gründen, um Kosten zu teilen, Investitionen gemeinsam zu finanzieren und das finanzielle Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen. Aus ihren Erfahrungen als Gründungsberaterinnen wissen beide Projektleiterinnen, dass Teamgründungen in der Regel größer starten und dieses die Überlebenswahrscheinlichkeit am Markt deutlich erhöht.

Zehn Teams bei der Gründung begleitet

Ursprünglich wollten die Leiterinnen von „Multiplex" einen Pool mit gründungsbereiten Frauen aufbauen und daraus Gründungsteams bilden. Nach einer sehr breit angelegten Öffentlichkeitsarbeit mit hohem Medienecho fanden sich mit 60 Teilnehmerinnen wesentlich mehr Frauen ein als geplant. Die zehn Teams, die letztendlich bei der Gründung begleitet wurden, kamen bereits zu zweit und hatten schon eine eigene Firmenidee. Die Bildung von Teams war somit nicht mehr nötig. Dadurch war ein wesentlicher Konfliktpunkt bereits weitgehend ausgeschaltet, denn die passende Teampartnerin zu finden, stellt bei gemeinsamen Gründungen ein Grundproblem dar.

In vier Seminaren wurden die Teams begleitend qualifiziert. Zunächst stand für jede Teilnehmerin ein gründlicher Kompetenzcheck auf dem Programm. Neben den rechtlichen Aspekten wurden die Gründerinnen intensiv in ein effektives Gründungsmarketing eingeweiht. Als weiterer Baustein wurde betriebswirtschaftliches Basiswissen vermittelt, damit die Gründung auf solidem „kauffraulichen" Boden erfolgt. Bereits zum Start der Seminarreihe legten die Projektleiterinnen besonderen Wert darauf, die wichtigsten Stationen von „Erfolgsteams" transparent zu machen. So stand trotz der bereits gebildeten Teams das Innenverhältnis der beiden Frauen im Fokus. Passen sie tatsächlich zusammen, wie sieht die Kostenstruktur im Einzelnen aus? Kann das geplante Unternehmen zwei Gründerinnen ernähren? Wie verhalten sie sich bei Konflikten, wie sieht die Aufgabenverteilung aus und wer trägt welche Verantwortung? Ulrike Weber weist in diesem Zusammenhang auf den hier notwendigen psychologischen Anteil ihrer Existenzgründungsberatung hin. Die psychologische Beratung bereits bestehender Teams war in diesem Projekt allerdings leichter, als wenn fremde Frauen zusammenkommen.

Mit gestärktem Selbstbewusstsein in die Finanzierungsverhandlungen

Zusätzlich zur Teilnahme an den vier Seminaren hatte jede einzelne Frau die Möglichkeit, eine begrenzte Zahl an Einzelberatungsterminen wahrzunehmen. In dieser Zeit konnten sie ihre Gründungsidee verfestigen und daran feilen. Jede aus einem Team formulierte ihre Idee schriftlich, später wurden die Ausarbeitungen zusammengeführt. Zum Repertoire gehörte auch das eigenständige Erstellen einer Mindestumsatzberechnung sowie eine Kapitalermittlung, um das Unternehmenskonzept bei Bankgesprächen überzeugend darstellen zu können. „Wir haben dabei höchstens assistiert, denn die Gründerinnen müssen ihre Gründungsvorhaben schließlich auch allein bei der Bank vertreten", erklärt Ulrike Weber ihren Ansatz. Durch die Arbeit in der Gruppe und das Einzelcoaching erhielten alle Teilnehmerinnen neben dem fachlichen auch ein gründliches persönliches Feedback. Ihr Selbstbewusstsein wurde so weit gestärkt, dass sie die Finanzierungsverhandlungen und die weitere Realisierung ihrer Firma erfolgreich voranbringen konnten.

Ulrike Weber weiß, dass Banken Teamgründungen über von Männern geführte Unternehmen durchaus geläufig sind. Die Kreditinstitute stellen diese aber vermutlich nicht in den Vordergrund, weil die Betreuung von zwei oder mehreren Personen wesentlich aufwendiger ist als die von Einzelpersonen. Hier sieht die Gründungsberaterin deutlichen Nachholbedarf, denn die Attraktivität von Teamgründungen müsste gerade seitens solcher offiziellen Anlaufstellen für Gründende stärker in den

Vordergrund gestellt werden, damit Gründungswillige ernsthaft über diese Form der Firmengründung nachdenken.

Gründungsidee: Hundetherapeutin

Von den zehn begleiteten Teamgründungen wurden drei bereits erfolgreich umgesetzt, drei stehen kurz vor der Gründung und vier mussten „abberaten" werden.

Die Gründungsideen sind sehr unterschiedlich, siedeln sich aber zumeist im Dienstleistungssektor an. Die eingangs erwähnten „frisch gebackenen" Inhaberinnen einer Hundeschule investierten in ein großes Grundstück mit Immobilie. Damit konnten die beiden 30-jährigen Akademikerinnen neben ihrer Arbeit als Hundetherapeutinnen auch eine Tierpension aufbauen. Sie kooperieren mit den ortsansässigen Tierärzten, was ihrer Akzeptanz und der positiven Mundpropaganda zugutekommt. Ihre Firma läuft so gut, dass sie bereits Aushilfen eingestellt haben.

Eine Landschaftsgärtnerin sowie ein Gartenbauer kamen bereits als „gemischtes" Team in das „Multiplex"-Projekt. Beide sind Mitte 30, haben keine Kinder und können deshalb ihre ganze Kraft für die gemeinsame Gründung einsetzen. Sie waren vorher im Angestelltenverhältnis tätig und wollten nun ihre eigene Chefin und ihr eigener Chef sein. Es gelang ihnen, über Kontakte aus der früheren Tätigkeit gleich mehrere Kunden zu gewinnen, sodass sie nun eine gute Startposition haben, um weitere Aufträge zu akquirieren.

Aber nicht alle Teams waren so erfolgreich wie dieses. Zwei Teams wurde nahegelegt, eine Angestelltenposition anzustreben oder aber noch viel intensiver an einer wirklich guten Geschäftsidee zu arbeiten. „Manchmal mussten wir Teilnehmerinnen auch von einer Gründung abraten", berichtete Ulrike Weber. So kamen beispielsweise zwei Wiedereinsteigerinnen mit der Vorstellung ins Projekt, sich mit der Beschriftung von Schmuckbändern für Veranstaltungen selbstständig zu machen. „Da mussten wir einfach abraten, weil das Angebotssegment viel zu klein ist, um eine oder gar zwei Personen davon zu ernähren", so die Projektleiterin. Beide Frauen wollen unbedingt wieder arbeiten gehen und versuchen derzeit, ihre Produktidee weiterzuentwickeln.

