



# Abschlussbericht Landesinitiative „Regionen Stärken Frauen“

**Herausgeber:** G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
[www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

**Autorinnen:** Gisela Goos  
Karin Linde

November 2009

## Inhaltsverzeichnis:

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Ausgangslage .....	4
1.2 Begleitung durch die G.I.B.....	4
1.3 Ziel des Berichts.....	5
<b>2. Umsetzung der Initiative</b> .....	<b>6</b>
2.1 Förderbedingungen .....	6
2.2 Merkmale der Projekte – Ziele .....	6
2.3 Themenschwerpunkte der Projekte .....	7
<b>3. Qualitative Projektergebnisse zu den Schwerpunkten der Initiative</b> .....	<b>8</b>
3.1 Schwerpunkt „Berufsrückkehr“ .....	8
3.2 Schwerpunkt „Beruflicher Aufstieg von Frauen“ .....	15
3.3 Schwerpunkt „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“ .....	27
3.4 Schwerpunkt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ .....	33
3.5 Schwerpunkt „Frauen mit Migrationshintergrund“ .....	39
3.6 Zusammenfassung der qualitativen Projektergebnisse .....	43
<b>4. Quantitative Projektergebnisse – Die wesentlichen Monitoringergebnisse</b> ..	<b>45</b>
<b>5. Ergebnistransfer durch die G.I.B.</b> .....	<b>49</b>
<b>6. Prinzip der Nachhaltigkeit der Initiative „Regionen Stärken Frauen“</b> .....	<b>51</b>
<b>Anhang: Ausgewählte Praxisbeispiele</b> .....	<b>62</b>
<b>Anhang 1: Beispiele zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit für Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen</b> .....	<b>62</b>
<b>Anhang 2: Beispiele zum Wiedereinstieg in den Beruf für Frauen nach einer Familienphase</b> .....	<b>74</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Mit der Initiative des Landesarbeitsministeriums „Regionen Stärken Frauen“ (RSF) waren die Ziele verbunden, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen in NRW zu verbessern und eine höhere Beschäftigungsquote zu erreichen. Regional angebundene Vorhaben und mittel- und langfristig wirkende Kooperationen sollten gefördert werden, die nachweisbar einen Beitrag zur strukturellen Verbesserung der Erwerbsbeteiligung von Frauen leisten. Mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Nordrhein-Westfalen wurden zwischen 2004 und 2008 insgesamt 297 Projekte gefördert. In den Jahren 2004, 2005 und 2006 wurden alle 16 Regionen in NRW aufgefordert, an der Initiative durch ein regional angelegtes, aus mehreren Teilprojekten bestehendes Gesamtkonzept mitzuwirken. Die Konzepte sollten auf Basis einer Problemanalyse zur regionalen Frauenerwerbstätigkeit entwickelt werden und bestehende Lösungsansätze und Kooperationen einbeziehen. Im Ergebnis boten 52 regionale Kooperationen (mit 248 Teilprojekten) vernetzte Angebote für die Zielgruppen: Berufsrückkehrerinnen, Arbeit suchende, arbeitslose und beschäftigte Frauen an. Von der Vernetzung profitierten die Beteiligten beispielsweise durch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder durch die gemeinsame Anwerbung von Teilnehmerinnen und den Erfahrungsaustausch zum methodischen Vorgehen. Ab 2006 wurden nicht nur Kooperationsprojekte, sondern auch Einzelprojekte gefördert, und zwar 49. Besonders viele RSF-Projekte waren in den Arbeitsmarktregionen Köln, Emscher-Lippe und Ostwestfalen-Lippe angesiedelt.

Die Umsetzung von „Regionen Stärken Frauen“ durch regionale Kooperationsprojekte löste die, von 2000 bis 2003 praktizierte, Förderung von Einzelprojekten ab. Neu war, im Gegensatz zu früheren arbeitsmarktpolitischen Projekten für Frauen, die gezielte Ansprache von beschäftigten Frauen einschließlich der Potenzialentwicklung von höher qualifizierten Frauen. Zudem sollten insbesondere auch Arbeit suchende Frauen, ohne Ansprüche auf Leistungen der Agentur für Arbeit, erreicht werden.

## 1.2 Begleitung durch die G.I.B.

Die G.I.B. hat, im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (MAGS), die fachliche Begleitung der Initiative von 2004 bis 2008 durchgeführt. Dieses beinhaltete die Beratung und Unterstützung der laufenden Projekte. Dazu zählte im Einzelnen die fachliche Weiterentwicklung von bestimmten Themenstellungen durch Veranstaltungen für die Projektträger sowie für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte, weiterhin der organisierte Erfahrungsaustausch zwischen den Projektträgern sowie die qualitative Auswertung der einzelnen Projekte. Strukturierte persönliche Gespräche mit Koordinatorinnen und Koordinatoren bzw. mit den Teilprojektvertretungen dienten dazu die „gute Praxis“ zu identifizieren. Transferarbeit und Veröffentlichung war ein weiterer Schwerpunkt: Zahlreiche Beispiele guter Praxis wurden über themenspezifische Broschüren aufbereitet. Zusätzlich wurde eine Reihe einzelner Projektbeschreibungen über die Internet-Projektdatenbank „Regionen Stärken Frauen“ veröffentlicht.

Die weitere Öffentlichkeitsarbeit wurde über die Internetseite der G.I.B. hinausgehend über die Internet-Seite des Arbeitsministeriums vorgenommen.

Die Initiative wurde über das übliche ESF-Monitoring der G.I.B. erheblich unterstützt. Neben den ESF-üblichen Angaben der Träger zu den Teilnehmerinnen der Projekte, die regelmäßig ausgewertet wurden, wurden auch die schriftlichen Antragsunterlagen, Projektbeschreibungen sowie weitere projektbezogene Daten ausgewertet. Es wurden zusätzliche Befragungen durchgeführt, um die komplexen Ziele und Wirkungen der „Regionen Stärken Frauen“-Kooperationen zu überprüfen: z. B. eine Befragung der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Kooperationsverbände sowie der Projektvertretungen im Jahr 2005 und eine Befragung von erwerbstätigen Teilnehmerinnen nach der Teilnahme an Maßnahmen zum beruflichen Aufstieg im Jahr 2007. Die Ergebnisse des Monitorings wurden in einem umfassenden Bericht (G.I.B.-Arbeitspapiere Nr. 24, Materialien zum Programm-Monitoring, Bericht zur Umsetzung der Initiative „Regionen Stärken Frauen“)<sup>1</sup> veröffentlicht. Die Ergebnisse einer weiteren exemplarischen Befragung der an „Regionen Stärken Frauen“ beteiligten Unternehmen wurde ebenfalls 2008 publiziert.<sup>2</sup>

### 1.3 Ziel des Berichts

Das zentrale Anliegen des vorliegenden Berichts ist es, die Ergebnisse der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ aus qualitativer Sicht darzustellen, um sie für nachfolgende Programme – wie z. B. dem MAGS-Handlungsprogramm „Brücken bauen in den Beruf“ – zur Beschäftigungsförderung von Frauen nutzbar zu machen. Ausgewählte Projektbeispiele mit ihren Ergebnissen und Erfahrungen zu den verschiedenen Themenschwerpunkten der Initiative werden auszugsweise dargelegt und bewertet. Jeweils drei Beispiele guter Praxis aus dem Bereich Sozial- und Gesundheitswesen sowie aus dem Bereich Wiedereinstieg werden im Anhang dieses Berichts ausführlich beschrieben.

Die Beschreibung der spezifischen Förderbedingungen der Initiative, die Darlegung der besonderen Merkmale der Projekte, zusammen mit den verschiedenen Formen des Ergebnistransfers durch die G.I.B., sowie die Darstellung der wesentlichen Monitoringergebnisse stellen die qualitativen Ergebnisse der Initiative in den, für ein umfassendes Verständnis, notwendigen Gesamtzusammenhang.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.gib.nrw.de/service/monitoring/programm-monitoring>

<sup>2</sup> Vgl. G.I.B.-Info 4/2008, [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

## 2. Umsetzung der Initiative

### 2.1 Förderbedingungen

Zentrales Anliegen bei der Entwicklung des Programms war für das MAGS, die Beschäftigungsfähigkeit von Frauen durch vernetzte und möglichst unternehmensnahe regionale Konzepte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Inhaltlich sollte die familienverträgliche Organisation von Arbeit und Arbeitszeit, die berufliche Integration bzw. der Aufstieg von Frauen, flankiert durch eine strukturelle Verbesserung der Kinderbetreuungsangebote, im Mittelpunkt der Projekte stehen. Voraussetzung für die Vernetzung sollte ein Zusammenschluss von mindestens zwei Projektträgern bei dem Aufruf 2004 bzw. von mindestens drei Projektträgern in der Förderphase 2005 sein. In der dritten Förderphase im Jahr 2006 konnten neben den Kooperationsverbänden auch Einzelprojekte gefördert werden. Alle Projekte waren auf eine Förderungshöchstdauer von zwei Jahren begrenzt. Projektanträge für unbeschäftigte Frauen (Arbeitslose, Arbeit Suchende, Berufsrückkehrerinnen) wurden mit einer Förderung bis zu 80 % bezuschusst, Projekte für Unternehmen und Beschäftigte erhielten eine 50 %-ige Förderung. Während die Anträge in der ersten und zweiten Förderphase zu einem Stichtag vorgelegt werden mussten, konnten die Projekte der dritten Förderphase ab März 2006 bis zur Verausgabung der Fördermittel fortlaufend eingereicht werden. Das Land NRW und die EU (Europäischer Sozialfonds) stellten rund 24 Mio. Euro für die bewilligten Projekte zur Verfügung. 475 Anträge wurden im gesamten Förderzeitraum von der G.I.B. zur abschließenden Auswahl durch das MAGS fachlich bewertet. Demnach wurden mit den 297 durchgeführten Projekten fast zwei Drittel der eingereichten Projektkonzepte gefördert.

Zu Beginn des Programms 2004 und 2005 wurden mit der Initiative ausschließlich Betriebe, Beschäftigte sowie arbeitslose Frauen ohne Leistungsbezug angesprochen. Für die beteiligten Bildungsträger bzw. Projektträger war es eine Herausforderung, an die neue Zielgruppe der beschäftigten Frauen zu kommen; auch für die Zielgruppe der Frauen ohne Leistungsanspruch, d. h. ohne Bezug von Arbeitslosengeld I oder II – darunter viele Migrantinnen und Berufsrückkehrerinnen – mussten neue Ansprechkonzepte entwickelt werden. Wegen des starken Interesses von Arbeitslosengeldbeziehenden konnten ab 2006 bis zu 40 % der Teilnehmerinnengruppe Arbeitslosengeld-II-Beziehende sein.

### 2.2 Merkmale der Projekte – Ziele

Aus der Analyse der Projektanträge ergaben sich dreizehn verschiedene Oberziele, die von den Projektkooperationen verfolgt wurden. Die meisten Projektträger nannten die „Verbesserung der Erwerbsintegration von Frauen“ als Zielsetzung. Die „Förderung der Chancengleichheit“ und „Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit durch strukturelle Veränderungen“ wie z. B. Kinderbetreuungsangebote, umfassten rund ein Drittel der in den Projektanträgen genannten Zielsetzungen. Die „Förderung beruflicher Aufstiegs- und Karrierechancen“ und die „Erhöhung des Anteils von Unternehmerinnen“ war bei gut einem Viertel der Projekte das zentrale Interesse.

Die genannten Zielsetzungen verfolgten die Träger überwiegend, indem sie Frauen qualifizierten, beraten oder gecoachert haben. Es wurden aber auch Projekte gefördert, die sich vorrangig mit Bedarfsanalysen, Konzeptentwicklungen oder mit der Steuerung eines Kooperationsprojektes befassten. Dazu zählten auch Vorhaben wie „der Ausbau der regionalen Kinderbetreuungs- und Beratungsangebote“ sowie der „Vernetzung und die Information oder Sensibilisierung von Unternehmen“.

### 2.3 Themenschwerpunkte der Projekte

Unten den fast 300 Projekten kristallisierten sich einige Themenschwerpunkte besonders heraus. Zahlenmäßig am stärksten vertreten war der

- Schwerpunkt „Berufsrückkehr“ mit 145 Projekten sowie der
- Schwerpunkt „Beruflicher Aufstieg von Frauen“ mit 128 Projekten.
- 60 Projekte arbeiteten zum Schwerpunkt „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“, dicht gefolgt vom
- Schwerpunkt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ mit 58 Projekten und dem
- Schwerpunkt „Frauen mit Migrationshintergrund“ mit 45 Projekten.

Ein Teil der Projekte ließ sich mehreren Themenschwerpunkten zuordnen, insofern sind Mehrfachnennungen vertreten. Im folgenden Kapitel „Qualitative Projektergebnisse zu den Schwerpunkten der Initiative“ werden die qualitativen Ergebnisse der fünf genannten Themenschwerpunkte einzeln betrachtet. Am Ende des Kapitels werden die wesentlichen qualitativen Projektergebnisse themenübergreifend zusammengefasst.

### 3. Qualitative Projektergebnisse zu den Schwerpunkten der Initiative

#### 3.1 Schwerpunkt „Berufsrückkehr“

##### 3.1.1 Überblick

145 Projekte nannten Berufsrückkehrerinnen als Zielgruppe ihres Angebots. Inhaltlich konzentrierten sich die Berufsrückkehrprojekte auf die Orientierung, Beratung und Qualifizierung der Frauen. Zu den Teilnehmerinnen zählten in starkem Maße Frauen, die einen beruflichen Abschluss und entsprechende Berufserfahrungen vorwiesen. Auch Akademikerinnen waren unter den Teilnehmerinnen. Sie brachten zumeist mehrjährige Erfahrungen in ihrem Beruf mit, ein Teil von ihnen hatte sich direkt nach dem Hochschulabschluss für die Familienphase entschieden und stieg nun erstmalig beruflich ein. Wenige Projekte richteten sich an Frauen ohne Schul- und Berufsabschluss. Die Teilnehmerinnen dieser Angebote hatten in einem sehr jungen Alter Kinder bekommen und erhielten durch das „Regionen Stärken Frauen“-Angebot die Möglichkeit, einen Schul- und Berufsabschluss nachzuholen. Die meisten Berufsrückkehrerinnen hatten mehrere Kinder und ihre berufliche Auszeit erstreckte sich auf eine längere Lebensphase von zehn und mehr Jahren. Teilnehmerinnen mit Kindern im Vorschulalter waren weniger vertreten. Einige Frauen, wie z. B. Alleinerziehende, wollten wegen finanzieller Engpässe, eine Berufstätigkeit aufnehmen, ein größerer Anteil suchte mit zunehmender Eigenständigkeit der Kinder einen Weg aus der familiären Isolation und eine Möglichkeit der sozialen Anerkennung.

#### Aktuelle Situation von Frauen am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft

Die Bundesagentur für Arbeit<sup>3</sup> stellt fest: Die Frauenerwerbsquote in Deutschland liegt 2008 bei 64,8 % und damit um 8,2 Prozentpunkte höher als im Jahr 2000 und um 6,2 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der EU-27-Staaten. Seit 2008 wird die Arbeitslosigkeit der Frauen in Deutschland schneller abgebaut als die der Männer. Frauen sind jedoch weiterhin stark überproportional in atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie Teilzeit und geringfügiger Beschäftigung vertreten. Frauen zählen bei der Arbeitsagentur häufiger (als Männer) zu den Nichtleistungsempfängern. Ihnen wird tendenziell ein größerer Spielraum zugesprochen, eine Arbeit nicht aufzunehmen, weil sie einem ökonomischen Druck weniger ausgesetzt sind als Männer. Die Arbeitsagentur beobachtet, dass Alleinerziehenden und Berufsrückkehrerinnen die Beendigung ihrer Arbeitslosigkeit wegen familiärer Verpflichtungen schwerer fällt.

---

<sup>3</sup> Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Situation von Frauen und Männern auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt – Lage und Entwicklung 2000 – 2008, Nürnberg, Oktober 2008



Diese Ergebnisse werden durch eine Studie des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW<sup>4</sup> bestätigt: Aus dem in dieser Untersuchung durchgeführten konzentrierten Blick auf die Frauen in der Lebensmitte wird deutlich, dass der steigende Anteil der Frauen an den Erwerbstätigen mit einem Absinken ihrer wöchentlichen Arbeitszeit einhergeht. Nur jede dritte Mutter mit Erwerbswunsch bevorzugt eine Vollzeitstätigkeit. Alleinerziehende sind zu einem deutlich höheren Anteil erwerbstätig als Mütter in Paarchaushalten.

Dass die heutigen Väter trotz eines traditionellen Rollenverständnisses als „Ernährer der Familie“ gern mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen möchten, dabei aber von ihren Arbeitgebern wenig Unterstützung erfahren, zeigt die sog. „Väter-Studie“ der Bertelsmann-Stiftung<sup>5</sup>. Danach sehen 96 % der befragten kinderlosen jungen Männer es als ihre Aufgabe an, den Lebensunterhalt für die Familie zu verdienen. 95 % der befragten Männer hält es für wichtig, sich Zeit für das Kind nehmen zu können. Je höher die Qualifikation und der berufliche Status der Befragten jedoch sind, desto stärker ist dabei die Sorge um Karriereverlust und Nachteile im Beruf. 91 % der befragten Männer wünschen sich von ihrem Arbeitgeber familienfreundliche Maßnahmen, doch nur drei Prozent bestätigen, dass es an ihrem Arbeitsplatz Unterstützungsangebote zur Kinderbetreuung gibt.

Dass in Deutschland nach wie vor erheblicher Nachholbedarf bei der Kinderbetreuung besteht, bestätigt „Der Kita-Check“<sup>6</sup>. Danach bietet lediglich ein Drittel der befragten Kitas die Möglichkeit, die Betreuungszeiten individuell festzulegen und abzurechnen und gut ein Viertel der Einrichtungen hat Schließzeiten während der Ferien, die von den Eltern selbst überbrückt werden müssen.

Zusammengefasst ist festzustellen: Wesentlich mehr Mütter, als es derzeit der Fall ist, sind trotz ihrer Familienverantwortung an einer Berufstätigkeit interessiert, wesentlich mehr Väter würden gern mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen, doch dazu sind folgende Bedingungen Voraussetzung:

1. Mehr Teilzeitmöglichkeiten für Frauen
2. Flexiblere Arbeitszeitbedingungen für Mütter und Väter
3. Mehr und an die Arbeitszeit von Eltern angepasste Kinderbetreuungsmöglichkeiten
4. Familienfreundliche Unternehmenskulturen, die es beiden Elternteilen ermöglichen, sich ohne größere Karriereeinbußen stärker ihrer Familie zu widmen

---

<sup>4</sup> Vgl. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, Düsseldorf 2007, S. 62 ff.

<sup>5</sup> Bertelsmann Stiftung, „Null Bock auf Familie? Der schwierige Weg junger Männer in die Vaterschaft – Kurzfassung“ von Claudia Zerle und Isabelle Krok, Deutsches Jugendinstitut München, Oktober 2008

<sup>6</sup> Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Der Kita-Check – Kinderbetreuung in Deutschland 2008, Ergebnisse einer DIHK-Kitabefragung, Berlin, November 2008

## Übersicht der Beispiele guter Praxis

Sieben Beispiele guter Praxis mit der Zielsetzung „Berufsrückkehr“ werden in der folgenden Projektbetrachtung näher in den Fokus genommen:

- „QuiCK Step“ des SEN e. V. Soester Entwicklungsnetz, ein Einzelprojekt in der Region Hellweg-/Hochsauerland
- „BIB – Berufsrückkehr im Bergischen“ der gbb – Gesellschaft für berufliche Bildung in Remscheid, ein Teilprojekt der Kooperation „ProFIT“ in der Region Bergisches Städtedreieck
- „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ der ZWD – Zukunftswerkstatt Düsseldorf, ein Teilprojekt der Kooperation „JOCER – Job – Orientierung – Coaching – Erwerbstätigkeit“ in der Region Düsseldorf
- „MOSAIK“ des BRW – Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH in Euskirchen, ein Teilprojekt der Kooperation „OPTIMA – Frauen – Unternehmen – Zukunft“ in der Region Köln
- „Zukunftsfaktor WorkLife“ der DAA – Deutschen Angestellten Akademie Gütersloh, ein Teilprojekt der Kooperation „Frauen-Kompetenzen in OWL“ in der Region Ostwestfalen-Lippe
- „Schulische Bildung von Frauen“ der RE/init e. V., Recklinghäuser Arbeitsförderungsinitiative in Kooperation mit dem Berufskolleg Königsstraße der Stadt Gelsenkirchen, ein Teilprojekt der Kooperation „Einstieg & Aufstieg“ in der Region Emscher-Lippe
- „JoFa – Job und Familie“ der RE/init e. V., Recklinghäuser Arbeitsförderungsinitiative, Einzelprojekt in der Region Emscher-Lippe

Auf die Einzeldarstellungen dieser Beispiele kann über die Internetseite der G.I.B. Zugriff genommen werden.<sup>7</sup>

In der Fortbildungsveranstaltung der G.I.B. zum Thema „Berufsrückkehr: Potenziale von Berufsrückkehrerinnen entwickeln“ zur Begleitung der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ wurden die beiden Projekte „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ der ZWD – Zukunftswerkstatt Düsseldorf sowie „BIB – Berufsrückkehr im Bergischen“ der gbb – Gesellschaft für berufliche Bildung in Remscheid, präsentiert. Zudem wurde das Projekt „KONFITA – Emscher Lippe Kompetenz Netzwerk junge Frauen mit Kindern in Teilzeitausbildung/-Umschulung“ des RE/init e. V. in Recklinghausen vorgestellt.<sup>8</sup> Auch die Ergebnisse aus diesen Projektvorstellungen fließen in die folgende Projektanalyse ein.