„Geschäftsidee auf vier Schultern tragen"

Ulrike Weber erlebte in diesem Projekt entgegen vorheriger Erfahrungen keine Ehemänner, die sich der Existenzgründung ihrer Frauen entgegenstellten. Sie erklärt es damit, dass die Teilnehmerinnen bereits im Vorfeld mit ihrer Familie kommende Veränderungen abgeklärt hatten. „Außerdem ist hier deutlich zu sehen, wie viele Vorteile eine Teamgründung mit sich bringt. Die Frauen konnten sich im Vorfeld austauschen, absprechen, stärken und die ganze Geschäftsidee inklusive Planung und Umsetzung auf vier Schultern tragen."

Die Erweiterung des Netzwerks „Alt hilft Jung" um im Ruhestand befindliche Unternehmerinnen hatten sich Ulrike Weber und Jutta Beyrow allerdings leichter vorgestellt. In diesem Netzwerk unterstützen ehemalige männliche Führungskräfte Unternehmen im Gründungsprozess. Da Frauen häufig lieber von anderen Frauen beraten werden, sollten möglichst viele Seniorinnen akquiriert werden. „Es gibt nur wenige ehemalige Führungsfrauen, und die sind schon in diversen anderen Netzwerken aktiv. Es war sehr schwierig, überhaupt welche zu finden, und wir sind sehr stolz, zwei Frauen für das Netzwerk gewonnen zu haben", erklärt Ulrike Weber. Jetzt arbeiten sie stetig weiter daran, noch mehr Mentorinnen zu finden.

Von der großen Resonanz auf ihr Projekt waren Ulrike Weber und Jutta Beyrow überrascht. Sie hatten vermutet, dass in den ländlichen Regionen der Kreise Kleve und Wesel mit einer unterdurchschnittlichen Frauenerwerbsquote von 44 % (bundesweit 66 %) ein Bedarf besteht. Dass sich jedoch so viele Frauen auf eine Existenzgründung im Team einlassen wollten, haben sie trotz ihrer Erfahrungen als Gründungsberaterinnen aus den Bereichen Dortmund und Gelsenkirchen nicht erwartet. Eine just veröffentlichte Studie des IAB[26] stellt fest, dass Gründen „an manchen Orten leichter fällt". Danach gründen in Regionen mit einem traditionell hohen Anteil kleiner und mittlerer Unterneh-

[26] Vgl. Udo Brixy, Rolf Sternberg, Heiko Stüber: „An manchen Orten fällt das Gründen leichter", IAB-Kurzbericht 10/2008.

men mehr Personen eine Firma als in vorwiegend großbetrieblich strukturierten Regionen. Im Ballungsraum Ruhrgebiet wird eine auffällig niedrige Gründungsrate herausgestellt. Ein Studienergebnis also, welches sich im Projekt „Multiplex" hundertprozentig bewahrheitet hat. In der Folge sollten die angesichts des demografischen Wandels eingangs beschriebenen notwendigen Gründungen von Frauen fern der Ballungsgebiete verstärkt vorangetrieben werden.

Einzelprojekt

„Multiplex – als innovative Form der Existenzgründung von Frauen"

(Region Mittlerer Niederrhein)

GfAH mbH
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH
Steigerstraße 13
46537 Dinslaken
Ulrike Weber
Telefon: 02064 443249
E-Mail: weber@gfah-do.de

B3-Beyrow Business Beratung
Steigerstraße 13
46537 Dinslaken
Jutta Beyrow
Telefon: 02064 443247
E-Mail: info@b3-beyrow.de

Projektlaufzeit
07.08.2006 bis 29.02.2008

Links
www.multiplexgruendung.de
www.gfah.de
www.b3-beyrow.de

„Gründerinnenwerkstatt“

Gründerinnen sind gründlich

„Wenn Frauen sich selbstständig machen, dann sind sie dabei wirklich gründlich“, diese Erfahrung machte die Leiterin des Projekts „Gründerinnenwerkstatt“ mit ihren Projektteilnehmerinnen. Die Unternehmensberaterin war über das hohe Sicherheitsbedürfnis der Frauen erstaunt. Im Ergebnis bedeutete dieses für das Projekt, dass die Frauen ihre Unternehmenskonzepte wirklich perfekt ausgearbeitet haben, bevor sie tatsächlich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben.

Ein Beispiel dafür ist Ariane Müller[27], Mitte 40 und Mutter von zwei Kindern. Sie arbeitete schon seit Jahren halbtags als Fachärztin in der Psychiatrie. „Nebenbei“ schrieb sie seit Langem Gutachten für Amtsgerichte – und verdiente mit diesem Standbein wesentlich mehr Geld als mit ihrer Anstellung. Trotzdem zögerte die Ärztin, sich ganz selbstständig zu machen. Das änderte sich nachhaltig, nachdem sie ein Jahr lang an der „Gründerinnenwerkstatt“ in Gevelsberg teilgenommen hatte. Dort konnte sie sich unter professioneller Begleitung mit all ihren Fragen und Unsicherheiten beschäftigen und gleichzeitig andere Frauen in ähnlicher Lage kennenlernen. Mittlerweile hat sie sich komplett selbstständig gemacht und bestreitet ihren Lebensunterhalt mit der Erstellung von Gutachten.

Die Projektleiterin Christina Zett von der Zett-Unternehmensberatung in Gevelsberg begleitete 15 potenzielle Existenzgründerinnen bei der Umsetzung ihrer Ideen. Die Hälfte der Frauen hat mittlerweile ihr Unternehmen gegründet oder steht kurz davor. Die andere Hälfte fand heraus, dass der Schritt in die Selbstständigkeit nicht ihren Fähigkeiten entspricht. Christina Zett beobachtet, dass viele qualifizierte Berufsrückkehrerinnen aufgrund ihres Alters keine Anstellung finden und so die Idee entsteht, sich selbstständig zu machen. „Sie wählen dafür Arbeitsfelder wie Kinder- oder Altenbetreuung, weil sie diese Bereiche kennen. Oder sie haben die Vorstellung, einen kleinen Laden mit schönen Dingen wie Schmuck, Tee oder für den kreativen Bedarf zu eröffnen“, beschreibt die Beraterin die Gründungsideen von Frauen. Im Dienstleistungsbereich und im Handel sind insbesondere die finanziellen Einstiegsbarrieren niedrig. Im Gegensatz zum verarbeitenden Gewerbe kommen Gründerinnen mit einer geringeren Zahl an Beschäftigten und einem vergleichbar geringen Kapitaleinsatz aus. Die Gründungsberaterin betont, wie sehr sich Frauen in diesen von ihnen stark besetzten Branchen einem hohen Konkurrenzdruck aussetzten: „Diesen Druck können sie nur aushalten, wenn sie sich mit ihrem Waren- oder Dienstleistungsangebot durch ihre Person und das damit verbundene Unternehmensimage deutlich vom Angebot der Masse absetzen können.“

Um sich als Selbstständige zu behaupten, sind deshalb zahlreiche persönliche Qualitäten, entsprechendes Fachwissen, insbesondere aber Risikobereitschaft nötig. Deswegen vertieften sich die Projektteilnehmerinnen ein Jahr lang an zwei Wochenenden im Monat in die notwendigen Voraussetzungen einer erfolgreichen Existenzgründung. Mit dem sogenannten „Kompetenzinventar“ konnte jede zunächst ihre Stärken und Schwächen, ihre Flexibilität hinsichtlich neuer Aufgaben und ihre Kommunikationsfähigkeit herausfinden. Die nachfolgenden Workshops ermöglichten den Frauen, ihre Gründungsidee auszuarbeiten und eine Gründungsstrategie zu entwickeln.

Anschließend fanden Trainings im Bereich der „weichen“ Fakten, wie Management-, Kommunikations- und Präsentationstechniken, Konfliktmanagement und Teambildung. statt. Die Qualifizierung im Feld der „harten“ Fakten umfasste Buchführung, Kostenrechnung, Controlling und Recht. Die effektive Finanzierung wurde ebenso behandelt wie Marketing.

Neben fest vorgegebenen Inhalten ließ das Projekt viel Raum für individuelle Themen, was sich sehr positiv auf die Gruppe auswirkte, erklärt Christina Zett. Die Frauen hatten ganz verschiedene berufliche Hintergründe – sie waren beispielsweise Designerin, Ingenieurin oder Fotografin oder kamen aus dem kaufmännischen Bereich. Einige von ihnen haben parallel zur Fortbildung ihr Studium abgeschlossen. Die Altersspanne zwischen 27 und 52 Jahren war breit. Ein Drittel hatte Kinder, die Übrigen waren kinderlos. Damit entspricht die Gruppe sowohl vom Alter als auch aufgrund ihrer hohen Qualifikationen dem Durchschnitt nordrhein-westfälischer Gründerinnen.[28] Auch die Familiensituation der Projektteilnehmerinnen passt zum Trend, denn Frauen in leitenden Positionen sind häufiger kinderlos als ihre männlichen Kollegen.[29]

[27] Name geändert

[28] Vgl. Studie des MGFFI, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 74.

[29] Vgl. Corinna Kleinert (2006): „Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen“, In: IAB Kurzbericht Nr. 9 2006.

Obwohl alle Gründerinnen die intensive Teilnahme am Projekt mit ihren Partnern und Familien abgesprochen hatten, nahm das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Fortbildung" eine große Rolle ein. „Ungefähr zur Halbzeit fingen die Familienmitglieder an zu meutern, weil der Haushalt nicht mehr wie vorher lief. Bei einigen hing immer wieder der ‚Haussegen' schief", erklärt die Projektleiterin. Hausaufgaben, die eigentlich zu Hause erledigt werden sollten, wurden deshalb in die internen Trainingseinheiten verlegt.

Hohe Motivation in der Gruppe

Dennoch war die Motivation der Gründerinnen insgesamt hoch. Das kann Christina Zett aufgrund der Vorläuferangebote für Gründende gut einschätzen. Das aus der „Gründerinnenwerkstatt" entstandene Netzwerk läuft weiter – die Frauen begleiten sich bei der bestandenen Diplomfeier oder der Geschäftseröffnung und arbeiten seit Abschluss des Projektes aktiv an der Vernetzung mit weiteren Unternehmerinnen. Sie haben erkannt, wie wichtig es für sie als Frau und Einzelgründerin ist, sich gegenseitig zu unterstützen und anzuregen.

Christina Zett war beeindruckt, wie gründlich Frauen ihre Existenzgründung angehen: „Alles musste hundertprozentig klar und durchkalkuliert sein. Wie sind die einzelnen Schritte, welche Risiken kommen auf mich zu? Frauen haben ein unglaublich hohes Sicherheitsbedürfnis. Das kenne ich von männlichen Gründern so nicht." Weil Frauen noch immer überwiegend die alleinige Zuständigkeit für die Familienarbeit zugeschrieben wird, hätten sie das Gefühl, vor einem riesigen Berg zu stehen. „Der Berg war zu bezwingen. Das haben die Gründerinnen im Laufe der Maßnahme erkannt", so die Projektleiterin. Entspannungstechniken, Stressbewältigungs- und Projektmanagement-Methoden halfen ihnen dabei.

Ein Problem sieht Christina Zett darin, dass Frauen als Geschäftsinhaberinnen entweder von Männern nicht ernst genommen werden oder bei einem entsprechend „toughen" Verhalten nicht dem gängigen Frauenbild entsprechen. Dass männlich-aggressives Auftreten Frauen im Job eher schadet, bestätigt eine Studie, die jüngst veröffentlicht wurde.[30] Frauen und Männer profitieren danach von unterschiedlichen Strategien, wenn es bei Verhandlungen um die Balance von Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen geht. Um sich erfolgreich zu positionieren, wurden deshalb für die Teilnehmerinnen der „Gründerinnenwerkstatt" auch Inhalte wie das passende Businessoutfit und der „Knigge für weibliche Führungskräfte" besprochen. Moderationstechniken und erfolgreiches Netzwerken insbesondere für Frauen standen ebenfalls auf dem Trainingsplan. Das angebotene Einzelcoaching wurde intensiv angenommen, denn bei einer Einzelgründung gibt es immer persönliche Aspekte, die nicht in der Gruppe bearbeitet werden können. Hier unterscheiden sich männliche und weibliche Gründende nicht voneinander. Ein Gruppencoaching diente dazu, die Wahrnehmung aus der Gruppe über das Auftreten der eigenen Person gespiegelt zu bekommen und Konfliktmanagement im Gruppenprozess real zu erleben.