<sup>7</sup> Vgl. RSF-Projekt Datenbank unter [www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche](http://www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche)

<sup>8</sup> Vgl. RSF-Projekt Datenbank unter [www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche](http://www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche)

### 3.1.2 Qualitative Projektergebnisse

#### Erfolgsfaktoren für Berufsrückkehrerinnen

##### Erhalt von Lebenslagen-Coaching/Empowerment

Neben der fachlichen Qualifizierung betrieben die Träger, die sich an Berufsrückkehrerinnen wandten, Lebenslagen-Coaching und Empowerment. Fast durchgängig berichteten die Träger von einem mangelnden Selbstbewusstsein ihrer Teilnehmerinnen nach der langen Familienphase und der Fehleinschätzung hinsichtlich der vorhandenen Fähigkeiten und Qualitäten. Sie legten dar, dass die Frauen zu Maßnahmebeginn vorwiegend eine gering qualifizierte Tätigkeit – in der Regel im Büro – anstreben. „Unabhängig davon, wie hoch oder niedrig Frauen vor ihrer Familienphase qualifiziert waren, wenn sie zurück in den Beruf wollen, sind sie davon überzeugt, dass sie allenfalls einen Job auf 400-Euro-Basis finden“, hieß es seitens der BIB-Projektleiterin. „Entscheidend war, das Selbstbewusstsein der Frauen aufzubauen und ihnen zu vermitteln, dass sie keine Bittstellerinnen am Arbeitsmarkt sind“, fasste sie das Gemeinte zusammen.

Aber auch Träger, bei denen ursprünglich die Fachausbildung im Vordergrund stand, mussten feststellen, dass der emotionale Aspekt nicht vernachlässigt werden darf. So konstatierte die Leiterin eines Projekts zur Qualifizierung im Bereich Immobilienmanagement<sup>9</sup>, dass die Teilnahmemotivation ihrer Zielgruppe – akademisch ausgebildete Berufsrückkehrerinnen aus der Region Münsterland – stark von der Befürwortung und vom Rückhalt der Familie abhing. Sie führte deshalb vor Beginn der Maßnahme nicht nur Gespräche mit den potenziellen Teilnehmerinnen, sondern auch mit deren Partnern und Kindern durch.

Im Projekt „Quick Step“ und im Projekt „Schulische Bildung“ wurden emotionale Probleme wie Partnerschaftstrennungen und Versagensängste beschrieben, die den Lernerfolg der Teilnehmerinnen stark beeinträchtigten. Da auch diese Aspekte durch die pädagogischen Begleiterinnen der Maßnahmen aktiv angegangen wurden, wurden die teils noch jungen Frauen psychisch stabilisiert und erhielten durch den erreichten Abschluss ein starkes Erfolgserlebnis. „Am Anfang kümmern wir uns eher um das Emotionale und bereiten die Frauen darauf vor, später jede Menge Wissen aufzunehmen“, hieß es bei „Quick Step“.

##### Erprobung einer veränderten Familienorganisation

Das Praktikum war für viele der jungen lernenden Mütter im Projekt „Schulische Bildung von Frauen“<sup>10</sup> ein neuralgischer Punkt. Innerhalb ihrer schulischen Ausbildung absolvierten sie mehrere Praktika. Die unterschiedlichen Anfangszeiten der einzelnen Arbeitsstellen erforderten eine Anpassung der Familien- und Haushaltsorganisation.

<sup>9</sup> Vgl. „Frau und Karriere: Immobilienmanagement als Chance zur Integration und zum Aufstieg“, der frankepartner GmbH, dargestellt in der RSF-Broschüre „Beruflicher Aufstieg“.

<sup>10</sup> Ein Projekt der RE/init e. V., Recklinghäuser Arbeitsförderungsinitiative in Kooperation mit dem Berufskolleg Königsstraße der Stadt Gelsenkirchen

Auch die Wiedereinsteigerinnen des Projekts BIB verabschiedeten sich bei der Suche nach einem Praktikum von der Idee, konstant vormittags arbeiten zu können. Letztendlich wurden während der Praktika sehr unterschiedliche und vielfältige Arbeitszeitmodelle realisiert. Die Frauen veränderten nicht nur ihre Einstellung zur Arbeitszeit, sondern auch zur Haushaltsführung und forderten die Unterstützung ihrer Partner und herangewachsenen Kinder ein.

Eine Teilnehmerin aus dem Projekt „Mosaik“ beschrieb die zeitliche Vorbereitung auf die zukünftigen Zeitanforderungen des Berufs über ihre Teilnahme an der Maßnahme mit den Worten: „Das war für mich ein fließender Übergang in den Wiedereinstieg. Ich konnte mich daran gewöhnen, wieder andere Aufgaben als den Haushalt und die Kindererziehung zu haben.“ Ihr gefiel es besonders gut, nicht plötzlich den ganzen Tag außer Haus zu sein, sondern sich den Lernalltag über das Online-Learning selber zu Hause zu organisieren und einteilen zu können.

### **Neue Arbeitsformen und -felder entdecken**

Mehrere Teilnehmerinnen des Projekts der Zukunftswerkstatt Düsseldorf und des Projekts „Zukunftsfaktor WorkLife“ erkannten in der Unternehmensgründung, in einem für sie unbekanntem Arbeitsfeld, eine lukrative Alternative zur ursprünglich anvisierten Anstellung als angelernte Bürokräft. So machte sich eine der Teilnehmerinnen von „Zukunftsfaktor WorkLife“, eine diplomierte Medienwirtin, als technische Fachübersetzerin selbstständig. Einige BIB-Teilnehmerinnen brachten ihre persönlichen Lebenserfahrungen unabhängig von ihrer vorherigen Berufsausbildung durch Anstellungen in für sie neue Arbeitsbereiche ein: So arbeitet eine gelernte Konditorin heute im Buchhandel und eine Floristikmeisterin mit einem Studienabschluss in Kunstgeschichte leitet heute Jugendliche in berufsbegleitenden Maßnahmen an.

### **Effekte für Unternehmen**

#### **Entgegenwirken des Fachkräftemangels**

Die Unternehmen erhielten durch die Berufsrückkehrerinnen die Möglichkeit, dem bereits in vielen Branchen bestehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Mehrere Projektträger bestätigten, dass ihr Kontakt zu den Unternehmen in Zusammenhang mit dem bestehenden Fachkräftemangel besteht. Die Projektleiterin von „Zukunftsfaktor WorkLife“ beschrieb den spürbaren Fachkräftemangel im technischen Bereich in der größtenteils ländlich geprägten Region Ostwestfalen-Lippe mit den Worten: „Die Firmen suchen spezielles Personal, beispielsweise im Ingenieurwesen. Sie sind bei akutem Fachkräftemangel sogar bereit, eine Leitungsstelle in Teilzeit zu besetzen!“

Die Nachfrage der Unternehmen nach Kinderbetreuungssystemen bei der Zukunftswerkstatt Düsseldorf erklärte die Projektleiterin mit dem auch in dieser großstädtischen Region bestehenden Fachkräftemangel. „Im akademischen Bereich merken wir am meisten, dass die Personalentwicklung jahrelang vernachlässigt wurde und nun ein Fachkräftemangel besteht.“

## Erhalt von gut qualifizierten, sozial kompetenten Dauerbeschäftigten

Die Wiedereinsteigerinnen zeichneten sich während der Betriebspraktika wegen ihrer Lebenserfahrung und ihres Alters durch eine zuverlässige, verantwortungsvolle und besonnene Arbeitsweise aus. Das meldeten die Betriebe den Projektträgern zurück. Ihre Einsatzmöglichkeiten in den Betrieben sind deshalb breiter als bei jungen Arbeitskräften. Ihr zukünftig voraussichtlich ununterbrochener Einsatz bietet den Betrieben, im Vergleich zu jungen Arbeitnehmerinnen, finanzielle Vorteile, weil die Fluktuationskosten gering sind.

Sie erhalten lernfähige, zielstrebige und gut qualifizierte Arbeitskräfte. So erwarben die Teilnehmerinnen im Kölner Projekt „MOSAİK“ anerkannte technische oder kaufmännische Zertifikate und waren nach Aussagen des Trägers nun teils qualifizierter als die Kolleginnen und Kollegen, auf die sie bei ihren neuen Arbeitgebern gestoßen sind. „Wenn in der Firma eine neue Software kommt, zucken selbst altgediente Mitarbeitende zurück, während [unsere] Informationsassistentinnen sich ohne Zögern an die Umsetzung machen“, hieß es von der Projektleiterin. Personalverantwortliche kamen deshalb und wegen der guten Erfahrungen, die sie in der Vergangenheit mit Berufsrückkehrerinnen des Trägers gesammelt haben, mit konkreten Anfragen auf den Bildungsträger zu. In den Praktika konnten sie ohne größeren finanziellen Aufwand testen, ob die jeweilige Berufsrückkehrerin den Anforderungen des anvisierten Arbeitsplatzes gerecht wird.

Die DAA in Ostwestfalen-Lippe bot den Betrieben mit ihrem Projekt „Zukunftsfaktor WorkLife“ darüber hinaus einen Arbeitnehmerinnenpool an, aus dem mithilfe eines Profilings eine Vorauswahl der passenden Bewerberinnen getroffen wurde. Die arbeits- und somit kostenintensive Auswahl aus einer Vielzahl von Bewerbungen wurde den Unternehmen auf diese Weise abgenommen.

## Umsetzung innovativer Aspekte

### Ansprache von Nicht-Leistungsbeziehenden

Neu war für die meisten Träger die Ansprache von Nicht-Leistungsbeziehenden (Berufsrückkehrerinnen und Migrantinnen) und damit die Entwicklung neuer Ansprachekonzepte. In der Vergangenheit wurden die Teilnehmerinnen den Trägern zumeist durch die Arbeitsagenturen zugewiesen. Die eigene Anwerbung von Frauen, die keine Leistungen der Arbeitsagenturen erhalten, war für die Träger bei der Umsetzung eine nicht leicht zu bewältigende Hürde. Im Jahr 2006 wurde die Fördervoraussetzung der ausschließlichen Berücksichtigung von Nicht-Leistungsbeziehenden zurückgenommen, indem fortan ALG-II-Empfängerinnen mit einem Anteil von 40 % beteiligt sein durften.

Im Projekt „Zukunftsfaktor WorkLife Ostwestfalen-Lippe“ der DAA erfolgte die Ansprache wie bei anderen Projektträgern auch z. B. über hauseigene Kontakte, per Telefonakquise, über Unternehmensrepräsentanten und über regionale oder hauseigene Messen<sup>11</sup>. Ein Teil der

---

<sup>11</sup> Vgl. Projekt „MOSAİK“ des BRW – Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH in Euskirchen

Träger<sup>12</sup> legte sein Informationsmaterial an den öffentlichen Aufenthaltsorten ihrer potenziellen Teilnehmerinnen aus, wie z. B. Kinderfreizeit- und Kinderbetreuungseinrichtungen, Sportstätten sowie Arztpraxen. Nicht selten erreichten die Träger die Nicht-Leistungsbeziehenden über ursprünglich interessierte Leistungsbezieherinnen, die das Angebot über Mundpropaganda an die Zielgruppe der Nicht-Leistungsbeziehenden weitervermittelten.<sup>13</sup>

### **Förderung der Teilzeit-Ausbildung**

Das Engagement des Recklinghausener Bildungsträgers RE/init e. V. im Bereich der Teilzeit-Ausbildung hat weit vor Beginn der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ im Jahr 2001 eingesetzt.<sup>14</sup> Seit 2004 realisierte RE/init e. V. im Rahmen von „Regionen Stärken Frauen“ mehrere Projekte zur Unterstützung von Teilzeitberufsausbildung. „JoFa – Job und Familie“, Anlaufstelle für Berufsrückkehrerinnen und Frauen mit Kindern, war eines davon. Die JoFA-Projektleiterinnen haben die Betriebe intensiv zur Teilzeitausbildung beraten und überzeugten die Betriebe schließlich durch die gute Leistung der Frauen in den Betriebspraktika. Mittlerweile sind vielen Betrieben und Arbeitgeberverbänden in der Region die Vorzüge der in Teilzeit ausgebildeten Frauen so gut bekannt, dass eine besondere Werbung seitens des Trägers für das Thema Teilzeit-Ausbildung kaum mehr nötig ist.

Die Ergebnisse von weiteren fünf „Regionen Stärken Frauen“-Projekten zum Thema Teilzeitausbildung wurden seitens der G.I.B. evaluiert und veröffentlicht.<sup>15</sup> Deutlich wurde durch diese Auswertung, dass eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig ist, um die Erfolge für die einzelne Teilnehmerin darlegen zu können. Denn nicht immer haben die Frauen tatsächlich im Zuge der Maßnahme eine Teilzeitausbildung absolviert, doch auch die Einmündung in eine schulische Ausbildung, in eine Vollzeitausbildung oder in eine Beschäftigung ist als eindeutiger Erfolg in eine berufliche Entwicklung zu werten.

### **Angebot von Väterseminaren**

Die durch „Regionen Stärken Frauen“ geförderten Projekte richteten sich fast ausschließlich an Frauen. In Ausnahmefällen konnten an einigen Projekten auch männliche Teilnehmer das Qualifizierungsangebot wahrnehmen. Ungewöhnlich war das bewusste Angebot von sog. Väterseminaren, wie im Projekt „Zukunftsfaktor WorkLife“ der DAA. Unter dem Motto „Familie gewinnt – Multitalent Vater“ wurden mehrere Seminare für insgesamt 30 Väter umgesetzt.

Die Inhalte, für die sich diese Väter interessierten, variierten. Alle interessierten sich für einen besseren Umgang mit Zeit. Daneben ging es in den Seminaren um Strategien und Argumente für die Arbeitgeber und die Kollegen, um eine bessere Balance von Beruf und Familie umsetzen zu können. Einige Männer wollten außerdem erarbeiten, wie sie sich qualitativ hochwertige Zeit mit ihren Kindern schaffen können.

---

<sup>12</sup> Vgl. Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ der ZWD – Zukunftswerkstatt Düsseldorf

<sup>13</sup> Vgl. Projekt „PePerMent 1 + 2“ des KM:SI GmbH Kompetenzregion Mittelstand Siegen-Wittgenstein (ehemaliges Technologiezentrum Siegen GmbH)

<sup>14</sup> s. a. G.I.B.Info 02\_2008

<sup>15</sup> Vgl. „Begleitete Selbstevaluierung am Beispiel von Teilzeitausbildungsprojekten“, G.I.B., Dez., 2008 als Download unter <http://www.gib.nrw.de/service/specials/Teilzeitberufsausbildung/ergebnisse?darstellungsart=themen>

### 3.1.3 Schlussfolgerung

Die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen ist seit Jahrzehnten im Fokus der Bildungsträger. Neue Erfahrungen und Konzepte können deshalb nur in begrenztem Maße entwickelt werden.

Die Tatsache, dass fast alle „Regionen Stärken Frauen“-Projekte mit der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen zu Beginn der Maßnahme dem Lebenslagen-Coaching und Empowerment eine bevorzugte Bedeutung zugemessen haben, verdeutlicht, wie wichtig dieser Bestandteil weiterhin für den Projekterfolg ist. Gerade die Projekte, die mit ihrem Angebot junge Frauen mit Kindern, Alleinerziehende und Wiedereinsteigerinnen mit langen Familienphasen ansprachen, belegten eindrucksvoll, wie unentbehrlich die pädagogische Begleitung von Berufsrückkehrerinnen für deren beruflichen Erfolg ist. Die sozialpädagogische Begleitung trägt nicht nur zur Lösung familiärer Konflikte bei, sondern hilft den Frauen auch dabei, neue und flexible Arbeitsformen zu akzeptieren und unbekannte Arbeitsfelder für sich zu entdecken.

Die Betriebe benötigen Berufsrückkehrerinnen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Das zeigt die offensive Haltung, mit der die Unternehmen in den dargestellten Beispielen direkt an die Bildungsträger herantreten, um auf deren Reservoir qualifizierter Frauen zugreifen zu können.

Innovativ war für die meisten Träger die Ansprache von Nicht-Leistungsbeziehenden. Die von ihnen eingeschlagenen Akquisewege forderten von ihnen viel Einsatz und Phantasie. Ergebnis dessen war ohne Zweifel die hohe Motivation der so gewonnenen Teilnehmerinnen. Das Angebot von Väterseminaren zeigte, dass Projektträger auch nach jahrzehntelanger Erfahrung mit Berufsrückkehrerinnen neue Wege einschlagen und damit die gesellschaftlichen Entwicklungen mit beeinflussen können.

Das Thema Teilzeitausbildung wurde mit der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ stark vorangetrieben. Die Ergebnisse dieser Projekte flossen in die Entwicklung der laufenden Förderung im Rahmen des MAGS-Handlungsprogramms „Brücken bauen in den Beruf“ ein: „TEP – Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen“.

## 3.2 Schwerpunkt „Beruflicher Aufstieg von Frauen“

### 3.2.1 Überblick

Mit 128 Projekten bildete der Bereich „Beruflicher Aufstieg“ einen zentralen thematischen Förderungsschwerpunkt der Initiative. Die Aufstiegsprojekte richteten sich an Frauen, die eine Führungsposition anstrebten, an Frauen, die sich schon in Führungspositionen befanden und an Berufsrückkehrerinnen, die durch die Gründung eines Unternehmens beruflich wieder einsteigen und somit aufsteigen wollten. Zielgruppe waren demnach einerseits Frauen, die eine Unterstützung für ihren Karriereaufstieg benötigten, aber auch Frauen, die sich bereits in Führungsverantwortung befanden.

Zentraler Inhalt der Projekte war die Entwicklung der für Führungskräfte unabdingbaren Sozialkompetenzen. Sie wurden 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 waren Strategien zur Vereinbarung von „Karriere und Familie“ grundlegend für ihren beruflichen Aufstieg. Einige der Projekte vermittelten neben den überfachlichen Fähigkeiten spezielle Fachkenntnisse.

### Übersicht der Beispiele guter Praxis

Die folgenden Beispiele guter Praxis werden in der Broschüre „Beruflicher Aufstieg von Frauen“<sup>16</sup> ausführlich dargestellt und fließen in die vorliegende Betrachtung qualitativer Projektergebnisse ein:

- „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 Niederrhein
- „Gründerinnenwerkstatt“ der Zett-Unternehmensberatung, Gevelsberg, ein Teilprojekt der Kooperation „Frauen und Führung“ in der Märkischen Region

Weitere Beispiele guter Praxis wurden als Handout für Veranstaltungen sowie über die Internetseite des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales bzw. der G.I.B. veröffentlicht. Die zentralen qualitativen Ergebnisse aus den veröffentlichten Praxisbeispielen werden hier zusammengefasst. Bevor die ausgewählten Projekte mit ihren Ergebnissen vorgestellt werden, wird zunächst die gesellschaftliche Ausgangsbasis für Karrierefrauen umrissen.