Solides Hintergrundwissen

Die Fotografin Petra Meier[31] hatte bereits seit vier Jahren selbstständig gearbeitet und nutzte die Fortbildung, um sich intensiv mit Kundenakquise, Buchführung und einem ansprechenden Marketing zu befassen. Parallel schloss sie ihr Designstudium ab und steige nun mit solidem Hintergrundwissen weiter in den Markt ein, so Christina Zett. Sie ist alleinstehend und ohne Kinder, was ihr die erfolgreiche Selbstständigkeit sicherlich erleichtert, weil sie ihre ganze Energie und gesamte Zeit für das Unternehmen einsetzen kann. Frauen mit Kindern sind häufiger in Teilzeit tätig und müssen ihre Kräfte auf Unternehmen und Familie aufteilen, was ihrer Zufriedenheit und der Nachhaltigkeit ihrer Gründung nicht zugutekommt.[32]

Auch Susanna Berg[31], mit 27 die jüngste unter den Teilnehmerinnen, muss sich um keine Familie kümmern. Sie ist mit Leib und Seele Kommunikationsdesignerin und hat ihr Studium vor einem Jahr mit Erfolg abgeschlossen. Sie holte sich sämtliche Bausteine für eine erfolgreiche Selbstständigkeit in der „Gründerinnenwerkstatt". Das für eine Unternehmensgründung notwendige wirtschaftliche Fachwissen wurde ihr an der Hochschule nicht vermittelt, und auch ihre persönliche Unternehmerinnenreife war dort nie Thema. Nun fühlt sie sich bestens auf die Anforderungen,

[30] Vgl. Süddeutsche Zeitung, 12.08.08, und die zitierte Studie des Fachmagazins Negotiation and Conflict Management.

[31] Name geändert

[32] Vgl. dazu die EU-geförderte Studie der Existenzgründungsagentur für Frauen (EFA) der Stadt Oldenburg „Selbst und ständig Chefin sein! Nachhaltigkeit in der Existenzgründungsberatung von Frauen" unter www.oldenburg.de.

die auf sie als Unternehmerin zukommen, vorbereitet und steht kurz vor ihrer Gründung im Werbebereich.

„Einige Frauen musste ich auch ‚abberaten', erinnert sich Christina Zett. So wollte eine Teilnehmerin unbedingt wieder berufstätig sein, wusste aber nicht konkret, in welchem Bereich. Sie hatte zunächst die Idee, einen Salon für Hundepflege zu eröffnen, dann schwenkte sie in den Umweltbereich und anschließend auf Hundefutterverkauf um. Im Laufe der Maßnahme kristallisierte sich jedoch heraus, dass sie tatsächlich eine Festanstellung bevorzugen würde. Heute arbeite sie, so die Unternehmensberaterin, sehr zufrieden als Angestellte im Projektmanagement des Umweltbereichs. Ihr Entwicklungsprozess im Projekt habe sie demnach genau auf den richtigen Weg gebracht.

„Manchmal muss ich die Frauen vor etwas bewahren."

Eine weitere Teilnehmerin wollte in naher Zukunft einen Schreibwarenladen übernehmen. Der aktuelle Besitzer sollte die Verkaufszahlen und Bilanzen herausgeben und vertröstete sie über ein halbes Jahr hinweg immer wieder. Nach dieser Erfahrung legte die Gründungsberaterin ihr nahe, sich von dieser Betriebsübernahme deutlich zu distanzieren. „Entweder wollte er nicht verkaufen oder die Zahlen waren nicht in Ordnung." Die Teilnehmerin nahm „schweren Herzens" Abstand, fand eine halbe Stelle als Einkäuferin und ist heute „heilfroh", den Laden nicht übernommen zu haben. Christina Zett: „Manchmal gehört zu meinem Job auch, die Frauen vor etwas zu bewahren."

Aufgrund der guten Resonanz auf die „Gründerinnenwerkstatt" bietet die Zett-Unternehmensberatung das Nachfolgeprojekt „Existenzgründungswerkstatt" nun für männliche und weibliche Gründungswillige an. Allerdings wird dabei aufgrund der Erfahrung aus dem Projekt der zeitliche Aufwand gestrafft, und die Inhalte können als modulare Pakete gebucht werden. Themen wie „Verhalten und Businessoutfit für Frauen in Führungspositionen" können so in Untergruppen bearbeitet werden und gewinnen in Abgrenzung zum aktuellen Erleben der männlichen Teilnehmer sicherlich eine zusätzliche Bedeutung.

Die Finanzierung erfolgt zur Hälfte in Selbstzahlung und zur Hälfte durch die Förderung des nordrhein-westfälischen Bildungsschecks für Beschäftigte. Diejenigen, die nach einer längeren Familienphase durch eine Selbstständigkeit in den Beruf zurückkehren wollen, können die Förderung durch den Bildungsscheck für Berufsrückkehrende in Anspruch nehmen. Die Erfahrungen aus dem Projekt „Gründerinnenwerkstatt" werden auf jeden Fall dazu führen, dass die Frauen unter den Teilnehmenden im Einzelcoaching eine frauenspezifische Beratung erhalten. Auch der Aspekt „Vereinbarkeit von Familie und Selbstständigkeit" werde für die Teilnehmerinnen in der Gruppe nicht zu kurz kommen, ist sich Christina Zett sicher.

Teilprojekt

„Gründerinnenwerkstatt"

(Teilprojekt der Kooperation „Frauen und Führung", Märkische Region)

Zett-Unternehmensberatung
Christina Zett
Treppenstraße 5
58285 Gevelsberg
Telefon: 02332 555524
E-Mail: christina@zett-beratung.de

Projektlaufzeit
01.09.2006 bis 29.02.2008

Link
www.zett-beratung.de

4. Anhang

Übersicht der Regionen Stärken Frauen-Projekte zum beruflichen Aufstieg von Frauen

Im Folgenden erhalten Sie eine Übersicht über alle 128 RSF-Projekte, die auf den beruflichen Aufstieg ihrer Teilnehmerinnen zielen. Sie wurden nach den drei Zielgruppen: Frauen in Führungspositionen, Frauen, die eine Führungsposition anstreben, und die Gruppe der gründungsinteressierten Berufsrückkehrerinnen unterschieden. Die aktuellen Kontaktdaten und Ansprechpartner/-innen der in den Tabellen aufgeführten Projektträger sind der Regionen Stärken Frauen-Internetprojektdatenbank unter www.gib.nrw.de/service zu entnehmen. Dort sind auch die weiteren RSF-Projekte mit Kurzbeschreibungen dargestellt.

1. Projekte für Frauen in Führungspositionen (n = 33)

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Aachen	Kompetenzen von Frauen stärken die Region	Kompetenz PLUS	ac.consult Junglas, Schülke, Witzmann GbR, Aachen	01.01.2005 – 30.04.2006
Aachen	Neuverteilung der Arbeit in Familie und Beruf durch zu entwickelnde Lösungsmodelle im Bereich Tourismus	Qualifizierung und vernetzende Angebote	AWO service gGmbH gemeinnützige Beschäftigungsförderungsgesellschaft, Heinsberg	01.12.2005 – 30.11.2007
Bergisches Städtedreieck	ProFIT	going up – Stärkung weiblicher Karrieren durch Coaching und Supervision	goING, Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurleistung, Wuppertal	01.04.2005 – 31.12.2006
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	Mentoring – Karriereförderung für weibliche Nachwuchs- und Führungskräfte	FAW – Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH, Düsseldorf	01.01.2005 – 31.12.2005
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	RSF2-Projekt zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Zukunftswerkstatt Düsseldorf gGmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	JOCER	Berufsbegleitende (Teilzeit-) Qualifizierung in der gerontopsychiatrischen Pflege zur Beschäftigungssicherung berufstätiger Frauen und Arbeitsmarktintegration von Berufsrückkehrerinnen	TÜV-Rheinland Akademie GmbH, Düsseldorf	01.08.2006 – 31.01.2007
Emscher-Lippe-Region	Ein- & Aufstieg	Kompetenzerweiterung für weibliche Führungskräfte	B3 – Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen	01.04.2006 – 30.04.2007
Region Köln	Pro FIT. Starke Region Köln. Frauen in Erwerbstätigkeit	Vereinbarkeit Beruf und Familie – ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in der Region Köln	B/L/O Unternehmensentwicklung Barbara Locher-Otto e. K., Köln	01.11.2004 – 31.10.2006
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Vorbereitung und Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für die folgenden Teilprojekte	ADDITO Schulungs- & Beratungsgesellschaft mbH, Gummersbach	10.11.2005 – 31.10.2007
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Fit für den Aufstieg	Ute Haake und Dr. Monika Stricker Consulting, Bergisch-Gladbach	01.01.2006 – 31.12.2007
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Karriereschmiede für berufstätige Frauen	Ute Haake und Dr. Monika Stricker Consulting, Bergisch-Gladbach	01.01.2006 – 31.12.2006
Region Köln	Ein ASS für Frauen	Diversity stärkt Frauen und Unternehmen	Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH, Euskirchen	01.01.2006 – 30.06.2007
Region Köln	Ein ASS für Frauen	MEDIKA	Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH, Euskirchen	01.01.2006 – 31.12.2007
Region Köln	Einzelprojekt	Handicap! Erfolgreich selbstständig	Dr. Lorentz & Partner, Köln	01.07.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	markproF	TandeM – erfolgreiche Netzwerkerinnen	sb Schmalenbach Beratung, Breckerfeld	01.01.2006 – 30.06.2007
Märkische Region	markproF	Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/ -management, Bochum, in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.12.2005 – 30.06.2007

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Märkische Region	Frauen und Führung	Der Ich-Faktor im Karriereplan	Menschenbildung e. V., Gevelsberg	01.09.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	Frauen und Führung	Unternehmensentwicklung und weibliche Führungskompetenz für KMU	Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittlerer Niederrhein	Förderung und Weiterentwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen	FLEi – Frauen Leiten Engagiert Intelligent	easy change – Coaching & Qualifizierung, Sabine Kreuels, Ulrike de Kruijf, Krefeld	16.12.2005 – 16.12.2007
Mittlerer Niederrhein	Einzelprojekt	Frauen in Familie und Arbeit (FiFA)	IN VIA, Kath. Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit, Krefeld	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Koordination	Stadt Bochum, Regionalstelle Frau und Beruf	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen zur Aufstiegsförderung im Mittleren Ruhrgebiet	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/-management, Bochum, in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.11.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Frauenkarrieren: Ermutigen und Befähigen	Private Universität Witten/Herdecke gGmbH	01.09.2006 – 31.12.2007
Niederrhein	Gemeinschaftsantrag des Kreises Kleve und Wesel	Aufbau und Implementierung eines innovativen Managementkonzeptes für betrieblich unterstützte flexible Kinderbetreuung	Regionalstelle Frau und Beruf im Kreis Kleve	01.12.2005 – 30.11.2007
Ostwestfalen-Lippe	Frauen stärken in Ostwestfalen-Lippe	Geschäftsführerin in KMU und dem Non-Profit-Bereich	Women on Top e. V., Verband der weiblichen Fach- und Führungskräfte Ostwestfalen-Lippe, Bad Salzuflen	01.01.2005 – 31.12.2005
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen (KA)	Kolping-Bildungswerk Diözesanverband Paderborn e. V., Paderborn	01.01.2006 – 30.11.2007
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	RUTH – Erfolgreich aufsteigen – Frauen starten durch	CREOS Lernideen und Beratung GmbH, Bielefeld	01.03.2006 – 28.02.2007
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	Professional Career Coaching	Mettenmeier GmbH, Paderborn	01.03.2006 – 15.05.2006
Ostwestfalen-Lippe	Einzelprojekt	Think Leadership & Act!	Bildungsstätte Einschlingen, Bielefeld	01.09.2006 – 31.08.2007
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent – Mentoring und Potenzialentwicklungsprogramm für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen	Mentoring und Potenzialentwicklung für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen	Technologiezentrum Siegen GmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Westfälisches Ruhrgebiet	Modellhafte Förderung von Frauen in Schwerpunktbranchen der Region	Modellprojekt zur Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Aufstiegsförderung von Ärztinnen und zur Qualifizierung des Pflegepersonals in Kliniken sowie in der Altenpflege und ambulanten Krankenpflege im östlichen Ruhrgebiet	Sozialforschungsstelle Dortmund	01.12.2004 – 31.03.2006
Westfälisches Ruhrgebiet	Einzelprojekt	Ladies' Goal – Netzwerkfrauen Dortmund	IMPULSE GmbH Agentur für Projektentwicklung und -management, Dortmund	01.06.2006 – 31.12.2007
Westfälisches Ruhrgebiet	BAR – Beschäftigung sichern, Aufstieg anstreben, Rahmenbedingungen schaffen	„Frauen in Führung?!"	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/-management, Bochumm in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.12.2005 – 30.11.2007