---

<sup>16</sup> Vgl. G.I.B.-Arbeitspapiere Nr. 27, Materialien zur Initiative „Regionen Stärken Frauen“ (2008): „Beruflicher Aufstieg von Frauen – Ein thematischer Überblick mit Beispielen guter Praxis“



Die anschließend dargestellten wesentlichen Ergebnisse von zwei Erhebungen der G.I.B. sowie eines „Regionen Stärken Frauen“-Projekträgers aus den Regionen Westfälisches Ruhrgebiet und Märkischer Region, 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 „Regionen Stärken Frauen“-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.

### **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 bis 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“.<sup>17</sup> Diese Situation spiegelt sich auch in NRW wider. Eine Studie des MGFFI<sup>18</sup> 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 „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen**

Gut ein Drittel der 7.049 Teilnehmerinnen von „Regionen Stärken Frauen“ war 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.

---

<sup>17</sup> Corinna Kleinert (2006): „Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen“, In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht Nr. 9 2006

<sup>18</sup> Vgl. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (2007), Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 73 ff.

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 von etwa einem Fünftel der Teilnehmerinnen angegeben werden.<sup>19</sup> Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein solcher Karriereschritt einer längeren Vorbereitungszeit bedarf.

### **Ergebnisse der Befragung von „Regionen Stärken Frauen“-Unternehmen**

Die Studie 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 im Jahr 2008 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 der Aufstiegsqualifizierung 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 sichtbar geworden. Aus Sicht der Unternehmen entscheidend für den Erfolg war die gelungene Kooperation der Projektpartner: Entscheidungsträger aus Unternehmen, die das Projekt „hoch aufgehängt“ haben, die Einbindung von Bildungsträgern zur Fachqualifizierung sowie die Mitwirkung einer externen Unternehmensberaterin. Die befragten Unternehmen bewerteten die durchgeführten überfachlichen Weiterbildungsmaßnahmen durchweg als sehr positiv, weil zuvor fast ausschließlich fachliche Weiterbildungen durchgeführt worden waren. Innovative Methoden zur Personalentwicklung wie Coaching oder Potenzialanalysen überzeugten die Entscheidungsträger, weil die Persönlichkeit für Führungsaufgaben gestärkt und individuelle Karrieren gefördert worden waren.

---

<sup>19</sup> Die Ergebnisse der Befragung wurden im G.I.B.-Info 2\_08 veröffentlicht.

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 (der beteiligten Befragten) fast ausschließlich männliche Beschäftigte teilnehmen.

Der Pflegebereich zeigte, 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 betonte der Geschäftsführer eines großen Krankenhauses, dass „Pflegedienst- und Heimleitungen gesellschaftlich kaum als Führungspositionen wahrgenommen werden“. Es fehlten Anerkennung und nicht zuletzt auch finanzielle Anreize.

„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<sup>20</sup> sowie in der Märkischen Region<sup>21</sup> die aktuelle Beschäftigungssituation und Aufstiegsförderung weiblicher Führungskräfte statistisch erhoben. Die Ergebnisse sind veröffentlicht<sup>22</sup> 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, zeigt sich auch anhand einiger der in der Broschüre „Beruflicher Aufstieg von Frauen“ ausführlich dargestellten Praxisbeispiele.<sup>23</sup> Die zentralen Aussagen und Erkenntnisse aus den sieben Beispielen werden im Folgenden wiedergegeben. 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

---

<sup>20</sup> Kooperation „BAR – Beschäftigung sichern, Aufstieg anstreben, Rahmenbedingungen schaffen“: Teilprojekt „Frauen in Führung?!“, Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/-management in Kooperation mit frankepartner GmbH

<sup>21</sup> Kooperation „markprof 2005“: Teilprojekt „Datenanalyse und Entwicklung von Handlungsansätzen“, Claudia Veltkamp, Projektentwicklung/-management in Kooperation mit frankepartner GmbH

<sup>22</sup> Claudia Veltkamp (2008): „Frauen in Führung sind einsame Spitze!“, in: G.I.B.-Info 2\_08, S. 49 – 51

<sup>23</sup> Vgl. Praxisbeispiel „Ladies Goal – Netzwerkfrauen Dortmund“, „Fit for Success“ und „Wirtschaftsfaktor: Angestellte Frauen“ in: G.I.B.-Arbeitspapiere Nr. 27 (2008), „Beruflicher Aufstieg von Frauen – Ein thematischer Überblick mit Beispielen guter Praxis“

### 3.2.2 Qualitative Projektergebnisse

#### 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, zeigte sich am Beispiel des Projektes „Ladies` Goal – Netzwerkfrauen Dortmund“. Ein Netzwerk von Unternehmerinnen hatte 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“ in der Region Mittlerer Niederrhein zeigten, 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 gleich gesinnten Frauen auf. Der Kooperationsverbund dieses Teilprojektes belegt eindrucksvoll, 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 in der Region Köln 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 (zur Wirkung der Netzwerke, s. a. Kap. 6).

## **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 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 in der MEO-Region 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.

Auch das Projekt „FLEi“ hatte für die mit dieser Maßnahme angesprochenen beschäftigten Mütter ausschließlich Schlüsselqualifikationsangebote auf dem Programm.

## **Hohe Qualifikationen angemessen einsetzen**

Die „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen verfügten mehrheitlich über hohe fachliche Qualifikationen, so hat es die Auswertung der Teilnehmerinnendaten durch die G.I.B. ergeben. Die Frauen brachten ihr Können und ihre Abschlüsse jedoch in der Vergangenheit 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 in der Region Münsterland haben heute fast ausnahmslos eine ihren Qualifikationen entsprechende Festanstellung gefunden, und dieses, obwohl mehr als die Hälfte der Frauen einen Migrationshintergrund hat.<sup>24</sup>

## **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 Teilnehmerinnen 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.

---

<sup>24</sup> Vgl. G.I.B.-Arbeitspapiere Nr. 21 (2008), Projekte für Frauen mit Migrationshintergrund

## Erfolgsfaktoren für familienfreundliche Unternehmen

### Arbeitsbedingungen verändern

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen fördern die Repräsentanz von weiblichen Führungskräften. Das bestätigten die in der RSF-Führungskräfte-Studie von Claudia Veltkamp 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.<sup>25</sup> Die Befragung der „Regionen Stärken Frauen“-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, wurde durch das Projekt „Ladies' Goal“ herausgestellt. Die RSF-Führungskräfte-Studie und die RSF-Teilnehmerinnenbefragung bestätigen diese Situation. 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.

---

<sup>25</sup> Vgl. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW (2007), Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 73 ff.

## 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“ vermittelte, 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 ließ sich mehrmals an der Form der Teilnehmerinnenauswahl festmachen. Einige 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<sup>26</sup> 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“<sup>27</sup> bewarben sich beispielsweise 100 Frauen um 30 Teilnehmerinnenplätze. Die notwendige Auswahl führte dazu, dass sich die „ausgewählten“ Frauen noch mehr engagierten, als es schon bei dem RSF-Vorläuferprojekt „Fit for Success“ der Fall war.

---

<sup>26</sup> 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](http://gib.nrw.de/service)

<sup>27</sup> Träger: Management Akademie, Essen



## 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“<sup>28</sup> zu unterstützen, und erlernten so u. a. einen kooperativen Führungsstil.

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.

---

<sup>28</sup> Kollegiales Coaching ist eine Methode zur beruflichen Weiterentwicklung. Die Beteiligten geben sich gegenseitig Rückmeldungen und Hilfestellungen zur Vertiefung bestehender und zum Erlernen neuer Kompetenzen.

Im Projekt „Gründerinnenwerkstatt“ unterstützten die Partner die Teilnahme ihrer Frauen an der Qualifizierung, trotz vorheriger positiver 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 vorheriger 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.<sup>29</sup> 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 gingen 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 anschließend mit höherem Teilnehmerinnenanteil, mithilfe des Bildungsschecks NRW fortgesetzt werden konnte. 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 arbeitete nach Abschluss der Maßnahme weiterhin zusammen.

---

<sup>29</sup> Vgl. Studie des MGFFI (2007), Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, S. 60 ff.

### 3.2.3 Schlussfolgerung

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 zu einer schwierigen Vergleichbarkeit bei. Einige Projekte erzeugten mit ihrer Projektarbeit ein arbeitsmarktpolitisches Signal in ihrer Region, weil das Thema „Beruflicher Aufstieg von Frauen“ durch die „Regionen Stärken Frauen“-Projekte erstmalig oder verstärkt in der Öffentlichkeit und bei den politischen Entscheidungsträgern wahrgenommen wurde. Bei anderen Projekten lag der Gewinn vor allem in der aufgebauten Vernetzung der Frauen und der Arbeitsmarktakteure. Allen Projekten gemein ist die Förderung fachübergreifender Fähigkeiten als unabdingbare Voraussetzung für die Übernahme von Führungspositionen. Den Teilnehmerinnen gelang es durch die Maßnahme, die vorhandenen hohen Qualifikationen angemessen einzusetzen oder den Aufstieg zumindest in diese Richtung vorzubereiten. Dabei wurde jedoch deutlich, dass die Frauen ihre Karriere nicht um jeden Preis vorantreiben. Die Aufgabeninhalte, aber auch die sozialen Arbeitsbedingungen müssen stimmen. Gerade in der Ausgestaltung familienfreundlicher Bedingungen haben die meisten Betriebe noch großen Nachholbedarf, wenn sie Frauen im mittleren Lebensalter als Ressource sehen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Wie nachhaltig sich die Projektergebnisse 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.

## 3.3 Schwerpunkt „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“

### 3.3.1 Überblick

60 Projekte konzentrierten sich auf die Entwicklung und Qualifizierung von Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen. Davon entfiel ein Drittel auf den Pflegebereich, ein Viertel deckte den Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens allgemein ab, 15 % der Projekte konzentrierten sich auf das Thema „Management und Führung“. Kleinere Anteile entfielen auf Maßnahmen zur Übernahme von Verwaltungsaufgaben im Bereich der Gesundheits- und Sozialberufe sowie auf Qualifizierungen im Bereich der Kinderpflege- und Ganztags-schulbetreuung. Zielgruppe waren Beschäftigte, aber auch Frauen, die durch ihre Projektteilnahme einen Wiedereinstieg im Gesundheits- und Sozialwesen planten.

Unter den Teilnehmerinnen der Maßnahmen waren gering Qualifizierte, fachlich Qualifizierte aus dem Altenpflege-, Krankenhaus- oder Praxenbereich sowie Hochqualifizierte, wie Ärztinnen und weitere Naturwissenschaftlerinnen.

### Übersicht der Beispiele guter Praxis

Folgende Projekte wurden als Beispiele guter Praxis detailliert beschrieben und über verschiedene Medien veröffentlicht. Auf die einzelnen Darstellungen kann über die Internetseite der G.I.B. und die dort eingestellte „Regionen Stärken Frauen“-Projektdatenbank Zugriff genommen werden.<sup>30</sup> Die Beschreibungen der drei ersten Praxisbeispiele sind im Anhang dieses Berichts aufgenommen.

- „PFLEGE-leicht – Die weibliche Berufsfähigkeit und -tätigkeit sichern“ des Volkshochschulzweckverbandes Witten, Märkische Region
- „MEDIKA“ – Modulare Qualifizierung als Vorbereitung zur Externenprüfung für die Kaufrau im Gesundheitswesen (IHK) des Bildungsinstituts der Rheinischen Wirtschaft, Region Köln
- „Online-Weiterbildung ‚Managementkompetenzen im Gesundheitswesen‘ – Führen und Managen mit fachlichem Know-how“, Privatuniversität Witten/Herdecke, Region Mittleres Ruhrgebiet
- „Mina – Migrantinnen in der interkulturellen Altenpflege“, Internationaler Bund (IB) in Frechen, Region Köln
- „Qualifizierung von Erzieherinnen zu Tagespflegepersonen“ AWO Unterbezirk Gelsenkirchen/Bottrop in Zusammenarbeit mit der Kindertageseinrichtung „Hand-in-Hand“, Region Emscher-Lippe
- „FIS – Frauen in Schulen: Vorbereitung auf den qualifizierten Wiedereinstieg in der Offenen Ganztagsgrundschule“ des IN VIA Köln, Katholische Mädchensozialarbeit Köln e. V., Region Köln
- „Gesundes Unternehmen – Unternehmen Gesundheit“, Verein zur Förderung der Frauenerwerbstätigkeit im Kreis Warendorf (VFFE), Region Münsterland
- „Care for Care – Qualifizierung zur Gesellschafterin“, QuaBeD gGmbH in Witten, Region Mittleres Ruhrgebiet

Die qualitativen Ergebnisse aus diesen sowie der weiteren Projekte aus dem Bereich Gesundheit und Soziales werden hier herausgestellt, indem erstens die Erfolgsfaktoren für die Teilnehmerinnen, zweitens die Effekte für Unternehmen und drittens die Umsetzung innovativer Ansätze durch die Träger herausgearbeitet werden.

---

<sup>30</sup> Vgl. RSF-Projektdatenbank unter [www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche](http://www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche)

### 3.3.2 Qualitative Projektergebnisse

#### Erfolgsfaktoren für die Teilnehmerinnen

Der Frauenanteil im Gesundheits- und Sozialwesen ist traditionell hoch. Auch deshalb richteten viele der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte ihr Angebot auf diese Arbeitsfelder aus. Insbesondere in der Gesundheitsbranche mit einem Frauenanteil von 80 % werden zukünftig, angesichts des demografischen Wandels, weitere Arbeitsplätze entstehen. Das Arbeitsfeld der professionellen Familien- und Seniorenbetreuung ist im Aufbau begriffen. Einige Projekte hatten sich deshalb auf die Qualifizierung von sog. „Gesellschafterinnen in der Seniorenwirtschaft“ oder „Familien- bzw. Versorgungsassistentinnen“ ausgerichtet. Die Teilnehmerinnenresonanz zeigte, dass diese Angebote von den damit angesprochenen Berufsrückkehrerinnen gut angenommen wurden.

Der politische Bedeutungswandel, den das Thema Kinderbetreuung seit einigen Jahren erfährt, führt in der Konsequenz dazu, dass im Bereich der Tages- und Ganztagsschulbetreuung mehr Betreuungskräfte eingesetzt werden müssen und somit auch hier neue Arbeitsplätze aufgebaut werden. Die im Rahmen von „Regionen Stärken Frauen“ erfolgreich durchgeführte Qualifizierung und Vermittlung von Betreuungskräften für die Tagespflege und die Ganztagsschulbetreuung bestätigt diese Entwicklung.

Angesichts der hohen psychischen und physischen Anforderungen gerade an die Arbeitskräfte der Pflegeeinrichtungen und der damit verbundenen geringen Verbleibszeit in der Gesundheitsbranche – sie liegt bei Pflegepersonal im Durchschnitt bei fünf Jahren – leidet der Pflegebereich bereits jetzt unter Fachkräftemangel. Das ist ein Grund dafür, weshalb sich ein Drittel der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte aus dem „Gesundheits- und Sozialwesen“ auf die Qualifizierung der Pflegekräfte konzentrierte. Einige Projekte sprachen mit ihrem Angebot Berufsrückkehrerinnen an, um diese auf die schwierigen persönlichen und körperlichen Anforderungen im Altenpflegebereich vorzubereiten und sie fachlich grundlegend für diese Aufgabe zu qualifizieren. Ein weiterer Teil der Projektträger richtete seine Qualifizierung im Bereich der Altenpflege gezielt an Frauen mit Migrationshintergrund, weil sie einen hohen Bedarf für interkulturelle Altenpflege in ihrer Region sahen. Sollte es gelungen sein, die Berufsrückkehrerinnen mit oder ohne Migrationshintergrund mit diesen Maßnahmen passend auf die schwierigen Bedingungen im Altenpflegebereich vorbereitet zu haben, besitzen die Frauen mit einer Anstellung in einer Pflegeeinrichtung einen zukunftssicheren Arbeitsplatz.

Neben der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen richteten sich einige der Träger an die bereits in den Pflegeeinrichtungen Beschäftigten. Geringfügig Beschäftigte erhielten durch die Teilnahme an einem „Regionen Stärken Frauen“-Projekt die Chance, sich Fachwissen für höherwertige Pflegeaufgaben anzueignen. Bereits qualifizierte Pflegekräfte bildeten sich durch ihre Projektteilnahme für die Übernahme administrativer Aufgaben weiter.

Bildungsangebote im Bereich Stressmanagement und Arbeitsschutz dienen sowohl den geringfügig Beschäftigten als auch den bereits qualifizierten Pflegekräften dazu, Instrumente kennenzulernen, mit denen sie ihren aufreibenden Arbeitsalltag psychisch bewältigen können und ihre körperliche Arbeitskraft langfristig für ihren Arbeitgeber erhalten können.

Einige Projekte sprachen mit ihrem Fortbildungsangebot diejenigen Beschäftigten an, die leitende Aufgaben wie z. B. die Pflegedienstleitung oder Stabsaufgaben wie z. B. das Qualitätsmanagement innehaben, ohne dafür zuvor durch ihre fachliche oder akademische Ausbildung als Krankenschwester oder Ärztin oder durch eine sonstige Weiterbildung qualifiziert worden zu sein. Sie eigneten sich durch die nebenberufliche Weiterbildung in der „Regionen Stärken Frauen“-Maßnahme, beispielsweise Wissen im Bereich Personalführung, Marketing oder Projektmanagement an. Ihr bislang häufig intuitives und nicht selten improvisiertes Handeln wurde durch reflektiertes, auf der Grundlage von Fachwissen aufgebautes Tun abgelöst.

### **Effekte für die Unternehmen**

Die beschäftigten Teilnehmerinnen aus dem Pflegebereich bestätigten, dass es ihnen durch ihre Teilnahme an der „Regionen Stärken Frauen“-Maßnahme gelungen sei, die Belastungen des Arbeitsalltags leichter zu bewältigen. Sie fühlen sich jetzt für die weitere Ausübung ihrer Berufstätigkeit „gut gerüstet“. Für die Unternehmen bedeutet dieses, dass sie ihre qualifizierten Kräfte fortdauernd beschäftigen können oder ihre Beschäftigungsdauer sich zumindest ausdehnen lässt.

Altenpflegeeinrichtungen, die im Rahmen des „Regionen Stärken Frauen“-Projekts Praktikantinnen mit Migrationshintergrund in der Praxis erlebten, übernahmen die Teilnehmerinnen aufgrund der positiven Erfahrungen teils direkt nach Abschluss der Maßnahme in ein festes Arbeitsverhältnis und bekundeten, dass sie das Thema „Interkulturelle Altenpflege“ nun gezielt in ihren Einrichtungen umsetzen werden. Sie haben durch das „Regionen Stärken Frauen“-Projekt nicht nur neue Arbeitskräfte gewonnen, sondern auch neue strategische Erkenntnisse für die zukünftige Ausrichtung ihres Pflegeheims entwickelt.

Diejenigen Gesundheitsunternehmen, die zuvor medizinisch ausgebildete Fachkräfte in Management- und Leitungsaufgaben einsetzten, für die sie aufgrund ihrer Ausbildung nicht qualifiziert waren, verfügen nun über Arbeitskräfte, die sowohl die medizinischen Vorkenntnisse als auch das Management- und Führungswissen besitzen, um ihren anspruchsvollen Leitungsaufgaben gerecht zu werden. Die Bedeutung einer überfachlichen Qualifizierung sowie des teils durchgeführten Coachings von weiblichen Führungskräften – das bestätigte die von der G.I.B. durchgeführte persönliche Befragung von Personalverantwortlichen der an „Regionen Stärken Frauen“-Projekten aktiv beteiligten Gesundheitsunternehmen – war den Organisationen vor der Teilnahme ihrer Leitungskräfte an der „Regionen Stärken Frauen“-Maßnahme in dieser Schärfe oft nicht bewusst. Der Schwerpunkt vorausgegangener Weiterbildung lag zumeist im fachlichen Bereich.

Dass Managementwissen nicht nur in großen Gesundheitsunternehmen, sondern auch in kleineren Einheiten, wie Apotheken, Physio- oder Psychotherapiepraxen angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks im Gesundheitssektor von hoher Bedeutung ist, wurde im Projekt „Gesundes Unternehmen – Unternehmen Gesundheit“<sup>31</sup> deutlich, in dem sich die beteiligten Unternehmerinnen im Bereich Organisationsentwicklung, Unternehmensführung und Marketing qualifizierten. Zusätzlich unterstützten sich diese Teilnehmerinnen durch regelmäßige Sitzungen mittels der Methode des sogenannten „kollegialen Coachings“ gegenseitig, indem sie jeweils eine der Unternehmerinnen pro Besprechung zu einer von ihr genannten Problemstellung gemeinsam coachten.