2. Projekte für Frauen, die eine Führungsposition anstreben (n = 54)

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Region Aachen	Neuverteilung der Arbeit in Familie und Beruf durch zu entwickelnde Lösungsmodelle im Bereich Tourismus	Qualifizierung und Weiterbildung	VHS Anton-Heinen-Volkshochschule des Kreises Heinsberg	01.12.2005 – 30.11.2007
Region Aachen	Wirtschaftsfaktor Frauen	Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen! Strategische Laufbahn- und Karriereplanung	Frauenbildungshaus Zülpich e. V.	01.09.2006 – 31.12.2007
Bergisches Städtedreieck	ProFIT	BIB-Berufsrückkehr von Frauen im Bergischen	Berufsbildungszentrum der VHS Solingen	01.12.2004 – 30.11.2006
Bergisches Städtedreieck	ProFIT	BIB-Berufsrückkehr von Frauen im Bergischen	Stadt Wuppertal – Stadtbetrieb Weiterbildung, Fachbereich Frau und Beruf	01.12.2004 – 30.11.2006
Bergisches Städtedreieck	ProFIT	going up – Stärkung weiblicher Karrieren durch Coaching und Supervision	goING Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurleistung, Wuppertal	01.04.2005 – 31.12.2006
Bergisches Städtedreieck	ProFit III	FiV – Frauen in Verantwortung	WIPA GmbH & Co. KG, Wuppertal	01.12.2006 – 30.11.2007
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	RSF2-Projekt zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Zukunftswerkstatt Düsseldorf gGmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	Mentoring – Karriereförderung für weibliche Nachwuchs- und -führungskräfte	FAW – Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH, Düsseldorf	01.01.2005 – 31.12.2005
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	RSF2 Anpassungsqualifizierung und Aufstiegsfortbildung für beschäftigte Frauen	Euro-Schulen, Düsseldorf	01.03.2005 – 16.12.2005
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Einzelprojekt	Aufstiegsfortbildung zur Fachkauffrau im Handwerk (HWK), Schwerpunkt: Rechnungswesen, Marketing, Personalwirtschaft und Recht	GFA – Gesellschaft zur Förderung der Arbeitsaufnahme mbH & Co. KG, Alfter	01.10.2006 – 31.10.2007
Emscher-Lippe-Region	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN)	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN) – TP 2	B3 – Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen	01.11.2004 – 31.10.2006
Emscher-Lippe-Region	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN)	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN) – TP 1	GfAH mbH – Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund	01.11.2004 – 31.10.2006
Region Köln	Pro FIT. Starke Region Köln. Frauen in Erwerbstätigkeit	Vereinbarkeit Beruf und Familie – ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in der Region Köln	B/L/O Unternehmensentwicklung Barbara Locher-Otto e. K., Köln	01.11.2004 – 31.10.2006
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Vorbereitung und Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für die folgenden Teilprojekte	ADDITO Schulungs- & Beratungsgesellschaft mbH, Gummersbach	10.11.2005 – 01.10.2007
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Fit für den Aufstieg	Ute Haake und Dr. Monika Stricker Consulting, Bergisch-Gladbach	01.01.2006 – 31.12.2007
Region Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Karriereschmiede für berufstätige Frauen	Ute Haake und Dr. Monika Stricker Consulting, Bergisch-Gladbach	01.01.2006 – 31.12.2006
Region Köln	OPTIMA	Karriereforum OPTIMA	IPEC GbR Unternehmensberatung, Köln	01.09.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	markproF	Mentoring zur Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen	Institut für Kirche und Gesellschaft, Iserlohn	01.11.2004 – 31.10.2006
Märkische Region	markproF	TandeM – erfolgreiche Netzwerkerinnen	sb Schmalenbach Beratung, Breckerfeld	01.01.2006 – 30.06.2007
Märkische Region	markproF	Karrierewerkstatt	Sibylle Hüdepohl-Korthals Supervisorin DGSv, Hagen	01.12.2005 – 31.05.2007

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Märkische Region	markproF	Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/ -management, Bochum, in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.12.2005 – 30.06.2007
Märkische Region	Frauen und Führung	Der Ich-Faktor im Karriereplan	Menschenbildung e. V., Gevelsberg	01.09.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	Frauen und Führung	Unternehmensentwicklung und weibliche Führungskompetenz für KMU	SIHK Bildungszentrum, Hagen	01.09.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	Bilanz ziehen – Veränderungen angehen	„Karrierewerkstatt +": Perspektiventwicklung zwischen Beruf und Biografie	Sibylle Hüdepohl-Korthals, Supervisorin DGSv, Hagen	15.04.2007 – 15.09.2008
Mittlerer Niederrhein	Einzelprojekt	Frauen in Familie und Arbeit (FiFA)	IN VIA, Kath. Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit, für die Region Krefeld, Krefeld	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittlerer Niederrhein	Förderung und Weiterentwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen zur Sicherung der Beschäftigung von Frauen in verschiedenen Lebensphasen für die Region Mittlerer Niederrhein	FLEI – Frauen Leiten Engagiert Intelligent	easy change – Coaching & Qualifizierung, Sabine Kreuels, Ulrike de Kruijf, Krefeld	16.12.2005 – 16.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Einzelprojekt	Karrierewerkstatt Ruhr	Martina Uden, Supervisorin, Bochum	01.10.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Koordination	Stadt Bochum, Regionalstelle Frau und Beruf	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Frauenkarrieren: Ermutigen und Befähigen	Private Universität Witten/ Herdecke gGmbH	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Blended Learning: Eingeschränkte Flexibilität – Volle Weiterbildungsmöglichkeit	Private Universität Witten/ Herdecke gGmbH	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Frauen in Führung	Forum für Frauen in Führung – FFForum Ruhr	Private Universität Witten/ Herdecke gGmbH	01.09.2006 – 31.12.2007
Mülheim-Essen-Oberhausen	MoRe – Regionalentwicklung durch die Mobilisierung der Beschäftigungspotenziale von Frauen in der MEO-Region	Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes zur Karriereplanung für Frauen in Unternehmen	Ruhrwerkstatt Kultur-Arbeit im Revier e. V., Oberhausen	01.01.2005 – 31.05.2006
Mülheim-Essen-Oberhausen	Fit for Success – networking MEO	Karriereförderung für Frauen	EMA – Europäische Management Akademie GmbH, Essen	01.12.2005 – 30.11.2006
Mülheim-Essen-Oberhausen	Frauen gehen partnerschaftlich in Führung	Karrierefaktor Soft Skills (Unternehmensführung für Frauen)	EMA – Europäische Management Akademie GmbH, Essen	01.12.2006 – 30.11.2007
Mülheim-Essen-Oberhausen	Einzelprojekt	Mentoring Gender & Diversity and more ... für Absolventinnen mit Migrationshintergrund	Universität Duisburg/Essen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, StartUp-Büro, Duisburg	01.01.2007 – 31.12.2007
Münsterland	Einzelprojekt	Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg	frankepartner GmbH, Dortmund	01.07.2006 – 30.06.2007
Niederrhein	Frauen stärken die Wirtschaft	Schulleitung – eine Perspektive für Frauen – Coaching-Angebot für Lehrerinnen im Kreis Kleve	SOS Kinderdorf e. V., Kleve	01.01.2005 – 31.12.2005
Niederrhein	ZIF II	Förderung der Beschäftigung in der Gesundheitswirtschaft	Stiftung Bildung & Handwerk, Bielefeld	01.12.2005 – 31.03.2007
Niederrhein	ZIF II	Qualifizierung für Frauen im Handwerk	Kreishandwerkerschaft Qualifizierungs- und Vermittlungs-GmbH, Duisburg	01.11.2005 – 31.07.2007

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Niederrhein	Gemeinschaftsantrag des Kreises Kleve und Wesel	Aufbau und Implementierung eines innovativen Management-konzeptes für betrieblich unterstützte flexible Kinderbe-treuung	Regionalstelle Frau und Beruf, Kreis Kleve	01.12.2005 – 30.11.2007
Ostwestfalen-Lippe	Einzelprojekt	Think Leadership & Act!	Bildungsstätte Einschlingen, Bielefeld	01.09.2006 – 31.08.2007
Ostwestfalen-Lippe	Einzelprojekt	Fachwirtin in der Altenpflege	Fachseminar für Altenpflege, Gütersloh	01.08.2006 – 31.12.2007
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	Mit Frauen gewinnen	JS Unternehmensberatung GmbH, Bielefeld	01.12.2005 – 06.09.2006
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	Professional Career Coaching	Mettenmeier GmbH, Paderborn	01.03.2006 – 15.05.2006
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	Mit Mentoring ins Management	Women on top e. V., Bad Salzuflen	01.01.2006 – 31.03.2007
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent – Mentoring und Potenzialentwick-lungsprogramm für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen	Mentoring und Potenzialentwick-lung für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen (Das Projekt gliedert sich in fünf TP, die keine eigene AKZ haben; ihre Zielsetzungen usw. sind in der Tabelle „tbl2RSF" erfasst.)	Technologiezentrum Siegen GmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent 2	Potenzialentwicklungsprogramm PEP	Unternehmensberatung Elke Hömske, Freudenberg	01.08.2006 – 31.12.2007
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent 2	Mit Methode zum Erfolg	Berufsfortbildungswerk des DGB, Siegen	01.08.2006 – 31.01.2008
Westfälisches Ruhrgebiet	Modellhafte Förderung von Frauen in Schwer-punktbranchen der Region	Modellprojekt zur Einführung von Personalentwicklungsmaß-nahmen zur Aufstiegsförderung von Ärztinnen und zur Qualifizie-rung des Pflegepersonals in Kliniken sowie in der Altenpflege und ambulanten Krankenpflege im östlichen Ruhrgebiet	Sozialforschungsstelle Dortmund	01.12.2004 – 31.03.2006
Westfälisches Ruhrgebiet	Modellhafte Förderung von Frauen in Schwer-punktbranchen der Region	Qualitätsmanagerin und Fachauditorin im Sozial- und Gesundheitswesen (KA)	Kolping-Bildungswerk Hamm Diözesanverband Paderborn/ Kolping Akademie NRW, Hamm	10.12.2004 – 31.01.2006
Westfälisches Ruhrgebiet	Einzelprojekt	Qualitätsmanagerin und Fachauditorin im Sozial- und Gesundheitswesen (KA)	Berufsförderungszentrum Hamm Kolping-Bildungswerk Diözesan-verband Paderborn e. V.	13.10.2006 – 08.12.2007
Westfälisches Ruhrgebiet	Einzelprojekt	Ladies Goal' – Netzwerkfrauen, Dortmund	IMPULSE GmbH Agentur für Projektentwicklung und -manage-ment, Dortmund	01.06.2006 – 31.12.2007
Westfälisches Ruhrgebiet	BAR – Beschäftigung sichern, Aufstieg anstreben, Rahmenbedin-gungen schaffen	„Frauen in Führung?!"	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/ -management, Bochum, in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.12.2005 – 30.11.2007
Westfälisches Ruhrgebiet	BAR – Beschäftigung sichern, Aufstieg anstreben, Rahmenbe-dingungen schaffen	Fiff – Frauen fit für Führung	Oppermann Consulting GmbH, Schwerte	01.01.2006 – 30.04.2007

3. Projekte für gründungsinteressierte Berufsrückkehrerinnen (n = 41)

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Region Aachen	Starke Frauen braucht die Region	Begleitende Angebote	Regionalstelle Frau und Beruf, Kreis Heinsberg	12.11.2004 – 31.12.2005
Region Aachen	Starke Frauen braucht die Region	B4 – BedBikeBoatBoots – ein Handlungskonzept zur touristischen Erschließung des ländlichen Raumes	LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH, Ratingen	27.12.2004 – 14.02.2006
Aachen	Einzelprojekt	K hoch 25 – Klarschiff für Kids und Karriere	Stadt Herzogenrath, Zentrale Steuerungsunterstützung	01.09.2006 – 31.08.2007
Aachen	Wirtschaftsfaktor Frauen	Wirtschaftsfaktor Frau – Wirtschaftsfaktor selbstständige Frauen	ac.consult Junglas, Schülke, Witzmann GbR, Aachen	01.09.2006 – 31.12.2007
Bonn/Rhein-Sieg	Aufstieg fördern – Ausgrenzung entgegenwirken	Existenzgründung für Frauen mit Migrationshintergrund; Teilzeit-Qualifizierung mit Intensivtraining: Deutsch für die Arbeitswelt	DAA – Deutsche Angestellten-Akademie GmbH, Bonn	15.08.2005 – 01.12.2005
Bonn/Rhein-Sieg	Aufstieg fördern – Ausgrenzung entgegenwirken	Außenwirtschafts- und länderkundliche Beraterin; Teilzeit-Qualifizierung für Frauen mit Migrationshintergrund	DAA – Deutsche Angestellten-Akademie GmbH, Bonn	17.01.2005 – 01.11.2005
Bonn/Rhein-Sieg	Einzelprojekt	Fit for business	OPUS 1, Gesellschaft für Unternehmensberatung, Management & Training mbH, Bonn	01.07.2006 – 31.12.2007
Düsseldorf/ Kreis Mettmann	Düsseldorf stärkt Frauen	RSF2-Projekt zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Zukunftswerkstatt Düsseldorf gGmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Emscher-Lippe	QUAFFEL – Qualifizierungs- und Ausbildungsinitiative für Frauen in Emscher-Lippe	Geprüfte Kaufmännische Assistentin – eine Qualifizierungsmaßnahme für Berufsrückkehrerinnen im Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf – Gelsenkirchen-Bismarck	GABS gGmbH, Gesellschaft für Arbeitsförderung, berufliche Bildung und Soziokultur, Gelsenkirchen	01.03.2005 – 30.04.2006
Emscher-Lippe	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN)	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN) – TP 2	B3 – Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen	01.11.2004 – 31.10.2006
Emscher-Lippe	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN)	Emscher-Lippe-Region fördert Frauen-Nachfolgen (ElfFN) – TP 1	GFAH mbH –Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund	01.11.2004 – 31.10.2006
Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Vorbereitung und Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für die folgenden Teilprojekte	ADDITO Schulungs- & Beratungsgesellschaft mbH, Gummersbach	10.11.2005 – 31.10.2007
Köln	Aufwärts – Bildung & Wissenschaft, für Frauen vernetzt	Module zur betriebswirtschaftlichen Nachschulung von Frauen, die eine Existenzgründung bereits vollzogen haben	Nolting Unternehmensberatung, Bergisch-Gladbach	01.01.2006 – 31.12.2007
Köln	OPTIMA	Alle Pänz optimal versorgt	AWO – Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Rhein-Erft e. V., Bergheim	01.09.2006 – 30.11.2006
Köln	OPTIMA	Gründerinnenschmiede	IB – Internationaler Bund, Frechen	01.09.2006 – 31.12.2006
Köln	OPTIMA	Seniorenbetreuerin	IB – Internationaler Bund, Frechen	01.09.2006 – 30.11.2007
Köln	Einzelprojekt	Handicap! Erfolgreich selbstständig	Dr. Lorentz & Partner, Köln	01.07.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	markproF	Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen	Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/ -management, Bochum, in Kooperation mit frankepartner GmbH, Dortmund	01.12.2005 – 30.06.2007
Märkische Region	Frauen und Führung	Gründerinnenwerkstatt	Zett-Unternehmensberatung, Gevelsberg	01.09.2006 – 31.12.2007