### Umsetzung innovativer Ansätze

Die Träger erprobten durch die „Regionen Stärken Frauen“-Maßnahmen, die Qualifizierung von Beschäftigten des Pflegebereichs für neue Aufgaben innerhalb der Gesundheitsunternehmen. Bei einigen Maßnahmen wurde durch die schwierige Teilnehmerinnengewinnung deutlich, dass sich weibliche Pflegekräfte nur schwerlich auf administrative Aufgaben umorientieren lassen, weil diese nicht ihrer ursprünglichen Berufung als Pflegekraft mit direktem Kontakt zum Menschen entsprechen. Die Qualifizierungsangebote im Bereich von Arbeitsschutz, Zeit- und Konfliktmanagement stießen dagegen auf reges Teilnehmerinneninteresse und wurden von den Frauen erfolgreich im Arbeitsalltag erprobt. Das besonders große Interesse von Beschäftigten aus Senioren- und Altenheimen zeigte, dass die Träger sich zukünftig noch stärker auf diese Zielgruppe ausrichten sollten.

Die Methode des „kollegialen Coachings“ wurde von mehreren Trägern erfolgreich bei der Förderung von aufstiegsinteressierten Teilnehmerinnen und weiblichen Führungskräften umgesetzt. Andere Träger erprobten mit dieser Zielgruppe erfolgreich das Gruppencoaching, betonten aber, dass Einzelcoachingangebote für aufstiegsinteressierte und leitende Frauen unabdingbar sind.

Bei mehreren Projekten, die sich mit ihrem Qualifizierungsangebot gezielt an Beschäftigte des Gesundheitsbereichs richteten, hat sich die Methode des E-Learnings besonders bewährt. Die Teilnehmerinnen bekundeten, dass sie sich der Weiterbildung in dieser Intensität aufgrund der Verbindung des E-Learnings mit Präsenzveranstaltungen widmen konnten. Zudem ermöglichte der hohe E-Learning-Anteil den in Schichtarbeit Beschäftigten, ihre Qualifizierung ohne größere Fehlzeiten durchlaufen zu können.

---

<sup>31</sup> Träger: Verein zur Förderung der Frauenerwerbstätigkeit im Kreis Warendorf (VFFE), vgl. [www.gib.nrw](http://www.gib.nrw), RSF-Projektdatenbank mit einer ausführlichen Darstellung des Projekts im G.I.B.-Handout „Beispiele guter Praxis zum beruflichen Aufstieg von Frauen“, April 2008

### 3.3.3 Schlussfolgerung

Die inhaltliche Ausrichtung der Projekte für „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“ spiegelt den gesellschaftlichen und personellen Bedarf in dieser Branche wider: So entspricht die Qualifizierung von Betreuungskräften für die Tagespflege und die Ganztagsschulbetreuung dem aktuell steigenden Interesse der Politik nach einem Ausbau der Betreuung der unter Dreijährigen sowie der Schulkinderbetreuung und bietet Frauen die Möglichkeit, sich – wie von ihnen so häufig gewünscht<sup>32</sup> – sich in Teilzeit bzw. parallel zur Betreuung der eigenen Kinder beruflich zu betätigen. Leider, so belegen die statistischen Auswertungen des RSF-Monitoringberichts<sup>33</sup>, ist dabei der Anteil von Teilzeitarbeitsverhältnissen auf geringfügiger Basis gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich noch auffällig hoch.

Die Qualifizierungen im Bereich der Altenpflege, insbesondere der interkulturellen Altenpflege, berücksichtigen nicht nur, angesichts des demografischen Wandels, zunehmenden Bedarf an Pflegekräften, sondern auch den steigenden Pflegebedarf von Menschen mit Migrationshintergrund. Die Vorbereitung der Teilnehmerinnen dieser Maßnahmen auf die hohen körperlichen und psychischen Anforderungen im Pflegebereich sorgt dafür, dass die Unternehmen die Verbleibszeit der neu gewonnenen Pflegekräfte in diesen Positionen verlängern können. Die Erfahrungen aus den Qualifizierungsmaßnahmen von beschäftigten Pflegekräften für administrative Aufgaben verdeutlichen, dass ein solcher Aufgabenwechsel innerhalb der Branche häufig nicht erwünscht ist, denn Pflegekräfte fühlen sich zur Arbeit am Menschen berufen. Nichtsdestotrotz konnten sich einige Frauen durch ihre Teilnahme an der „Regionen Stärken Frauen“-Maßnahme Fachwissen für höherwertige Aufgaben aneignen und so ihren beruflichen Aufstieg realisieren. Die Qualifizierung im Bereich sozialer und individueller Kompetenzen bereitete die Frauen auf die aktive Übernahme der im Alltag häufig schon formal übertragenen Führungsverantwortung vor.

Eine besondere Erfahrung der „Regionen Stärken Frauen“-Angebote im Sozial- und Gesundheitsbereich ist die Organisation der Maßnahmen im Hinblick auf die besonderen Bedürfnisse der Beschäftigten in diesen Branchen. Sowohl die mit den Teilnehmerinnen individuell abgesprochenen Präsenzzeiten als auch der hohe E-Learninganteil in den Maßnahmen entsprechen den flexiblen Arbeitszeiten des Pflegepersonals.

---

<sup>32</sup> Vgl. die oben bereits zitierten Studienergebnisse aus: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Situation von Frauen und Männern auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt – Lage und Entwicklung 2000 – 2008, Nürnberg, Oktober 2008, sowie aus: Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, Frauen zwischen Beruf und Familie – Entwicklung in NRW 1997 – 2005, Düsseldorf 2007, S. 62 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Kapitel 4 des vorliegenden Berichts



## 3.4 Schwerpunkt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“

### 3.4.1 Überblick

58 Projekte haben sich der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewidmet. Bessere und mehr Kinderbetreuungsangebote, Unterstützung bei der Pflege Angehöriger, flexible Arbeitszeiten, Rückkehrmanagement für Beschäftigte in Elternzeit: Diese und weitere Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden durch diese Projekte entwickelt oder forciert.

Die Weiterentwicklung von Ansätzen im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat arbeitsmarktpolitisch mehrere Effekte. Neue Angebote verbessern die Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Eltern oder den Verbleib in Arbeit. Neue Dienstleistungen zur Kinderbetreuung sichern Arbeitsplätze von Erzieherinnen und weiten deren Beschäftigungsmöglichkeiten aus. Qualifizierungsmaßnahmen für das Betreuungspersonal, vor allem in der Kindertagespflege und in der Grundschulbetreuung, sorgen mittelfristig für eine Qualitätsverbesserung zum Wohle der betreuten Kinder und für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit von Frauen in einem noch zu entwickelnden Dienstleistungsbereich und Arbeitsmarktsegment.

Gäbe es kein Problem mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, könnte die Erwerbsquote von Frauen in NRW, die aktuell bei 63 % liegt, um 15 Prozentpunkte höher liegen, denn die Zahl der Frauen, die sich eine Erwerbstätigkeit wünschen, liegt um diesen Anteil über der Quote weiblicher Erwerbstätiger. Auch Frauen in Führungspositionen wären bei familienfreundlicheren Arbeitsbedingungen und einer besseren Kinderbetreuung stärker vertreten. Der Ausbau der Kinderbetreuung ist politisch beschlossen, sodass bis 2013 mit einem Angebot für ein Drittel der Kinder unter drei Jahren gerechnet werden kann. Die wachsende Anzahl immer älter werdender Menschen, die der Betreuung und Pflege bedürfen, ist ein weiteres Vereinbarkeitsproblem. Die weitaus größte Mehrheit der pflegenden Angehörigen ist weiblich. Kinderbetreuung im ersten Lebensjahr wird seit Einführung des Elterngeldes immerhin vermehrt von Vätern übernommen. Neue Lösungen sind hier vor allem für Frauen gefordert, da sie es in der Regel sind, die ihren Beruf unterbrechen, in Teilzeit arbeiten, ihre Karrierewünsche reduzieren u. a., um die Erziehung der Kinder zu sichern und die Angehörigen zu betreuen.

### Übersicht der Beispiele guter Praxis

Die folgenden Beispiele guter Praxis zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ sind Grundlage für die vorliegende qualitative Projektbetrachtung. Die Konzepte und Erfahrungen dieser Projekte werden im Einzelnen in der Broschüre „Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“<sup>34</sup> beschrieben.

---

<sup>34</sup> Vgl. G.I.B.-Arbeitspapiere 19 – Materialien zur Initiative „Regionen Stärken Frauen“ (2008), „Projekte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“

- „Unternehmen-Familien-Flexibilität“ (U.Fa.Flex), ein Kooperationsprojekt mit drei Teilprojekten in der Region Emscher-Lippe
- „Elternservicebüro“ der Universität Duisburg-Essen, ein Teilprojekt der Kooperation „MoRE“ in der Region Mülheim-Essen-Oberhausen
- „Tagespflege“ der Kindertageseinrichtung „Hand-in-Hand“ in Kooperation mit einem Familienzentrum in der Region Emscher-Lippe
- „FIS – Frauen in Schulen“ des Verbandes IN VIA, ein Teilprojekt der Kooperation „F.R.I.D.A.“ in der Region Köln
- „Vereinbarkeit Familie & Beruf – ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in der Region“ der B/L/O-Unternehmensentwicklung, ein Teilprojekt der Kooperation „Pro Fit“ in der Region Köln
- „Zwischen Baby und Business – passgenaue Elternzeitmodelle“ der UnternehmerHaus AG, ein Teilprojekt der Kooperation „ZIF I“ in der Region Niederrhein
- „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ der gaus GmbH, ein Einzelprojekt in der Region Westfälisches Ruhrgebiet

In einem Handout der G.I.B.<sup>35</sup> wurden darüber hinaus die Ergebnisse eines weiteren Projekts der UnternehmerHaus AG zur Qualifizierung von „Beauftragten für Familienmanagement“ dargestellt. Auch die Erfahrungen dieses Projekts werden bei der anschließenden Projektanalyse berücksichtigt.

### 3.4.2 Qualitative Projektergebnisse

#### **Aufbau flexibler Kinderbetreuung in Zusammenarbeit mit Unternehmen**

Das Projekt „U.Fa.Flex“ zeigte, wie die Flexibilisierung und der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten aussehen können. Ergänzend zu den sog. Regelangeboten in der Kinderbetreuung wurden hier neue flexible Angebote entwickelt, um Ferienbetreuung, Randzeitenbetreuung und zusätzliche Angebote für Kinder unter drei Jahren zu ermöglichen.

Privatwirtschaftlich organisierte Kinderbetreuungsangebote wurden aufgebaut, bei denen Eltern Kinderbetreuungsplätze, angepasst an die eigenen variablen Arbeitszeiten, flexibel buchen können. Neben den Betreuungsrandzeiten wurden auch Fahrdienste oder Übernachtbetreuungen angeboten. Unternehmen beteiligten sich an den Kosten, öffentliche Fördermittel wurden weitestgehend in das Kostenkonzept eingearbeitet. Eine ausgefeilte Organisation des Betreuungsangebotes ermöglichte über Platzsharing, dass doppelt so viele Kinder wie Betreuungsplätze vorhanden sind, versorgt werden.

---

<sup>35</sup> Siehe Download-Dokument „Handout Beauftragte Familienmanagement“ in der Projektdatenbank „Regionen Stärken Frauen“, Kooperationsprojekt „Zukunftsinitiative Frauen – ZIF 2006“, Teilprojekt „Beauftragte für Familienmanagement“ unter [www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche](http://www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche)

Auch im Projekt „Elternservicebüro“ der Universität Duisburg-Essen bildete die Einrichtung eines auf die Bedürfnisse von akademischen Eltern ausgerichteten flexiblen Kinderbetreuungsangebots einen Projektschwerpunkt. Über den Einsatz von Tagesmüttern wurde auf dem Campus der Universität die Betreuung von Kindern unter drei Jahren sichergestellt. Durch die Aufteilung der vorhandenen Betreuungsplätze konnten auch hier wesentlich mehr Kinder betreut werden, als es bei einer 1:1-Zuordnung der Fall ist. Die Betreuung in den Abendstunden ermöglichte den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, auch abends Vorlesungen zu halten. Die Motivation für das Projekt beschrieb die Projektleiterin genauso wie in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen, denn auch in einem Wissenschaftsbetrieb bedeutet ein längerer beruflicher Ausstieg, dass eine Karriere nicht fortgesetzt werden kann.

Im Projekt „Tagespflegequalifizierung“ des Familienzentrums „Hand-in-Hand“, einer Einrichtung zur Kindertagesbetreuung und Unterstützung von Familien, gelang es, die durch das Projekt qualifizierten Pflegekräfte zur Randzeitenbetreuung (Betreuungszeiten, die über das reguläre Angebot der KiTa hinausgehen) einzusetzen. Das Familienzentrum verwaltete einen Pool mit qualifizierten Kinderbetreuungs Kräften und baute einen entsprechenden Vermittlungsservice auf.

Im Projekt „Flexible Arbeitszeitmodelle – Elternzeit“ der UnternehmerHaus AG wurden die beteiligten Unternehmen dahingehend beraten, die Kinderbetreuung durch betrieblich mitfinanzierte Belegplätze in nahe gelegenen Kindergärten zu unterstützen. Ein Unternehmen setzte eine flexible Kinderbetreuung durch die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers um, in dem sich Kinder bei Bedarf arbeitsplatznah aufhalten und beschäftigen können.

### **Beratung von Eltern zur Vereinbarung von Familie und Beruf**

Im Projekt „Elternservicebüro“ lag neben dem Aufbau der flexiblen Kinderbetreuung ein zweiter Schwerpunkt in der Beratung von betroffenen und zukünftigen Eltern. Die wissenschaftlichen Angestellten wurden über die gesetzlichen Bestimmungen informiert und zu flexiblen Arbeitszeitmodellen beraten. Im Projekt „U.Fa.Flex“ zählte die Beratung von beschäftigten Eltern zu den Möglichkeiten der flexiblen Kinderbetreuung zum Projektangebot. Im Projekt „Tagespflegequalifizierung“ des Familienzentrums „Hand-in-Hand“ ermöglichte ein eigens eingerichtetes „Elternkaffee“ einen informellen Austausch unter Eltern. Bei Bedarf wurden die Eltern vom Familienzentrum zu Erziehungsfragen professionell beraten.

### **Qualifizierung für Tagespflege und Ganztags schulbetreuung**

Die positive Beschäftigungsprognose im Bereich der Kinderbetreuung nutzte eine Reihe von „Regionen Stärken Frauen“-Projekten zur Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Tagespflege und der Ganztags schulbetreuung, verbunden mit der Vermittlung von Tagesbetreuungspersonen. Zentrales Anliegen bestand darin, neue Wege in der Tagespflege zu beschreiten und Tagesbetreuung auch in öffentlichen Räumen mit qualifizierten Kräften möglich zu machen. Die Frauen wurden zumeist nach dem Curriculum des deutschen Jugendinstituts qualifiziert, welches 160 Unterrichtseinheiten beinhaltet.

Im Projekt „Tagespflegequalifizierung“ des Familienzentrums „Hand-in-Hand“ führte das neu entwickelte flexible Randzeitenbetreuungsmodell dazu, dass die qualifizierten und danach selbstständigen Tagespflegepersonen ihr Betreuungsangebot in den Räumen des Projektträgers umsetzen können, wenn eigene kindgerechte Räumlichkeiten nicht vorhanden sind. Die Einbindung der selbstständigen Pflegepersonen in das fest angestellte Kolleginnenteam der KiTa zum Erfahrungsaustausch über die Kinder stellte ein Novum dar. Die genaue Kenntnis über die Persönlichkeit der von ihm qualifizierten Tagespflegekräfte half dem Projektträger, die neu eingerichtete Tagespflegevermittlung optimal umzusetzen und die Betreuungskräfte passgenau zu den Bedürfnissen des zu betreuenden Kindes zu vermitteln.

Das Projekt „FIS“ ermöglichte einigen Teilnehmerinnen den Berufseinstieg in das neue Beschäftigungsfeld der Ganztags schulbetreuung und anderen die Nachqualifizierung und Verbesserung ihrer beruflichen Stellung als Beschäftigte an Grund- und Hauptschulen. Die pädagogische, organisatorische und persönliche Qualifizierung umfasste 170 Stunden. Der Träger organisierte die Ganztags schulbetreuung in einer Vielzahl von Schulen in der Region Köln. Sie übernahmen mehrere der qualifizierten Kräfte für den eigenen Personalbedarf. Ein Großteil der anderen Teilnehmerinnen hatte bereits bei anderen Einrichtungen eine Aufgabe im Ganztags schulbetreuungsbereich gefunden.

### **Beratung von Unternehmen und Beschäftigten zur Familienfreundlichkeit**

Die Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen war Inhalt des Projekts „Flexible Arbeitszeitmodelle – Elternzeit“. Der Träger, die UnternehmerHaus AG, ist ein Zusammenschluss aus kleineren und mittleren Unternehmen der Region Niederrhein. Geschäftsführende, Personalverantwortliche und Beschäftigte der Mitgliedsunternehmen wurden durch Veranstaltungen und Seminare dafür sensibilisiert, welche sozialen und betriebswirtschaftlichen Vorteile ein aktiver Umgang mit familienfreundlichen Belangen bringt. Dabei wurde festgestellt, dass es zweierlei Typen von interessierten Unternehmen gibt: Die einen, die sich durch Handeln aus aktuellem Anlass auszeichnen, und die anderen, die vorausschauend agieren wollen.

Ein Teil der sensibilisierten Unternehmen wurde zur Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen beraten. Zusammen mit den Beschäftigten entwickelte die UnternehmerHaus AG beispielsweise in einem Dienstleistungsunternehmen das Instrument des oben beschriebenen Elternkindzimmers zur Notfallbetreuung. Weitere Maßnahmen wie passgenaue Elternzeit, flexible Arbeitsorganisation, abgestufte Teilzeitmodelle, Telearbeitsplätze oder Kontakthalteprogramme mit Elternzeitlern während der Familienphase wurden umgesetzt.

In einem nachfolgenden Projekt der UnternehmerHaus AG ging der Projektträger einen Schritt weiter. Die Qualifizierung von Beschäftigten aus KMU-Unternehmen zu „Beauftragten für Familienmanagement“ zielte darauf ab, eine familienfreundliche Unternehmenskultur nicht durch Dritte, sondern „von innen heraus“ zu entwickeln.

Die Entwicklung und Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmensstruktur durch Beschäftigte diene zudem dazu, die Nachhaltigkeit der durch das Projekt angestoßenen Maßnahmen zu gewährleisten.<sup>36</sup>

Die Arbeit im Projekt „Vereinbarkeit von Familie & Beruf“ der B/L/O-Unternehmensentwicklung begann mit einer Bedarfserhebung zum Kinderbetreuungsbedarf bei den Beschäftigten von Unternehmen der Region. Im Ergebnis wünschten sich zwei Drittel der Befragten Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Danach folgte für die Unternehmensberatung die Organisationsentwicklung in den Unternehmen. Die erfolgreich beratenen Unternehmen wurden am Ende des Projektes für ihre Familienfreundlichkeit „auditert“ und verpflichteten sich damit, die entwickelten familienfreundlichen Maßnahmen innerhalb einer festgesetzten Zeitspanne umzusetzen.

Im Projekt „U.Fa.Flex“ wurden die Arbeitgeber der betroffenen Eltern zur flexiblen Kinderbetreuung beraten. Ihre Kostenbeteiligung zählte zum Finanzierungskonzept des flexiblen Kinderbetreuungsangebots. Die Überzeugung der Unternehmen für den finanziellen Einsatz erfolgte auf ökonomischer Basis. Eine beratene Geschäftsführerin eines Augenzentrums beschreibt den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer Beteiligung an den Kinderbetreuungskosten für ihr Unternehmen mit den Worten: „Wenn meine Mitarbeiterinnen nach einer Geburt drei Jahre zu Hause bleiben, fangen wir hinterher wieder bei null an. Solche hoch qualifizierten Jobs sind nicht einfach neu zu besetzen. Da investiere ich als Unternehmerin doch lieber in die Kinderbetreuungskosten.“

Noch schärfer werden die Aktivitäten zur Familienfreundlichkeit von der Unternehmensberaterin der B/L/O-Unternehmensentwicklung formuliert: „Die Kosten für eine Mitarbeiterin, die wegen einer Geburt aus dem Unternehmen geht, belaufen sich auf ein bis eineinhalb Jahresgehälter. So viel kostet die Neurekrutierung, Einarbeitung und Qualifizierung der Nachfolgerin. Das ist eine Größe, die jeder Personaler kennt.“

### **Entwicklung des Themas „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“**

Das Thema „Vereinbarkeit der Pflege Angehöriger mit dem Beruf“ rückt angesichts zunehmender Frauenerwerbstätigkeit und angesichts des demografischen Wandels immer mehr in den Blickpunkt der Vereinbarkeitsthematik, denn 75 % aller Pflegenden sind Frauen. Trotz seiner Brisanz wird das Thema gesellschaftlich als Tabuthema betrachtet. Weder von Unternehmensseite noch von Seite der pflegenden Arbeitnehmerinnen wird i. d. R. darüber gesprochen. Die Arbeitszeiten und die Arbeitsorganisation der beschäftigten Pflegenden sind nicht an die Bedürfnisse der zu Pflegenden angepasst. In der Folge geraten die Beschäftigten an ihre physische und psychische Leistungsgrenze. Für die Betriebe bedeutet dieses eine hohe Fehlzeitenquote und eine eingeschränkte Produktivität der betroffenen Mitarbeitenden.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Download-Dokument „Handout Beauftragte Familienmanagement“ in der Projektdatenbank „Regionen Stärken Frauen“, Kooperationsprojekt „Zukunftsinitiative Frauen – ZIF 2006“, Teilprojekt „Beauftragte für Familienmanagement“

<sup>37</sup> Vgl. Artikel G.I.B.-Info 3\_08, Paul Pantel, „Überfälliger Tabubruch: Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird zur Herausforderung für die Gesellschaft und die Betriebe“

Diese Situation bestätigte das Projekt „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ der gaus GmbH mit seiner Befragung von Personalverantwortlichen und Beschäftigten aus Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil. Die Unternehmen gaben an, das Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ bisher nicht bearbeitet zu haben. Die pflegenden Beschäftigten bekundeten, dass sie nach wie vor berufstätig sind, ihre betriebliche Leistungsfähigkeit allerdings angesichts der heimischen Pflegeaufgabe stark beeinträchtigt ist. Sie signalisierten eine geringe Bereitschaft, Unterstützungsangebote anzunehmen. Ein weiteres Ergebnis des Projekts ist eine Broschüre mit Hinweisen und Ratschlägen für pflegende Angehörige. Eine speziell eingerichtete Website bietet ein Online-Informationsangebot für Unternehmen und Beschäftigte. Beispiele guter Praxis wurden zusammen mit den rechtlichen Grundlagen für das Thema Pflege insbesondere für Betriebe dokumentiert. Die durch das Projekt initiierten Workshops dienten der Vernetzung von Betroffenen, Unternehmen und den Beschäftigten der Gesundheitsbranche.

Auch das „Regionen Stärken Frauen“-Projekt „Kompakt“<sup>38</sup> der IGM, Bezirk NRW, bearbeitet das Thema „Vereinbarkeit der Pflege Angehöriger mit dem Beruf“. Eine Belegschaftsbefragung von mittelständischen Metallunternehmen ergab eine viel höhere Zahl an Betroffenen als erwartet. Als Instrument zur Bewältigung ihrer Pflegeaufgabe wünschten sich die Befragten vor allem die Möglichkeit einer kurzfristigen Freistellung von der Arbeit. Eine im Rahmen des Projektes durchgeführte Analyse bestehender Betriebsvereinbarungen hinsichtlich der Berücksichtigung des Themas in den betrieblichen Regelwerken zeigte, dass es kein Bestandteil ist.

### 3.4.3 Schlussfolgerung

Die in den Praxisbeispielen initiierten Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verdeutlichen, dass eine Fortentwicklung der Vereinbarungsproblematik weniger an dem Verhalten der Beschäftigten und derjenigen festzumachen ist, die sich eine Erwerbstätigkeit wünschen. Die „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen zeigten durch ihr ausgeprägtes Interesse an Seminaren zur Stressbewältigung, dass sie durch die Verbesserung der eigenen Zeitorganisation bestrebt sind, das Problem der Doppelbelastung zu bewältigen.<sup>39</sup> Viel mehr stellen die Praxisbeispiele zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf heraus, dass eine Entwicklung des Vereinbarkeitsthemas von der öffentlichen und wirtschaftlichen Förderung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten abhängt. Die Umsetzung der bestehenden Instrumente zur betrieblichen Familienfreundlichkeit müssen vor allem seitens der Arbeitgeber forciert werden. Das Handeln der Unternehmen hat dabei – das wurde an den Erfahrungen des Projekts „Flexible Arbeitszeitmodelle – Elternzeit“ der UnternehmenHaus AG veranschaulicht – immer noch viel zu sehr einen reagierenden anstatt einen vorausschauenden Ursprung.

---

<sup>38</sup> vgl. Fußnote 37

<sup>39</sup> Vgl. die Darstellung des Praxisbeispiels „Wirtschaftsfaktor angestellte Frauen“ in der RSF-Broschüre zum beruflichen Aufstieg von Frauen

## 3.5 Schwerpunkt „Frauen mit Migrationshintergrund“

### 3.5.1 Überblick

45 der durch „Regionen Stärken Frauen“ geförderten Projekte richteten sich an die Zielgruppe der Frauen mit Migrationshintergrund. Ein Fünftel aller Teilnehmerinnen, d. h. 1271, dieses Programms besaßen einen Migrationsstatus. Im Mittelpunkt der Projekte stand die berufliche Orientierung sowie die grundlegende Qualifizierung; einige Projekte vermittelten Kenntnisse für eine Existenzgründung oder qualifizierten die Frauen für spezielle Arbeitsbereiche.

Die beruflichen Situationen der Frauen mit Migrationshintergrund waren gekennzeichnet durch eine hohe Arbeitslosigkeit, einen starken Rückgang der Erwerbsquote insgesamt und die Übernahme von un- oder angelernten Beschäftigungen im Niedriglohnssektor. Dabei verfügten Zuwanderinnen über Qualifikationen, die sie in ihrem Heimatland erworben haben, von denen der Arbeitsmarkt hier profitieren kann, wenn die Frauen arbeitsmarktpolitisch unterstützt werden.

### Übersicht der Beispiele guter Praxis

In der Broschüre „Frauen mit Migrationshintergrund“<sup>40</sup> wurden die folgenden Beispiele guter Praxis der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ mit ihren Konzepten und Erfahrungen vorgestellt.

- Projekt „Improvement – Förderung der beruflichen Aufstiegschancen von beschäftigten Migrantinnen“ der REGE in Bielefeld, ein Teilprojekt der Kooperation „Frauen-Kompetenzen in Ostwestfalen-Lippe“ in der Region Ostwestfalen-Lippe
- Projekt „Amigra – Qualifizierung von Migrantinnenmüttern“ des Bildungszentrums des Handels in Recklinghausen, ein Teilprojekt der Kooperation „ELIM“ in der Region Em-scher-Lippe
- Projekt „Berufliche Orientierung für Migrantinnen“ des Bildungswerks für Friedensarbeit in Bonn, ein Teilprojekt der Kooperation „Interkulturelle Potenziale nutzen – Integration durch Bildung fördern“ in der Region Bonn/Rhein-Sieg
- Projekt „Go Migra up – für Existenzgründerinnen mit Migrationshintergrund“ der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Paderborn, ein Teilprojekt der Kooperation „Frauen-Kompetenzen in Ostwestfalen-Lippe“ in der Region Ostwestfalen-Lippe
- Projekt „Mina: Migrantinnen in der interkulturellen Altenpflege“ des Internationalen Bunds in Frechen, ein Teilprojekt der Kooperation „Ein ASS für Frauen“ der Region Köln

---

<sup>40</sup> Die RSF-Broschüre „Frauen mit Migrationshintergrund“, G.I.B.-Arbeitspapiere 21, Bottrop, Mai 2008, steht über [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de) als Download zur Verfügung.

Das Projekt „Going diversity – Zertifizierung der Beschäftigungsfähigkeit von Migrantinnen“ der Unternehmensberatung goING Aachen<sup>41</sup> und das Projekt „fit for technology“ der Unternehmensberatung goING Wuppertal<sup>42</sup> wurden separat veröffentlicht, u. a. auf der Internetseite des MAGS. In einer Fachveranstaltung der G.I.B. zur Begleitung von „Regionen Stärken Frauen“ zum Schwerpunkt „Frauen mit Migrationshintergrund“ wurden weitere Praxisbeispiele präsentiert.<sup>43</sup> Auch dieses Wissen fließt in die folgende Zusammenfassung ein.

### 3.5.2 Qualitative Projektergebnisse

#### Berufliche Orientierung und sprachliche Qualifizierung

Ein großer Teil der Projekte für Frauen mit Migrationshintergrund bot den Teilnehmerinnen eine erste berufliche Orientierung und Beratung. Sie vermittelten Grundkenntnisse, wie z. B. zur Organisation des deutschen Arbeitsmarkts, zu Umgangsregeln im deutschen Arbeitsleben oder zur deutschen Sprache.

Im Projekt „Berufliche Orientierung für Migrantinnen“ startete die Arbeit mit den Teilnehmerinnen mit einer Potenzialanalyse in Form eines Assessmentcenters. Das Offenlegen der Kompetenzen war dem Träger wichtig, um den Frauen passgenaue Lernmodule anbieten und ihr Selbstbewusstsein besser unterstützen zu können.

Zur beruflichen Orientierung zählte, die angestrebten Arbeitsbereiche zunächst durch Betriebsbesichtigungen oder durch persönliche Befragungen von Beschäftigten näher kennenzulernen. Bei der Suche nach einem Praktikum wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass die Frauen bei ihren vorhandenen, wenn auch hier in Deutschland häufig nicht entsprechend anerkannten, Qualifikationen ansetzten. Die Projektleitung unterstützte die Teilnehmerinnen intensiv dabei, ihre Zeugnisse anerkennen zu lassen, auch wenn die Einordnung des Abschlusses in der Regel nur auf einem sehr viel niedrigerem Niveau möglich war.

Im Projekt „Amigra“ hatten viele Teilnehmerinnen mit Sprachhemmnissen zu kämpfen, weshalb die Sprachbildung am Beginn der Maßnahme stand. Die jüngeren Teilnehmerinnen, die nicht über eine Berufsausbildung verfügten, lernten durch das integrierte Praktikum einen Arbeitsbereich intensiv kennen, bevor sie sich dafür im Anschluss an das Projekt schulisch qualifizierten oder einen entsprechenden Ausbildungsplatz suchten. Einige der älteren, in ihrem Heimatland qualifizierten Frauen erlangten durch das Praktikum ein festes Arbeitsverhältnis, in dem sie nun die vorhandenen Fähigkeiten anwenden konnten.

---

<sup>41</sup> Vgl. Veröffentlichung des Praxisbeispiels in „Kompetenzen, die brachliegen: Fähigkeiten von Frauen mit Migrationshintergrund aktivieren“, Gisela Goos, G.I.B-Info 3\_08

<sup>42</sup> Vgl. Darstellung des Projekts „fit for technology“ als Projekt des Monats März 2007 der Internetseite [www.arbeitsmarkt.nrw.de](http://www.arbeitsmarkt.nrw.de), abrufbar als PDF-Datei in der RSF-Projektdatei unter [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

<sup>43</sup> Vgl. die 15. Veranstaltung zur Begleitung der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ am 6. 11. 2007 mit dem Titel „Doppelte Kompetenz: Berufliche Förderung von Migrantinnen“



## **Stärkung akademisch Ausgebildeter**

Die erwerbslosen oder im Niedriglohnbereich beschäftigten, zu großen Teilen in ihrer Heimat akademisch ausgebildeten, Teilnehmerinnen des Projekts „Improvement“ bewiesen eine hohe Motivation, aus der „beruflichen Sackgasse“ der geringfügigen Beschäftigung gelangen zu wollen. Durch persönliches Coaching wurde ihr Selbstbewusstsein gestärkt, denn vielen Teilnehmerinnen fehlte es, wegen der mehrjährigen Erwerbslosigkeit oder der Tätigkeit in angelernten Positionen und ohne die mit einer qualifizierten Berufstätigkeit verbundenen Anerkennung, erheblich an dem für eine qualifizierte Aufgabe notwendigen persönlichen Stehvermögen. Sie lernten ihre interkulturellen Kompetenzen kennen und wertschätzen und brachten diese gewinnbringend gegenüber den Arbeitgebern ein.

Das Projekt „Mentoring Gender & Diversity“<sup>44</sup> stellte heraus, dass nicht nur Zuwanderinnen der ersten, sondern auch der zweiten und dritten Generation ihr interkulturelles Potenzial nicht angemessen zu schätzen wissen. Die Teilnehmerinnen dieses Projekts, Hochschulabsolventinnen mit Migrationshintergrund, bekundeten, dass sie sich nicht als Migrantin, sondern als Deutsche fühlten, weil sie hier geboren und aufgewachsen waren. In Workshops lernten die jungen Wissenschaftlerinnen, wie attraktiv ihr interkulturelles Potenzial für ihre zukünftigen Arbeitgeber ist.

## **Unterstützung einer Existenzgründung**

Das Projekt „Go Migra up“ zeigte, dass eine planvoll angegangene Existenzgründung eine gute Lösung für die Arbeitsaufnahme einer Zuwanderin sein kann. Die Selbstständigkeit bildete für die Teilnehmerinnen dieses Projekts, angesichts der fehlenden Anerkennung ihrer Abschlüsse, eine gute Möglichkeit, ihre akademische Vorbildung passend zu nutzen. Die Projektleitung beobachtete, dass im Vergleich zu deutschen Existenzgründerinnen die Frauen mit Migrationshintergrund ihre Selbstständigkeit mit besonderer Sorgfalt vorbereiteten und sehr entschlossen und risikobewusst waren. Die Zuwanderinnen griffen dabei auf ihre vorhandenen Sprach- und Fachkenntnisse zurück und gründeten in der Reisebranche, im Bereich von internationaler Wirtschaftsberatung und im Bereich des Sprachtrainings.

## **Beschäftigung in Bereichen mit Fachkräftemangel**

Frauen mit Migrationshintergrund wirken dem deutschen Fachkräftemangel entgegen. Dieses bestätigte das Projekt „Going diversity“. Eine dreimonatige Teilqualifizierung zur Bäckereifachverkäuferin diente dazu, den Frauen Fachwissen sowie Verhaltensweisen für den Verkauf zu vermitteln. Das persönliche Arbeitsverhalten der Zuwanderinnen gegenüber Kunden, Vorgesetzten und im Kollegenteam unterschied sich nach Erfahrung des Projektträgers ganz wesentlich von dem, was in der deutschen Arbeitswelt gefordert ist. Zudem wurden die Frauen intensiv persönlich gecoacht, denn gerade die Bürgerkriegsflüchtlinge unter den Teilnehmerinnen hatten mit psychischen Traumata zu kämpfen.

---

<sup>44</sup> Vgl. Projektpräsentation zur Vorstellung des Projekts bei der RSF-Fachveranstaltung „(bitte vervollständigen)“

Obwohl die Teilnehmerinnen mit einer Anstellung in einer Bäckerei deutlich unter ihrer ursprünglichen, zumeist akademischen Qualifikation eingesetzt waren, nahmen die meisten Frauen nach Ablauf des Projektes ein Arbeitsangebot in einer Bäckerei an, weil die Arbeitsaufnahme für sie der Beginn einer Integration in Deutschland darstellte.

Im Projekt „fit for technology“ wurden angelehrte Frauen mit Migrationshintergrund für Fachpositionen in Metallindustriunternehmen qualifiziert. Die Beschäftigten wurden neben ihrer anstrengenden Schichtarbeitstätigkeit zu Maschinen- und Anlagenführerinnen ausgebildet und übernehmen diese Positionen heute bei ihren bisherigen Arbeitgebern.

Doch nicht nur in Handwerk und Industrie, auch in der Gesundheitsbranche wird händeringend qualifiziertes Personal mit Migrationshintergrund gesucht. Das Projekt „Mina: Migrantinnen in der Altenpflege“ sprach mit seiner Qualifizierung aber auch deshalb gezielt Frauen mit Migrationshintergrund an, weil im Raum Köln der Bedarf für eine kultursensible Altenpflege besonders hoch ist. Pflegekräfte mit Migrationshintergrund verstehen erfahrungsgemäß die Sitten, die Gebräuche und die Muttersprache von Pflegebedürftigen, die aus dem gleichen Kulturkreis stammen, besser als deutsche Pflegenden.

Auch bei Trägern, die den Fokus zuvor nicht ausdrücklich im Bereich Gesundheit angesiedelt hatten, zeigte sich, dass der Altenpflegebereich ein bedeutsames Arbeitsfeld für Migrantinnen ist. Pflegeheime, die den Umgang der polnischen Praktikantinnen aus dem Projekt „Amigra“ mit ihren polnisch stämmigen Demenzkranken erlebten, änderten ihre Personalplanung und nahmen den multikulturellen Hintergrund bei zukünftigen Stellenbesetzungen verstärkt in den Fokus.

### 3.5.3 Schlussfolgerung

Die Vermittlung der deutschen Sprache, der Kenntnisse über deutsche Arbeitsmarktbedingungen sowie des in Deutschland geforderten persönlichen Arbeitsverhaltens standen im Mittelpunkt mehrerer der dargestellten Maßnahmen. Das Coaching zur Stärkung des Selbstbewusstseins, zusammen mit der Vermittlung einer persönlichen Wertschätzung der vorhandenen interkulturellen Kompetenzen bildete sowohl für Zuwanderinnen der ersten Generation als auch für die hier geborenen und qualifizierten Frauen mit Migrationshintergrund einen wichtigen Baustein für die Einmündung in eine qualifizierte und anspruchsvolle Arbeitsaufgabe. Eine selbstständige Tätigkeit ermöglicht insbesondere akademisch ausgebildeten Migrantinnen, die erworbenen Kenntnisse auch ohne deutsche Anerkennung gewinnbringend zu nutzen, wenn sie dabei ihre interkulturellen Fähigkeiten gezielt einbringen. Aber selbst die Aufnahme von angelehrten Aufgaben kann für die in ihrer Heimat ausgebildeten Zuwanderinnen der ersten Generation ein wichtiger Schritt für die Integration und für den Beginn ihres Berufswegs in Deutschland sein. Sowohl im Handwerk und in der Industrie als auch in der Gesundheitsbranche bietet der dort in bestimmten Arbeitsbereichen bestehende Fachkräftemangel zukunftssichere Arbeitsmöglichkeiten für Frauen mit Migrationshintergrund. Der Bereich der kultursensiblen Altenpflege ist dabei, angesichts einer alternden Gesellschaft, zu der auch zunehmend ältere Migranten zählen, ein Arbeitsfeld, in dem die Zuwanderinnen mit ihrem interkulturellen Hintergrund deutschen Arbeitskräften überlegen sind.

### 3.6 Zusammenfassung der qualitativen Projektergebnisse

Die fünf Schwerpunkte, die auch in der fachlichen Begleitung der G.I.B. durch Fachveranstaltungen und Veröffentlichungen entsprechend verdeutlicht wurden, können folgendermaßen zusammengefasst werden:

Bei der Betrachtung der Projekte für die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen wurde deutlich, dass es nach wie vor ein großes Potenzial qualifizierter Frauen gibt. Die sozialpädagogische Begleitung der Frauen bleibt neben der Vermittlung von Fachkenntnissen eine Grundvoraussetzung, um die Frauen auf die Anforderungen und Bedingungen des heutigen Arbeitsmarktes vorzubereiten. Insbesondere durch die von „Regionen Stärken Frauen“ geforderte Ansprache und Gewinnung von Nicht-Leistungsbeziehenden entwickelten die Bildungsträger neue Akquisekonzepte. Im Ergebnis stießen sie auf besonders motivierte und ausgesprochen leistungsfähige Frauen.