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Märkische Region	Frauen und Führung	Der Ich-Faktor im Karriereplan	Menschenbildung e. V., Witten	01.09.2006 – 31.12.2007
Märkische Region	Frauen und Führung	Frauen für Unternehmensnachfolgen in Klein- und Kleinstunternehmen in der Märkischen Region stärken	GFAH mbH – Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittlerer Niederrhein	Einzelprojekt	Frauen in Familie und Arbeit (FiFA)	IN VIA, Kath. Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit, Krefeld	01.09.2006 – 31.12.2007
Mittleres Ruhrgebiet	Einzelprojekt	WohlfühlEN	QuaBeD gGmbH, Witten	01.08.2006 – 31.12.2007
Mülheim-Essen-Oberhausen	MoRe – Regionalentwicklung durch die Mobilisierung der Beschäftigungspotenziale von Frauen in der MEO-Region	Karrierecoaching für Frauen	EMA – Europäische Management Akademie GmbH, Essen	01.01.2005 – 31.12.2005
Münsterland	Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen hauptsächlich in Unternehmen des Gesundheitssektors in der Region Borken/ Coesfeld	Qualifizierte schulergänzende und schulintegrierte Betreuungs- und Förderangebote	Jugend- und Familienbildungswerk e. V., Stadtlohn	01.01.2005 – 31.12.2006
Münsterland	Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen hauptsächlich in Unternehmen des Gesundheitssektors in der Region Borken/ Coesfeld	Akquise – Qualifizierung – Begleitung und Vernetzung von Tagesbetreuung für Kinder im Kreis Coesfeld und Kreis Borken; Coaching für Existenzgründerinnen als Tagesmütter	Jugend- und Familienbildungswerk e. V., Stadtlohn	01.01.2005 – 31.12.2006
Münsterland	Women For Work	Unternehmerinnenwerkstatt	Frauenforum e. V., Münster	01.01.2007 – 31.12.2007
Münsterland	Women For Work	Gesundes Unternehmen	VFFE – Verein zur Förderung der Frauenerwerbstätigkeit im Kreis Warendorf, Sendenhorst	01.12.2006 – 31.12.2007
Münsterland	Women For Work	Der kleine Start	VFFE – Verein zur Förderung der Frauenerwerbstätigkeit im Kreis Warendorf, Sendenhorst	15.09.2006 – 17.11.2006
Niederrhein	Frauen stärken die Wirtschaft	Unternehmerinnen-Zentrum in Dinslaken-Lohberg im Ledigenheim „Frauen unter einem Dach"	Stadt Dinslaken, Gleichstellungsstelle	01.01.2005 – 31.12.2006
Niederrhein	ZIF – Zukunftsinitiative Frauen	Spannungsfeld: Selbstständige Erwerbstätigkeit – Mutterschutz (Ich-AGs, unternehmergeführte Kleinbetriebe, Freiberufliche)	Regionalstelle Frau und Beruf der Stadt Duisburg	01.03.2005 – 31.10.2005
Niederrhein	Einzelprojekt	Multiplex – als innovative Form der Existenzgründung für Frauen	GFAH mbH – Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund	01.07.2006 – 31.12.2007
Niederrhein	Gemeinschaftsantrag des Kreises Kleve und Wesel	Aufbau und Implementierung eines innovativen Managementkonzeptes für betrieblich unterstützte flexible Kinderbetreuung	Regionalstelle Frau und Beruf im Kreis Kleve	01.12.2005 – 30.11.2007
Niederrhein	Gemeinschaftsantrag des Kreises Kleve und Wesel	Beratung und Qualifizierung von Müttern in und nach der Elternzeit	IMBSE e. V., Moers	01.12.2005 – 30.11.2007

Region	Kooperationsprojekt	Projekttitel	Träger	Förderzeitraum
Ostwestfalen-Lippe	Frauen stärken in Ostwestfalen-Lippe	Frauen und Beruf im Blick: Netzwerk zur Orientierung und Qualifizierung für Frauen in der Gesundheits- und Dienstleistungswirtschaft	IN VIA, Kath. Jugendbildungswerk, Herford	01.11.2004 – 31.10.2006
Ostwestfalen-Lippe	Einzelprojekt	Netzwerk zur Orientierung und Qualifizierung von Frauen in der Gesundheits- und Dienstleistungswirtschaft	IN VIA, Kath. Jugendbildungswerk, Herford	01.06.2007 – 15.12.2008
Ostwestfalen-Lippe	Einzelprojekt	Step up Further	gpdm – Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH, Paderborn	03.08.2006 – 31.12.2007
Ostwestfalen-Lippe	Frauen-Kompetenzen in OWL	JetSet	TBZ Paderborn – Technologie- und Berufsbildungszentrum	01.01.2006 – 30.06.2007
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent – Mentoring und Potenzialentwicklungsprogramm für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen	Mentoring und Potenzialentwicklung für Arbeitnehmerinnen, Berufsrückkehrerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmen (Das Projekt gliedert sich in fünf TP, die keine eigene AKZ haben; ihre Zielsetzungen usw. sind in der Tabelle „tbl2RSF" erfasst.)	Technologiezentrum Siegen GmbH	01.01.2005 – 31.07.2006
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent 2	PePerMent 2 – Mentoring als Instrument der Personalentwicklung	Technologiezentrum Siegen GmbH	01.06.2007 – 30.11.2008
Siegen-Wittgenstein/ Olpe	PePerMent 2	Potenzialentwicklungsprogramm PEP	Unternehmensberatung Elke Hömske, Freudenberg	01.08.2006 – 31.12.2007

Impressum

Herausgeber
G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: +49 2041 767-0
Telefax: +49 2041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Autorinnen
Michaela Töpfer, Journalistin
Gisela Goos

Redaktion
Manfred Keuler
Karin Linde
Gisela Goos

Gestaltung
Andrea Kodura

Dezember 2008

EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: 02041 767-0
Telefax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de