Die Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen erzeugt ein Fachkräftereservoir, welches in einzelnen Regionen sowohl von politischer Seite als auch von betrieblicher Seite noch nicht ausreichend erkannt worden ist. Die Karriereprojekte verdeutlichen, dass es sowohl unter den beschäftigten Frauen als auch unter den Berufsrückkehrerinnen viele Frauen gibt, die grundsätzlich bereit sind, leitende Aufgaben zu übernehmen, dass letztendlich aber die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe für die tatsächliche Übernahme einer Führungsaufgabe entscheidend ist.

Wollen Betriebe gute oder hoch qualifizierte Frauen in der Familienphase im Unternehmen halten oder neu für sich gewinnen, sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen (für die Pflege Angehöriger und für die Kinderbetreuung) die Voraussetzung dafür. Das zeigten auch die dargestellten Projekte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei hängt die Fortentwicklung der Vereinbarkeitsproblematik nicht nur von der betrieblichen, sondern auch von der öffentlichen und wirtschaftlichen Förderung der Kinderbetreuungsmöglichkeiten ab.

Die Projekte für „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“ spiegeln den gesellschaftlichen und personellen Bedarf in diesen beiden Branchen wider: Die Qualifizierung von Betreuungskräften für die Tagespflege und die Ganztagsschulbetreuung entspricht dem politischen Interesse nach einem Ausbau der Betreuung der unter Dreijährigen sowie der Schulkinder. Die Qualifizierungen im Bereich der Altenpflege berücksichtigen den steigenden Bedarf an Pflegekräften angesichts einer alternden Bevölkerung. Dass fachliche und überfachliche Qualifizierungen den beruflichen Aufstieg von Frauen gerade im Pflegebereich maßgeblich fördern können, zeigten die beschriebenen Praxisbeispiele. Voraussetzung für die Realisierung von Weiterbildungen im Gesundheitsbereich ist allerdings die Vereinbarkeit der Lehr- und Lernzeiten mit den, zumeist ausgesprochen flexiblen, Arbeitszeiten der Beschäftigten. Dieses ist den Trägern gelungen.

In den meisten der durch „Regionen Stärken Frauen“ geförderten Projekte für „Frauen mit Migrationshintergrund“ war die Vermittlung der deutschen Sprache und der deutschen Arbeitsmarktbedingungen ein zentrales Element. Die Stärkung des persönlichen Selbstbewusstseins und die Wahrnehmung der vorhandenen interkulturellen Kompetenzen stellte ein weiterer wichtiger Baustein für die Einmündung der Frauen in eine qualifizierte Arbeitsaufgabe dar. Doch auch die Aufnahme einer angelernten Aufgabe bildete für die Zuwanderinnen der ersten Generation einen wichtigen Schritt für die Integration in Deutschland.

## 4. Quantitative Projektergebnisse – Die wesentlichen Monitoringergebnisse

Die Ergebnisse des Monitorings der G.I.B. werden in einem ausführlichen Bericht der Kolleginnen Dr. Maria Icking und Dr. Diana Schumann wiedergegeben.<sup>45</sup> Die wesentlichen Monitoringergebnisse werden hier kurz zusammengefasst.

### Datenbasis des Monitorings

Basis der Ergebnisse des Monitorings der Initiative waren projektbezogene Antrags- und Bewilligungsdaten mit Angaben zu Zielen und Zielgruppen, Daten aus der Begleitbogenerhebung ABBA mit Angaben zu den Teilnehmerinnen sowie Ergebnisse aus zwei schriftlichen Befragungen der G.I.B., die sich mit dem Thema „Kooperation“ an die Koordination und an die Teilprojekträger der Projekte der ersten Förderrunde sowie mit Fragen zur beruflichen Entwicklung an erwerbstätige Teilnehmerinnen richteten.

### Grundlegende Daten zum Programm und zu den Projekten

Insgesamt wurden durch die Initiative in der Zeit zwischen dem 1.10.2004 und dem 31.12.2009 297 Projekte gefördert. Von diesen wurden 248 Projekte im Rahmen von Kooperationen durchgeführt. Für die Förderung wurden rund 24 Mio. € aus ESF- und Landesmitteln eingesetzt, weitere 9 Mio. € setzten die Träger zur Ko-Finanzierung durch Eigenmittel ein.

### Profil der erreichten Teilnehmerinnen

Zwei Drittel der insgesamt 6.449 Teilnehmerinnen<sup>46</sup> sind zwischen 26 und 45 Jahre alt. Jüngere wie ältere Frauen waren nur gering beteiligt.

Mit einem Anteil von über 50 % war der Anteil der Teilnehmerinnen, die mit einer Fachhochschul- oder Hochschulreife über die Befähigung zu einem Hochschulstudium verfügen, überdurchschnittlich hoch. Der Bildungsstand der Frauen in NRW liegt deutlich niedriger: Nur rund 30 % der nordrhein-westfälischen Frauen verfügten 2005 über eine (Fach-)Hochschulreife.<sup>47</sup> Auch das berufliche Qualifikationsniveau der Teilnehmerinnen war vergleichsweise hoch: Insgesamt besaßen fast 83 % der „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen eine abgeschlossene Berufsausbildung, darunter 23 % einen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss. Im Vergleich dazu verfügten die Frauen in NRW<sup>48</sup> nur zu 13 % über einen (Fach-)Hochschulabschluss.

<sup>45</sup> Vgl. Bericht zu Umsetzung der Initiative „Regionen Stärken Frauen“, Materialien zum Programmmonitoring, Arbeitspapiere 24, Hrsg. G.I.B., Böttrop, August 2008: [www.gib.nrw.de/service/shop](http://www.gib.nrw.de/service/shop)

<sup>46</sup> Nach Erfassung aller Teilnehmenden durch die Träger bis Mitte 2009 wurden insgesamt 7049 TN gefördert.

<sup>47</sup> Mikrozensus 2005

<sup>48</sup> Mikrozensus 2005

Bei der Betrachtung der Familiensituation der 30- bis 50-jährigen Teilnehmerinnen fällt auf, dass diese etwas geringer ist als bei allen Frauen in NRW in dieser Altersgruppe: 54 % der „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen haben minderjährige Kinder zu betreuen, im Vergleich zu 59 % aller Frauen in NRW.<sup>49</sup> Unter den Teilnehmerinnen der Initiative ist der Anteil der Alleinerziehenden vergleichsweise hoch: 22 % der 30- bis 50-jährigen „Regionen Stärken Frauen“-Teilnehmerinnen betreuen ihre Kinder allein, aber nur 14 % aller Frauen in NRW.<sup>50</sup>

### **Beschäftigungsstatus der Teilnehmerinnen vor Beginn**

Der Anteil der erwerbstätigen Frauen ist im Verlauf des Programms deutlich angestiegen von rund 33 % in den bis 2005 bewilligten Projekten auf fast 43 % in den ab 2006 bewilligten Projekten. Unter den Arbeit suchenden Frauen waren rund die Hälfte Berufsrückkehrerinnen. Zudem waren unter den nicht Erwerbstätigen Migrantinnen bzw. jüngere Frauen überdurchschnittlich vertreten.

Die erwerbstätigen Frauen, die überwiegend berufsbegleitend teilnahmen, waren außergewöhnlich gut ausgebildet; rund 30 % verfügten über eine (Fach)Hochschulausbildung. Die qualifizierte Ausbildung korrespondierte mit den Angaben zur Stellung im Beruf. Mehr als 58 % der erwerbstätigen Frauen waren als Angestellte mit gehobener Tätigkeit, als Selbstständige und als leitende Angestellte bzw. Führungskraft tätig.

### **Ausgewählte Ergebnisse der Teilnehmerinnen**

Eine Betrachtung der erreichten Abschlüsse und Zertifikate nach Beschäftigungsstatus verdeutlicht: Nur gut 10 % der Teilnehmerinnen konnten im Rahmen der Projekte Abschlüsse erwerben, dabei haben die erwerbstätigen Teilnehmerinnen die Maßnahme deutlich häufiger mit einem Zertifikat abgeschlossen als die Arbeit suchenden Teilnehmerinnen.

Eine Analyse des Verbleibs der Teilnehmerinnen sechs Monate nach Ende der Qualifizierung belegt, dass unter den Arbeit suchenden Frauen Berufsrückkehrerinnen eine überdurchschnittlich erfolgreiche Teilgruppe sind. 56 % gaben an, eine Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt gefunden zu haben, allerdings mehr als die Hälfte in geringfügiger Beschäftigung.

### **Ergebnisse einer Teilnehmerinnenbefragung zur beruflichen Entwicklung und zum beruflichen Aufstieg**

Wie und in welchem Umfang die erwerbstätigen Frauen, die berufsbegleitend teilgenommen haben oder in Elternzeit waren, von der Teilnahme an Projekten der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ profitieren konnten, lässt sich den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung dieser Teilnehmerinnen entnehmen. Im Sommer 2007 wurde denjenigen erwerbstätigen Frauen aus Projekten, die bis Ende April 2007 beendet wurden, ein Fragebogen zugesandt. Die Rücklaufquote war mit 42 % außergewöhnlich hoch. Die Abbildungsgenauigkeit mit der Grundgesamtheit war zufriedenstellend.

---

<sup>49</sup> Mikrozensus 2005

<sup>50</sup> Mikrozensus 2005

Von den 340 Frauen, die geantwortet haben, lebten fast die Hälfte mit Kindern zusammen, darunter ein Viertel allein mit Kindern. Fast die Hälfte der Frauen war vor der Projektteilnahme vollzeitbeschäftigt, ein Viertel teilzeitbeschäftigt, die anderen waren geringfügig beschäftigt, selbstständig oder in Elternzeit. Zu mehr als 86 % waren die befragten Frauen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis. 43 % waren vor ihrer Projektteilnahme schon als Angestellte mit gehobener Tätigkeit beschäftigt, rund 20 % waren leitende Angestellte, Führungskraft oder Geschäftsführerin, knapp 15 % waren Angestellte mit einfacher Tätigkeit. Der hohe Anteil mit gehobenen beruflichen Positionen korrespondierte mit einem hohen Schul- und Berufsausbildungsniveau. Mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmerinnen arbeitete in den Branchen des Gesundheits- und Sozialwesens bzw. in personenbezogenen und öffentlichen Dienstleistungen.

Mehrheitlich ging die Initiative zur Projektteilnahme von den Frauen selbst aus. Mehr als die Hälfte hatte den Arbeitgeber von dieser Beteiligung informiert, ebenfalls mehr als die Hälfte wurde vom Arbeitgeber auch unterstützt. Für fast 50 % der befragten Frauen war die Verbesserung ihrer Aufstiegschancen das Motiv zur Teilnahme an den Projekten.

120 (35 %) der befragten Teilnehmerinnen gaben an, dass sich ihre berufliche Situation nach der Teilnahme an den Projekten verändert habe. 67 Frauen waren noch im gleichen Unternehmen beschäftigt, 33 Frauen hatten das Unternehmen gewechselt und 20 Frauen, die vor ihrer Projektteilnahme abhängig beschäftigt waren, hatten sich selbstständig gemacht.

Zwischen dem Wechsel des Unternehmens und der Veränderung der beruflichen Situation war ein deutlicher Zusammenhang festzustellen. Während 67 von 233 Frauen ohne Wechsel des Unternehmens (29 %) berufliche Veränderungen bestätigten, waren es 33 von 42 befragten Frauen (79 %), die das Unternehmen gewechselt hatten. Die Ursachen für diesen Unterschied lagen in starkem Maße bei den offensichtlich mit dem Unternehmenswechsel verbundenen Veränderungen. Mehr Frauen waren nach dem Wechsel in Vollzeit beschäftigt, weniger sind geringfügig beschäftigt und mehr Frauen hatten eine höhere berufliche Position inne als vorher.

Keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen, die nach ihrer Projektteilnahme im gleichen oder in einem anderen Unternehmen tätig waren, zeigten sich dagegen, wenn differenzierter nach Formen der beruflichen Veränderung gefragt wurde. Hier waren für beide Gruppen die häufigsten beruflichen Veränderungen die Übernahme von mehr inhaltlicher Verantwortung, die Ausübung anspruchsvollerer Tätigkeiten, die Ausübung interessanterer Tätigkeiten und der Sachverhalt, dass die Tätigkeit zum Befragungszeitpunkt stärker den Berufswünschen entsprach als vor der Projektteilnahme. Häufige berufliche Veränderungen waren auch die Übernahme von mehr personeller oder finanzieller Verantwortung, ein dauerhaft höherer Verdienst und die Übernahme von Leitungsfunktionen. Weniger häufig waren die Eingruppierung in eine höhere Gehaltsstufe und die Übernahme einer Führungsposition.

Als ausschlaggebende Gründe für ihre Existenzgründung wurden von den selbstständigen Frauen am häufigsten das selbstständigere Arbeiten, die Übernahme von mehr inhaltlicher Verantwortung und das Fehlen beruflicher Aufstiegschancen im vorherigen Betrieb genannt. Weitere Gründe waren die Ausübung interessanterer oder anspruchsvollerer Tätigkeiten, die Übernahme von mehr finanzieller oder mehr personeller Verantwortung und der Sachverhalt, dass die selbstständige Tätigkeit stärker den Berufswünschen entspricht. Überproportional hoch war die Anzahl der Frauen, die aus einer geringfügigen Beschäftigung, aus Teilzeitarbeit und aus Elternzeit heraus in die Selbstständigkeit gingen.

Neben der Beschreibung der beruflichen Veränderungen der Teilnehmerinnen wurde auch untersucht, welche Faktoren für die berufliche Entwicklung und den beruflichen Aufstieg von Frauen bedeutsam sein konnten. Die statistischen Analysen ergaben, dass eine Vielzahl personen-, berufs- und projektbezogener Merkmale die beruflichen Veränderungen beeinflusste, die allerdings komplex zusammenwirken. Auf welche Weise sie sich konkret fördernd auf die berufliche Veränderung ausgewirkt haben, konnte auf Grundlage der Untersuchung nicht beantwortet werden.

Als Fazit kann aus der Befragung geschlossen werden: Die berufliche Entwicklung und der berufliche Aufstieg der Teilnehmerinnen waren stark mit einem Wechsel des Unternehmens bzw. einem Wechsel in die Selbstständigkeit verbunden. Der berufliche Aufstieg im Sinne von mehr inhaltlicher Verantwortung und anspruchsvollerer Tätigkeit steht eher im Vordergrund als die berufliche Karriere im engeren Sinne (Führungs- oder Leitungspositionen, höhere Gehaltsgruppe).



## 5. Ergebnistransfer durch die G.I.B.

### G.I.B.-Begleitveranstaltungen

Die G.I.B. führte innerhalb der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ 15 Begleitveranstaltungen zur Fortbildung der Projektträger und der Multiplikatoren des Programms durch. Letztere waren vor allem die Vertretungen der Regionalagenturen NRW, der Regionalstellen Frauen und Beruf/Frauen und Wirtschaft bzw. seit 2007 die in einigen Regionen eingerichteten Nachfolgestellen der ehemaligen Regionalstellen sowie die kommunalen Gleichstellungsstellen. Darüber hinaus nahmen bei einem Teil der Veranstaltungen auch die Beauftragten für Chancengleichheit der Agenturen für Arbeit in NRW, einige ARGEs, sowie Vertretungen der Bewilligungsbehörden teil.

Folgende Themen wurden diesem Interessentenkreis einmalig oder angesichts starker Nachfrage auch zweimalig angeboten:

- Vernetzung
- Unternehmensgewinnung
- Gesundheitswirtschaft
- Haushaltsrecht
- Beruflicher Aufstieg von Frauen
- Berufsrückkehr
- Kooperation und Nachhaltigkeit
- Gestaltung von Internetportalen
- Frauen mit Migrationshintergrund

Zu den Begleitveranstaltungen von „Regionen Stärken Frauen“ zählte auch ein Arbeitskreis Kinderbetreuung. Der Kreis der Teilnehmenden setzte sich hier aus den RSF-Projektträgern, die das Thema Kinder- und Ganztagschulbetreuung bearbeiteten, Vertretungen der kommunalen Jugendämter und Landesjugendämter sowie ausgewählten Expertinnen und Experten zusammen. Der Arbeitskreis diente dem Erfahrungsaustausch sowie der Information über spezielle Themenstellungen. Im Einzelnen wurden folgende Inhalte bearbeitet:

- Professionalisierung der Kindertagespflege
- Beratung – Vernetzung – Internetinformationen zur Erweiterung von Kinderbetreuung
- Unternehmensnahe Ansätze zur Verbesserung von Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Ganztagschulbetreuung: Qualifizierung und Arbeitschancen von pädagogischen Betreuungskräften in der offenen Ganztagschule

Im Rahmen der Begleitveranstaltungen wurden 25 Beispiele guter Praxis aus „Regionen Stärken Frauen“ präsentiert und diskutiert.<sup>51</sup> Die Darstellung weiterer Praxisbeispiele aus anderen geförderten Programmen, wie z. B. aus EQUAL-Projekten, diente dem Ergebnistransfer und Erfahrungsaustausch.

### **Darstellung von Beispielen guter Praxis**

Die Beispiele guter Praxis wurden durch persönliche Gespräche der G.I.B. mit Projektvertretungen, Regionalagenturen u. a. zur Umsetzung der Projekte identifiziert. Die Präsentation der „Regionen Stärken Frauen“-Praxisbeispiele erfolgte in den Begleitveranstaltungen sowie über verschiedene Veröffentlichungen. Insgesamt wurden rund 40 Beispiele dokumentiert. Innerhalb der Broschürenreihe „G.I.B.-Arbeitspapiere“ wurden 29 Projektbeispiele detailliert beschrieben. Die Broschüren zu den Schwerpunktthemen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Frauen mit Migrationshintergrund“ und „Beruflicher Aufstieg von Frauen“ stehen zum Downloaden auf der Internetseite der G.I.B. zur Verfügung. Weitere Gute-Praxis-Beispiele zu den Themen „Berufsrückkehr“ und „Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen“ sind Teil dieses Abschlussberichtes (Anhang) und ebenfalls auf der Internetseite der G.I.B. bzw. in der „Regionen Stärken Frauen“-Projektdatenbank eingestellt. Die Internetseiten [gib.nrw.de](http://gib.nrw.de) und [arbeitsmarkt.nrw.de](http://arbeitsmarkt.nrw.de) (seit 2009: [www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de)) dienen zur tagesaktuellen Veröffentlichung weiterer „Regionen Stärken Frauen“-Projektbeispiele über die jeweiligen Newsletter.

Die Vertretung auf den Messen „Unternehmerinnentag Ruhrgebiet“, „Zukunft Personal“ sowie auf dem „WHKT-Weiterbildungskongress“ diente der nrw-weiten Öffentlichkeitsarbeit vor einem breiten Fachpublikum. Handouts mit weiteren Beispielen guter Praxis und die visuelle Präsentation der „Regionen Stärken Frauen“-Praxisarbeit erzeugte eine hohe Aufmerksamkeit beim Messepublikum.

### **Internet-Projektdatenbank**

Die Arbeit aller RSF-Projekte wird über eine, auf der Internetseite der G.I.B. eingerichtete, Projektdatenbank „Regionen Stärken Frauen“ dargestellt. Die Projektdatenbank gibt grundlegende Informationen zu den RSF-Teilprojekten mit ihren jeweiligen Kooperationsverbänden sowie zu den RSF-Einzelprojekten. Neben den Kurzbeschreibungen der Projekte werden die Kontaktdaten der Projektträger sowie Verlinkungen zu den Internetseiten der Träger bzw. zu speziellen Projektseiten aufgeführt. Ein Großteil der Projektträger hat der G.I.B. ausgewählte Ergebnisse und Materialien der Projekte als Downloaddokument zur Verfügung gestellt. Zu den eingestellten Materialien zählen Flyer, Projektberichte, Präsentationsvorträge, Protokolle, Presseberichte sowie die veröffentlichten Darstellungen guter Praxis der G.I.B. Insgesamt konnten den Projekten bis Ende 2008 mehr als 500 Materialien zugeordnet werden. Rund 50 Projekte gaben ihre spezielle Projektinternetseite als Projektergebnis an. Die Projektdatenbank ist auch nach Ablauf der Initiative weiterhin öffentlich einsehbar und integriert in die neue G.I.B.-Internetseite zum Thema „Berufsrückkehr“.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Vgl. RSF-Projektdatenbank unter [www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche](http://www.gib.nrw.de/service/projekte/rsf/projektsuche)

<sup>52</sup> [http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/wege\\_in\\_arbeit/berufsrueckkehr?darstellungsart=themen&fieldset=arbeit](http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/wege_in_arbeit/berufsrueckkehr?darstellungsart=themen&fieldset=arbeit)

## 6. Prinzip der Nachhaltigkeit der Initiative „Regionen Stärken Frauen“

Der Anspruch nachhaltige Wirkungen über die Projektkooperationen sowie über die RSF-Teil- und Einzelprojekte zu erreichen, war von vornherein in der Initiative programmatisch verankert. Die mit ESF-Mitteln kofinanzierte Initiative „Regionen Stärken Frauen“ hat hier die Anforderungen der EU an eine stärkere Verankerung des „Querschnittsziels Nachhaltigkeit“ übernommen.

Die Idee der Nachhaltigkeit beruht auf den Grundsätzen des Ressourcen schonenden Umgangs mit der Natur und Umwelt, die analog weiterentwickelt wurde in Wirtschaft und Politik.<sup>53</sup> Dabei soll Nachhaltigkeit nicht nur im engeren Sinne in der Umweltpolitik eine Rolle spielen, sondern auch in der Arbeitsmarktpolitik. Zum Beispiel werden Integrationsergebnisse im Programm-Monitoring dokumentiert, indem die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, sechs Monate nach Maßnahmeende, als Indiz für eine nachhaltige Beschäftigung von vorher arbeitslosen, Arbeit suchenden, nicht-beschäftigten Teilnehmenden festgehalten wird. Ferner wird z. B. die Stabilität von Existenzgründungen über zwei Jahre hinaus und nachhaltige Übergangsprozesse von arbeitslosen Jugendlichen in Ausbildung oder Beruf beobachtet u. a. m.

Gleichstellungspolitische Arbeitsmarktziele, wie sie bei „Regionen Stärken Frauen“ formuliert worden sind, mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit zu verbinden, war ab 2004 Neuland und wurde sowohl in den Konzepten der „Regionen Stärken Frauen“-Kooperationen verlangt sowie in der Bewertung durch regionale Gremien und in der fachlichen Bewertung von G.I.B. und MAGS.

### Nachhaltigkeit als Bewertungskriterium

In den beiden Projektaufrufen „Regionen Stärken Frauen“ aus den Jahren 2004 und 2005 des Arbeitsministeriums war die „Nachhaltigkeit des Konzeptes“ eines der Kriterien, nach denen die eingereichten Interessenbekundungen bewertet wurden: „Die Projekte sollen darlegen, in welcher Weise die geförderten Aktivitäten nachhaltige Wirkungen erreichen und wie die Ergebnisse in nicht geförderte Bereiche übertragen werden können.“

In den Erläuterungen zum Projektaufruf (FAQ-Liste), die den Interessierten von der G.I.B. zur Verfügung gestellt wurden, heißt es zur Frage „Was versteht man unter Nachhaltigkeit?“: Gemeint ist hier, dass die in der IB (Interessenbekundung) entwickelten Projekte nach Ende der Förderung entweder

- in der Lage sind, ihre Arbeit selbst finanziert fortzusetzen, oder
- dass bestehende Strukturen die Projektansätze übernommen haben oder
- dass dauerhafte Änderungen zugunsten von Frauen erreicht worden sind.

---

<sup>53</sup> So gibt es seit 2008 einen Nachhaltigkeitspreis, der an Unternehmen verliehen wird, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer und ökologischer Verantwortung verbinden. Siehe auch: [www-deutscher-nachhaltigkeitspreis.de](http://www-deutscher-nachhaltigkeitspreis.de)

In der dritten Förderrunde 2006, die nicht mehr wettbewerbsmäßig organisiert war, sondern bis zum Jahresende Antragstellungen ermöglichte, und zwar sowohl für Kooperationsprojekte wie auch für Einzelprojekte, wurde in den Förderrichtlinien die besser verständliche Version von „Nachhaltigkeit“ in den „allgemeinen „Bewertungskriterien“ gewählt als „Fortdauernde Wirksamkeit (Strukturänderungen, Verhaltensänderungen, Folgeaktivitäten, initiierte selbst tragende Kooperationen, Netzwerke etc.)“ und weiter: „Da Projektkooperationen, trotz des erhöhten Vorbereitungs- und Koordinierungsaufwandes besonders positive Effekte haben, erhalten sie eine zusätzliche Bewertung“, nach denen eines der fünf Kriterien „Nachhaltigkeit/fortdauernde Wirksamkeit der Kooperation“ war.

Um gleichstellungspolitische Arbeitsmarktziele, wie sie bei „Regionen Stärken Frauen“ formuliert worden sind, mit Nachhaltigkeit bzw. fortdauernder Wirksamkeit der Konzepte zu verbinden, d. h. strukturelle Verbesserungen der Erwerbsbeteiligung von Frauen und den Abbau von geschlechtsspezifischen Barrieren für Frauen auf dem Arbeitsmarkt in den Regionen zu erreichen, mussten angestrebte Veränderungen und Folgeaktivitäten, auf Basis von regionalen Analysen, zunächst kleinteilig entwickelt werden. Dieser Anspruch war für die Projektträger neu und war in den Konzepten, die 2004 eingereicht wurden, nur zum Teil berücksichtigt; 2005 und 2006 waren sie durchgängig enthalten, d. h. inhaltlich ausgeführt und zum Teil waren Kooperationen von vornherein mit Partnern gebildet worden, die nach Abschluss des Projektes eine wichtige Rolle bei nachhaltigen Wirkungen spielen sollten, seien es z. B. Kammern, Verbände, Jugendämter, Unternehmen oder andere bestehende Netzwerke.

### **Nachhaltige Wirkungen in der Umsetzungsphase**

In der Phase der Projektumsetzung wurde das Thema Nachhaltigkeit und fortdauernde Wirkungen der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte, über Umsetzungsgespräche der G.I.B. mit den Koordinatorinnen und Koordinatoren, den beteiligten Regionalagenturen und Regionalstellen Frau und Beruf sowie Trägervertreterinnen und -vertretern gezielt angesprochen, diskutiert und weiterentwickelt.

Mitte 2007, nachdem die Projekte des ersten Aufrufs beendet worden waren und erste nachhaltige Wirkungen beobachtet werden konnten, wurde ein Workshop „Kooperation und Nachhaltigkeit – Wirkungen und Ergebnisse“ für die „Regionen Stärken Frauen“-Projekte und Koordinatorinnen und Koordinatoren durchgeführt. Hier wurden erste konkrete Beispiele von nachhaltiger Wirkung zur Diskussion gestellt, z. B. in der Aachener Kooperation: „Neuverteilung der Arbeit in Familie und Beruf durch zu entwickelnde Lösungsmodelle im Bereich Tourismus“. Hier entstand nach einer Qualifizierung von 21 Frauen im ländlichen Raum zu Gästeführerinnen der Verein „Westblicke e. V.“, der in der Nachfolge regelmäßige Touren und Führungen in der Region anbieten konnte, die von den vorab qualifizierten Frauen durchgeführt werden. Diskutiert wurde in der Veranstaltung auch eine Übersicht der unterschiedlichen „Regionen Stärken Frauen“-Ansätze in den Projekten für (verschiedene Zielgruppen von) Frauen, die die geplanten und zum Teil schon 2007 erreichten mittel- und langfristigen Wirkungen aufführt:

**Tabelle: Nachhaltigkeit – Herausforderung für „Regionen Stärken Frauen“-Projekte**

RSF-Ansatz	Zielgruppe	Angestrebte Veränderung	Nachhaltige Wirkung
Qualifizierung und Coaching und Vernetzung der Teilnehmerinnen und der regionalen Akteure	Beschäftigte Frauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der Zahl weiblicher Führungskräfte in Unternehmen</li> <li>▪ Entwicklung unternehmensnaher Qualifizierungs-, Vermittlungs- und Personalentwicklungsangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how und Potenziale von Frauen werden stärker für wirtschaftliche (und gesellschaftliche) Entwicklung genutzt.</li> <li>▪ Frauenbild in der Wirtschaft ändert sich: sie werden als Mit-Gestaltende stärker wahrgenommen</li> <li>▪ Frauenbild und Aufstiegschancen in den Unternehmen ändern sich und ebnen weiteren Frauen den Weg nach „oben“.</li> <li>▪ Kolleginnen werden durch Vorbilder eher motiviert, einen Aufstieg im Unternehmen zu wagen. Sie sind keine Ausnahmen mehr.</li> <li>▪ Berufsorientierung von Mädchen wird beeinflusst, wenn es mehr weibliche Vorbilder in Entscheidungspositionen gibt.</li> <li>▪ Entwickelte Konzepte der Qualifizierung werden für Selbstzahlerinnen fortgesetzt und erweitern ein frauenspezifisches Angebot.</li> <li>▪ Unternehmen erkennen den Nutzen und beteiligen sich finanziell und ideell.</li> </ul>
Qualifizierung und Coaching sowie Vernetzung der Teilnehmerinnen und der regionalen Akteure	Beschäftigte Frauen Junge Unternehmerinnen Gründungsinteressierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr Existenzgründungen durch Frauen</li> <li>▪ Wirtschaftliche Entwicklung frauengeführter Unternehmen</li> <li>▪ Verstärkte Selbsthilfe der TN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftliche Entwicklung durch neue, gesicherte Unternehmen, mehr Arbeitsplätze für Frauen</li> <li>▪ Netzwerke: öffentliche Wahrnehmung der Unternehmerinnen steigt, Sensibilisierung für Bedarfe der Existenzgründerinnen, Unternehmerinnen bei Multiplikatoren steigt, sofern in Netzwerke eingebunden</li> </ul>
Information und Qualifizierung Zur Nachfolge von (männergeführten) Unternehmen	Beschäftigte Frauen Arbeitslose Gründungsinteressierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehr weibliche Führungskräfte und frauengeführte Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die gezielte Ansprache von Frauen zum Problem der Nachfolge mindert das Nachfolgeproblem der Wirtschaft: aus Altersgründen Zwang zur Aufgabe des Unternehmens und ggf. Wegfall von Arbeitsplätzen „Nachfolgerinnen als Unternehmensleitungen alteingesessener bzw. vormals von Männern geleiteter Betriebe verändern das Bild „klassischer Unternehmer-Veranstaltungen“ und bringen neue Themen in die entsprechenden Gremien.</li> </ul>

RSF-Ansatz	Zielgruppe	Angestrebte Veränderung	Nachhaltige Wirkung
Qualifizierung und Vermittlung von Tagesmüttern/OGGS-Bereich	Berufsrückkehrerinnen Arbeitslose Frauen ohne Berufsabschluss (Männer) Tagesmütter ohne Qualifikation	Individuelle Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit  Verbesserung der Kinderbetreuungssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinderbetreuung wird verbessert durch mehr qualifizierte Tagesmütter, durch neue Arbeitsmodelle für Tagesmütter, durch Vermittlungspools etc.</li> <li>▪ Arbeitsmarktsegment Kinderbetreuung wird erweitert, mehr Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen</li> <li>▪ Als Berufseinstieg bei nicht qualifizierten Frauen möglich; Verbleib jedoch nur bei weiterer Qualifizierung und Weiterentwicklung der Bezahlung</li> </ul>
Beratung, Sensibilisierung zur Kinderbetreuung und Umgang mit Beschäftigten in Elternzeit	Unternehmens- und Personalleitungen Beschäftigte Eltern	Frühere Rückkehr aus Elternzeit auf den Arbeitsplatz  Verbesserung der Kinderbetreuungssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statt individueller auch betrieblich mitfinanzierte Kinderbetreuungsmodelle/Ausweitung des Angebots</li> <li>▪ Erhalt der Qualifikation und Vermeidung des Karriereknicks vor allem beschäftigter Mütter</li> <li>▪ Verringerung von Personalkosten durch Kontakthalteprogramme für EZ (s.a. <a href="http://www.prognos.de">www.prognos.de</a>)</li> </ul>
Information und sprachliche sowie berufsbildende Qualifizierung Unterstützung bei Anerkennung von Zeugnissen Einsatz von Mentorinnen/Patinnen	Migrantinnen Arbeitslose mit Migrationshintergrund	Individuelle Verbesserung der sozial-ökonomischen Situation  Interkulturelle Sensibilität der Bildungseinrichtungen wird verbessert Neue Zielgruppen für Bildungs- und Integrationsarbeit werden gewonnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Lebens- und Arbeitschancen der Migrantinnen</li> <li>▪ Verbesserte Ansprachekonzepte/Erreichbarkeit der Zielgruppe für Bildungsträger</li> <li>▪ Erhöhung der gesellschaftlichen Integration</li> </ul>
Unterstützung bei Ausbildungsplatzsuche für Teilzeitausbildung	Arbeitslose Frauen Junge Mütter Migrantinnen	Nachqualifizierung von jungen Frauen ohne Ausbildung, die früh schwanger geworden sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der sozioökonomischen Situation von jungen Müttern, jungen Familien</li> <li>▪ Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsplätze ggf. in Teilzeit</li> <li>▪ Gewinnung von Unternehmen mit zusätzlicher Teilzeitausbildung für Migrantinnen</li> </ul>

<b>RSF-Ansatz</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Angestrebte Veränderung</b>	<b>Nachhaltige Wirkung</b>
Orientierung, Beratung, Coaching, Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen u. Medienkompetenz (EDV), Betriebspraktika	Berufsrückkehrerinnen, arbeitslose Frauen, Arbeitssuchende Frauen, Elternzeiterinnen, geringfügig Beschäftigte	Förderung des Wiedereinstiegs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnellere Integration in abhängige oder selbstständige Arbeit</li> <li>▪ Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit statt einer geringfügigen Arbeit</li> <li>▪ Schnellere Rückkehr aus Elternzeit</li> </ul>

In der letzten programmbegleitenden Veranstaltung<sup>54</sup> im Dezember 2008, d. h. zum Ende der Laufzeit der letzten „Regionen Stärken Frauen“-Projekte, wurde ein erstes Fazit zur Nachhaltigkeit der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte und zu deren Ansätzen gezogen, das hier in aktualisierter Form wiedergegeben wird, weil auch noch Ergebnisse, die im ersten Halbjahr 2009 bekannt wurden, mit einbezogen worden sind.

Insgesamt wurden zur Auswertung der nachhaltigen Wirkung neun verschiedene „Instrumente“ eingesetzt, um entsprechende Wirkungen, je nach Ziel, nachvollziehen zu können.

### **1. RSF-Ziel: Verbesserung der Frauenerwerbstätigkeit durch Integration in den Arbeitsmarkt**

Um die Integration in den Arbeitsmarkt der arbeitslosen, Arbeit suchenden und nicht beschäftigten Teilnehmerinnen zu dokumentieren, wurde das einheitliche ESF-Instrument der ABBA-Datenbank eingesetzt und ausgewertet und im Monitoringbericht „G.I.B.-Arbeitspapiere 24“ veröffentlicht (siehe auch Kap. 4).

### **2. RSF-Ziel: Mehrwert über Vernetzung und Kooperation erzielen**

Um die Art der Vernetzung und die Wirkung der Kooperation zu beschreiben, wurde 2005 eine Befragung der Trägervertreter/-innen und der Koordinatorinnen und Koordinatoren durchgeführt, die ebenfalls im o. g. Monitoringbericht zusammengefasst wurde.

### **3. RSF-Ziel: Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit,**

Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit meint die berufliche Entwicklung und ggf. Aufstiegsmöglichkeiten (Leitungs-, Personal-, Finanz-, Fachverantwortung für Frauen, vor dem Hintergrund der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft; höhere Bezahlung und Entgeltgruppe, kontinuierlichere und ausgeweitete Erwerbsarbeit). Um die berufliche Entwicklung und den Aufstieg der beschäftigten Teilnehmerinnen von „Regionen Stärken Frauen“-Projekten zu beschreiben, wurde 2007 eine Teilnehmerinnenbefragung durchgeführt (s. o. g. Monitoringbericht und Kap. 4). 2008 wurde daran anschließend eine exemplarische Studie mit Unternehmen „Befragung von Entscheidungsträgern aus aktiv mit „Regionen Stärken Frauen“-Projekten kooperierenden Unternehmen zu chancengerechter Personalentwicklung“ durchgeführt. Diese Studie wurde zusammengefasst im G.I.B.-Info 4/2008 veröffentlicht.

---

<sup>54</sup> „Von der Initiative „Regionen Stärken Frauen zum Handlungsprogramm Brücken bauen in den Beruf“ – Ergebnisse aus dem Monitoring von „Regionen Stärken Frauen“ und nachhaltige Wirkungen für „Brücken bauen in den Beruf“ am 11.12.2008 in Recklinghausen



#### 4. RSF-Ziel: Nachhaltige Wirkungen erzielen, wie

Folgeaktivitäten, d. h. Fortsetzung von „Regionen Stärken Frauen“-Konzepten über andere Träger, Agenturen für Arbeit oder ARGEEn/zKT<sup>55</sup> oder über den Bildungsscheck NRW des Arbeitsministeriums mit ESF-Mitteln,

- Strukturveränderungen durch neue Verfahren und Strukturen in den Regionen und in der Wirtschaft (z. B. Beteiligung von Unternehmen an der Finanzierung von Kinderbetreuungseinrichtungen),
- selbsttragende Kooperationen und Netzwerke nach Ende der Förderphase; sie wurden über folgende fünf Instrumente in der fachlichen Begleitung der G.I.B. mit ausgewertet<sup>56</sup>:

Erstens: Im Rahmen von Umsetzungsgesprächen zwischen 2005 und 2008 mit den Trägern, Koordinatorinnen und Koordinatoren und Regionalagenturen, die protokolliert wurden, und über eine Inhaltsanalyse der Protokolle<sup>57</sup>.

Zweitens: Über die Eruierung und Beschreibung von guter Praxis zu den Themen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Beruflicher Aufstieg“, „Frauen mit Migrationshintergrund“, „Berufsrückkehr“ sowie „Beschäftigungsfähigkeit im Bereich der Gesundheits- und Sozialberufe“, die z. T. als Broschüren herausgegeben wurden, z. T. auf den Internetseiten dokumentiert wurden.

Drittens: Über Trägerbefragungen und ein Projekt zur Selbstevaluation mehrerer Maßnahmen zur Teilzeitberufsausbildung (G.I.B. (Hg.): „Begleitete Selbstevaluierung am Beispiel von Teilzeitausbildungsprojekten“, Abschlussbericht, Februar 2009)

Viertens: Im Rahmen eines Expertinnen- und Experten-Gesprächs zu Projekten „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Angehöriger“ im Juni 2008

Fünftens: Über Projektmaterialien und Ergebnisbeschreibungen der Träger, die in die „Regionen Stärken Frauen“-Projektdatenbank eingestellt wurden und weiterhin Interessierten auf der G.I.B.-Internetseite zur Verfügung stehen.

Noch im ersten Halbjahr 2009 wurden Abschlussberichte von „Regionen Stärken Frauen“-Projekten fertiggestellt, deren Laufzeit bis Ende 2008 reichte, sodass diese und weitere punktuelle Gespräche mit ehemaligen „Regionen Stärken Frauen“-Trägern, z. B. im Zusammenhang mit Koordinierungstreffen der Netzwerk-W-Projekte (einer Förderlinie des MGFFI, seit 2007) ebenfalls mit in die Auswertung zu nachhaltigen Effekten der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ einfließen.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> gemeint sind: zuständige kommunale Träger, SGB II

<sup>56</sup> Nachhaltigkeit war als Querschnittsthema immer Teil der Fragen der fünf Instrumente. Im Rahmen der fachlichen Begleitung konnte jedoch keine systematische wissenschaftliche Auswertung durchgeführt werden. Zusammengefasst werden lediglich Beobachtungen und Notizen bzw. Protokollteile.

<sup>57</sup> Fragen zur Nachhaltigkeit in den Umsetzungsgesprächen 2008: „Sind sich die Träger der Bedeutung der Nachhaltigkeit bewusst?“ „Was haben sie aktiv unternommen, um dem Anspruch der Nachhaltigkeit gerecht zu werden?“ „Inwiefern kam der Bildungsscheck für Berufsrückkehrerinnen zum Tragen?“ „Wurden bestimmte Kooperationspartner eingebunden, um Nachhaltigkeit zu erreichen?“

<sup>58</sup> Siehe G.I.B.-Info 4/2008



## Nachhaltige Wirkungen zum Ende der Laufzeit von „Regionen Stärken Frauen“

Es wurde eine Liste mit allen 297 „Regionen Stärken Frauen“-Projekten erstellt und nachhaltige Wirkungen (zusätzlich zur Arbeitsmarktintegration der arbeitslosen, Arbeit suchenden Frauen und Berufsrückkehrerinnen) über die o. g. Instrumente bei 145 Projekten konkretisiert.<sup>59</sup>

Da zum Teil mehrere Folgewirkungen vermerkt werden konnten, konnten in der Summe 165 nachhaltige Wirkungen konstatiert werden, und zwar:

- Formen der **Fortsetzung von „Regionen Stärken Frauen“-Konzepten** hat es (soweit bekannt) gegeben
  - durch Übernahme der ARGEn (zkTs<sup>60</sup>) oder Agenturen für Arbeit (in 10 Fällen),
  - über Bildungsschecks NRW (in 13 Fällen),
  - über eine Fortsetzung des Angebots durch die „Regionen Stärken Frauen“-Träger selbst oder über andere, neue Bildungsträger in 11 Fällen.
- Es wurden die **Fortsetzung von Netzwerken** und der Austausch zielgruppenspezifischer Informationen beobachtet. Ausgewertet wurden von in „Regionen Stärken Frauen“-Projekten entwickelte
  - Internetseiten und -portale (in 47 Fällen) sowie
  - Netzwerke mit verbindlichen Strukturen (kontinuierliche Treffen, ggf. Vereinsgründung etc.) in 34 Fällen. Das 2007 gestartete Programm des MGFFI „Netzwerke W – Förderung von Aktivitäten regionaler Netzwerke zur Unterstützung des Wiedereinstiegs in den Beruf“ konnte hier in vielen Fällen an „Regionen Stärken Frauen“-Kooperationen andocken und trug zur Verstetigung und Ausweitung der Arbeit bei, sei es durch Aktualisierung von Broschüren, durch Veranstaltungen, durch Ausweitung der Netzwerke oder durch neue Aktivitäten, die die Netzwerkpartner/-innen in die Hand nahmen.<sup>61</sup>
- Es wurde die Etablierung von **Strukturveränderungen und Verbesserungen von Rahmenbedingungen** für Frauenerwerbstätigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch neue Verfahren und Strukturen in Regionen und in der Wirtschaft in 50 Fällen konstatiert. Darunter waren sehr unterschiedliche Wirkungen gefasst, die im Folgenden kurz skizziert werden.

<sup>59</sup> Letztlich wurde aus zeitlichen Gründen nur ein Ausschnitt auch der fast 500 Materialien, die die Projekte selbst erstellt hatten, gesichtet, sodass es vermutlich noch sehr viel mehr nachhaltige Wirkungen gegeben hat, die jedoch nur in einer wissenschaftlichen Untersuchung voll abgebildet werden können.

<sup>60</sup> zkT= zuständige kommunale Träger, SGB II

<sup>61</sup> s. a. Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hrsg.): Netzwerk W – 15 Pilotprojekte zur Unterstützung der Berufsrückkehr in Nordrhein-Westfalen ziehen Bilanz“, Juli 2008

Zu Letzterem wurden Unternehmensgründungen und Arbeitsplatzschaffungen bei bestehenden Arbeitgebern gerechnet. Des Weiteren: Die Veränderung von Strukturen in Unternehmen, die nach Projektende mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen eingesetzt haben. Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im Pflegebereich, indem beschäftigte Frauen motivierter sind für künftige Aufstiegsfortbildungen und gleichzeitig Pflegedienstleitungen sich entlastet fühlen durch ein besseres Problemlöseverhalten der Mitarbeiter/-innen. Die Erweiterung von Themen wie „Jugendliche mit Migrationshintergrund“ in bestehenden kommunalen Gremien und zum „Girls` Day“. Die Fortführung und Fortentwicklung von neuen Vermittlungsstellen für die Randzeitenbetreuung (Kinderbetreuung). Die Fortsetzung von unternehmensnahen und von Unternehmen mitfinanzierten Kinderbetreuungsangeboten für beschäftigte Eltern u. a. m.

Insgesamt konnten also bei fast 50 % der „Regionen Stärken Frauen“-Projekte nachhaltige Wirkungen zur Beschäftigungsfähigkeit im Bereich Frauenerwerbstätigkeit konstatiert werden, ein Ergebnis, mit dem zu Beginn der „Regionen Stärken Frauen“-Initiative sicher nicht gerechnet worden war.

### **Nachhaltigkeit in der ESF-Förderphase 2007 bis 2013**

Die hier erstmalig festgehaltenen nachhaltigen Wirkungen im Zusammenhang mit der Initiative „Regionen Stärken Frauen“ eignen sich als Grundlage für zukünftige Anforderungen an ESF-kofinanzierte arbeitsmarktpolitische Ansätze und Projekte. Denn die aktualisierten arbeitsmarktpolitischen Programme des Landes NRW orientieren sich weiterhin an den Zielen der Europäischen Beschäftigungsstrategie, d. h. auch am Prinzip Nachhaltigkeit.

Für alle Programme und Aktivitäten von 2007 bis 2013 gelten weiterhin Querschnittsziele, wie „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ sowie „Nachhaltigkeit und demografischer Wandel“. „Nachhaltigkeit stellt ein Qualitätskriterium für Politik dar und betrifft die anhaltende Wirksamkeit politischer Maßnahmen sowohl in ökonomischer, sozialer wie auch ökologischer Hinsicht. Infolge der demografischen Entwicklung hat in den letzten Jahren für die Perspektive der Nachhaltigkeit der Aspekt der Altersstruktur einer Gesellschaft an Bedeutung gewonnen.“<sup>62</sup>

### **Handlungsprogramm für Berufsrückkehrende: Brücken bauen in den Beruf**

In der Förderphase bis 2013 hat das MAGS mit dem Handlungsprogramm für Berufsrückkehrende „Brücken bauen in den Beruf“ neue Akzente zur Weiterentwicklung der Unterstützung von Frauenerwerbstätigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesetzt. Das Programm hat drei Schwerpunkte „Informieren“, „Fördern“ und „Umdenken“, die sukzessiv und je nach Bedarfslage entwickelt werden.

---

<sup>62</sup> [http://www.arbeit.nrw.de/esf/in\\_menschen\\_investieren/foerderphase\\_2007\\_bis\\_2013/schwerpunkte\\_in\\_nrw/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/esf/in_menschen_investieren/foerderphase_2007_bis_2013/schwerpunkte_in_nrw/index.php)

Als Beispiel sei hier das Thema „Teilzeitberufsausbildung“ genannt, eine Möglichkeit für Mütter oder Väter ohne abgeschlossene Ausbildung, nach § 8 BBiG über eine Ausbildung mit wöchentlich oder täglich reduzierter Stundenzahl im Betrieb eine bessere Vereinbarkeit mit den Familienpflichten zu erreichen. Da diese gesetzliche Regelung aus dem Jahr 2005 nach wie vor bei Unternehmen, Multiplikatoren und der Zielgruppe selbst relativ unbekannt ist, machte eine gezielte Platzierung des Themas bei der Unterstützungsarbeit von Müttern (und Vätern) und bei ausbildungswilligen Betrieben mithilfe von Bildungsträgern Sinn. Hier konnte auf entsprechende positive Erfahrungen aus Bundes-Modellprojekten zurückgegriffen werden, die von einigen „Regionen Stärken Frauen“-Projekten übernommen worden waren.

In der Übergangsphase von „Regionen Stärken Frauen“ zu „Brücken bauen in den Beruf“ im Jahr 2008 wurde also die Erfahrung von sechs Bildungsträgern bei der Unterstützung Ausbildung suchender junger Mütter (und Väter), die in der Region Köln und im Bergischen Städtedreieck über „Regionen Stärken Frauen“ gefördert worden waren, zusammen mit zwei weiteren Projekten zur Vorbereitung auf eine betriebliche Ausbildung in Teilzeit, ausgewertet.<sup>63</sup> Die Ergebnisse flossen in die Programmentwicklung der Förderlinie „TEP – Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen“ ein, die ab 2009 Teil des Handlungsprogramms „Brücken bauen in den Beruf“ des MAGS wurde. Damit wurde eine individuelle Bildungsbegleitung bei der Vorbereitung auf die Aufnahme und Begleitung – mit ESF-Mitteln bei der Teilzeitberufsausbildung für knapp 200 Mütter und Väter ermöglicht und eine entsprechende Informationsarbeit gegenüber Unternehmen. Unterstützt wurde diese Informationsarbeit noch durch den Aufbau von zehn regionalen Netzwerken zur Verbreitung von Teilzeitberufsausbildung über den Programmschwerpunkt „Umdenken“ bei „Brücken bauen in den Beruf“.

Neben der Förderlinie TEP wurde das Förderinstrument Bildungsscheck für Berufsrückkehrer/-innen erweitert, d. h., dass hier geeignete Qualifizierungsangebote für den Wiedereinstieg von Interessierten per Bildungsscheck (ESF-Mittel und Eigenbeteiligung) finanziert werden können. Beide Fördermöglichkeiten sind Teil des Schwerpunktes „Fördern“ im Handlungsprogramm „Brücken bauen in den Beruf“.

Im Programmschwerpunkt „Informieren“ wurde ein Online-Beratungs- und Rechercheangebot zur Berufsrückkehr über KomNet NRW aufgebaut und in das seit 2009 zur Verfügung stehende Internetportal des Landes Forum W (Wiedereinstieg: Frauen zurück in den Beruf) integriert: [www.wiedereinstieg.nrw.de](http://www.wiedereinstieg.nrw.de).

Weitere Informationen sind auf der MAGS-Internetseite einsehbar: [http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/wege\\_in\\_arbeit\\_finden/index.php](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/wege_in_arbeit_finden/index.php)

---

<sup>63</sup> Der Abschlussbericht „Begleitete Selbstevaluierung, am Beispiel von Teilzeitausbildungsprojekten“, Autorin: Dorothee Schmitz, Hrsg. G.I.B., Bottrop, Febr. 2009, steht als Download auf der G.I.B.-Internetseite, Themenspecial „Teilzeitausbildung“ zur Verfügung: <http://www.gib.nrw.de/service/specials/Teilzeitberufsausbildung?darstellungsart=themen>

## Anhang: Ausgewählte Praxisbeispiele

### Anhang 1: Beispiele zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit für Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen

#### 1. Beispiel:

##### **„PFLEGE-leicht – Die weibliche Berufsfähigkeit und -tätigkeit sichern“ – Psychischen Stress und körperliche Belastungen am Arbeitsplatz bewältigen**

Bis vor Kurzem war die Stimmung unter den Mitarbeiterinnen auf der Station B des Altenpflegeheims Mariahilf<sup>64</sup> meistens angespannt. Die sehr hohe Arbeitsbelastung, Ausfälle wegen Krankheit und eine voll belegte Station brachte jede der dort arbeitenden Angestellten an den Rand ihrer körperlichen und psychischen Kräfte. Das führte auch dazu, dass sich die Kolleginnen untereinander wegen Kleinigkeiten kritisierten und der Spaß an der Arbeit fehlte.

Diese Situation hat sich für die Mitarbeiterinnen nachhaltig verbessert, nachdem sie als Arbeitsteam an der berufsbegleitenden Fortbildung „PFLEGE-leicht – Die weibliche Berufsfähigkeit und -tätigkeit sichern“ der VHS Witten/Wetter/Herdecke teilgenommen haben. Sie arbeiteten in der modular aufgebauten Maßnahme intensiv an den Themen Stressreduktion und Zeitmanagement und lernten, sich und ihre Arbeit gegenseitig zu schätzen und zu akzeptieren. Jede von ihnen erarbeitete ihre eigenen persönlichen Grenzen und vermittelte diese der Gruppe. Zusätzlich entwickelten die Kolleginnen ein Zeitmanagement-System für eine reibungsarme Übergabe. Sie nehmen sich nun jeden Morgen bei der Übergabe einen klar begrenzten, kurzen Zeitraum für konkrete Absprachen. Dieser Austausch, so die Rückmeldung aus dem Stationsalltag, erleichtert die Arbeit der kompletten Schichtgruppe.

##### **Durchschnittliche Verweildauer in Pflegeberufen fünf Jahre**

Aufgrund der demografischen Entwicklung werden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend mehr Fachkräfte in der ambulanten und stationären Pflege gebraucht. Doch die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitenden im Pflegebereich beträgt zurzeit nur fünf Jahre. Zudem scheiden ältere Arbeitnehmerinnen überdurchschnittlich häufig vorzeitig aus ihrem Beruf aus. Der extreme Personalmangel im Pflegebereich ist Ansatzpunkt für das Projekt „PFLEGE-leicht“. 40 beschäftigte Frauen aus dem Pflegebereich wurden berufsbegleitend über ein Jahr mit einem ausgefeilten, am Bedarf orientierten Mix qualifiziert. Viele Arbeitgeber standen der Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen zum Projektstart skeptisch gegenüber, weil eine Freistellung wegen der engen Personaldecke kaum denkbar erschien. Heute fragen sie aufgrund der nachhaltigen Wirkung den Start weiterer Maßnahmen ab, um noch mehr ihrer Angestellten fortzubilden.

---

<sup>64</sup> Name geändert

## Bedürfnisorientiertes Angebot

Erklärtes Ziel der Maßnahme war es, die Beschäftigungsfähigkeit in den Pflegeberufen zu erhalten und gleichzeitig den Gesundheits- und Arbeitsschutz zu erhöhen. Mit dem neu erlernten Handwerkszeug sollte außerdem ein frühzeitiger Berufsausstieg verhindert werden. Durch das modulare Baukastensystem mit seinen drei Schwerpunkten „fachliche Qualifizierung“, „Gesundheitsförderung“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ stand ein breites bedürfnisorientiertes Angebot zur Verfügung. Dennoch war es Projektleiterin Michaela Pionczyk ein Anliegen, den Fortbildungsbedarf jeder einzelnen Teilnehmerin im Einzelgespräch abzufragen, um passgenau qualifizieren zu können. Viele Beschäftigte im Pflegebereich leiden unter Burn-Out-Syndromen, Depressionen, Rückenleiden und Haltungsschäden. Sie müssen regelmäßig Schichtdienste leisten, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwert. Auf den Stationen selbst herrscht großer Stress. Die Zeit für die einzelnen zu pflegenden Menschen ist kurz. Die technischen Anforderungen aufgrund der Dokumentationspflicht sind umfangreich; Zeit für Absprachen im Team oder für zwischenzeitliche Entspannung ist so gut wie nicht vorhanden.

Entsprechend standen gerade im Modul „Gesundheitsförderung“ umfangreiche Wahlmöglichkeiten zur Verfügung. Das Angebot reichte von Stressbewältigung, präventiver Gesundheitsförderung über Sterbebegleitung, Umgang mit kranken und dementen Menschen bis hin zur kollegialen Beratung oder körperentlastende Arbeits- und Pflorgetechniken. Im Bereich Qualifizierung umfasste das Spektrum Themen wie Pflegedokumentation und -planung, EDV-Kurse für Pflegekräfte, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder basale Stimulation, bei der über die Stimulation der Haut älterer Menschen deren Wahrnehmung aktiviert wird. Beim Modul „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ konnten die Pflegekräfte Themen wie Work-Life-Balance, familiengerechte Arbeitszeitgestaltung, partnerschaftliche Arbeitsteilung oder Konfliktbewältigungsstrategien wählen.

Jede Teilnehmerin wählte individuell passend einen Schwerpunkt pro Modul. Die drei Bausteine wurden jeweils von einem gemeinsamen Einführungs-, Zwischen- und Abschlussworkshop flankiert. Da sehr viele Mütter in der Maßnahme waren, fand die Fortbildung am Wochenende mit Rücksicht auf die Schulferienzeiten statt.

Am stärksten, so Michaela Pionczyk, wurden Konfliktbewältigungsstrategien nachgefragt, gefolgt von Arbeitseinheiten zur Rückengesundheit. Viele Frauen wählten außerdem Themen aus den Bereichen psychische Belastung und Entspannung, weil sie im Arbeitsalltag permanent mit Themen wie Tod und Trauer, mit Verwirrtsein, mit sehr starkem Arbeitsdruck und Stress konfrontiert sind. Aus dieser Belastung heraus entstehen dann auch Konflikte im Team wie in der eingangs beschriebenen Situation.

## Strategien, um den Stress zu bewältigen

Marion Schmidt, Geschäftsführerin der Projektpartnerin QuaBeD<sup>65</sup>, weiß aus Erfahrung, dass viele Frauen keine klare Vorstellung davon haben, was auf einem Arbeitsplatz in der Pflege auf sie zukommt. „Die wenigsten realisieren vor Berufseintritt, dass Pflege mit vielen emotionalen und körperlichen Belastungen verbunden ist“, erklärt sie. Die Frauen müssen lernen, sich aus einer psychisch kaum zu ertragenden Situation persönlich herauszuziehen, um zwischendurch Entspannungsübungen zu machen. Die Teilnehmerinnen von „PFLEGE-leicht“ haben dies offenbar nachhaltig in der Fortbildung gelernt, denn die allermeisten von ihnen gaben nach Projektende an, sich für die weitere Ausübung ihrer Berufstätigkeit „gut gerüstet“ zu fühlen. Mithilfe der erlernten Stressbewältigungsstrategien gehen sie nun mit berufsspezifischen Belastungen leichter um und wenden die Mittel des Gesundheits- und Arbeitsschutzes im Berufsalltag besser an.

Bettina Sommerbauer, Leiterin der VHS, ist überzeugt, dass die Maßnahme auch deshalb so erfolgreich war, weil sie im Rahmen von „Regionen Stärken Frauen“ mit der QuaBeD kooperierten. Diese enge Zusammenarbeit ermöglichte erst das umfangreiche berufliche Fort- und Weiterbildungsangebot und die passgenaue Weiterbildung der Teilnehmerinnen.

## Begeisterte Rückmeldung

Eine differenzierte Qualifizierung erforderte auch das breite Altersspektrum der Teilnehmerinnen zwischen Anfang 20 und Ende 50. Jüngere Pflegekräfte sind häufig bei der Dokumentation sicherer im Umgang mit dem PC als einige Ältere, die sich das nicht zutrauen. Entsprechend belegten viele der älteren Teilnehmerinnen Computerkurse, während sich jüngere Teilnehmerinnen intensiver mit dem Thema „Zeitmanagement“ befassten. So meldete beispielsweise eine junge Wohngruppenleiterin begeistert zurück, wie erfolgreich sie die erlernten Instrumente wie „Schwerpunkte setzen“ oder „Listen schreiben“ im Arbeitsalltag umsetzt.

## Sich selber besser positionieren

Marion Schmidt berichtet, dass die Teilnehmerinnen bei der Abschlusspräsentation ihre Belastungen sehr bildhaft dargestellt haben. „Per Rollenspiel zeigten sie, was alles an einer Frau im Pflegeberuf zerrt: da sind die Patienten, die Kolleginnen und Kollegen, die Vorgesetzten, die Partner, die Kinder, die Schule, der Kindergarten, der Garten und die eigenen Eltern!“ Allen Anwesenden wurde visuell vorgeführt, wie belastet die Frauen sind.

In der Fortbildung haben sie nachhaltig gelernt, sich selbst in den Fokus zu nehmen. Projektleiterin Michaela Pionczyk hat in den Kursen erlebt, welch großes Spektrum an Instrumenten die Teilnehmerinnen mittlerweile zur Verfügung haben, um Beruf und Familie besser als vorher zu vereinbaren. Den anstrengenden Arbeitsalltag können die Frauen nicht verändern, sich selber darin aber besser positionieren und damit ihre eigene Arbeitsfähigkeit in der Gesundheitsbranche verlängern.

---

<sup>65</sup> Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft des Diakonischen Werkes Raum Ennepe-Ruhr GmbH. Die VHS hat eine enge Kooperation mit der QuaBeD. Viele der angebotenen Module fanden im Rahmen dieser Kooperation statt.



Dass die erarbeiteten neuen Erkenntnisse im Arbeitsalltag wirken, zeigen die steigenden Nachfragen von Einrichtungen im Pflegebereich nach weiterer Fortbildung. „Wir haben von mehreren Geschäftsführern die Rückmeldung bekommen, dass die Teilnehmerinnen zufriedener, kompetenter und weniger krank seien. Auch die Kommunikation mit den Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen sei wesentlich besser geworden.“

In der VHS und bei der QuaBeD können auch in Zukunft einzelne, berufsbezogene Fortbildungen für Fachkräfte im Pflegebereich gebucht werden, die jedoch von den Teilnehmerinnen selbst, ggf. unter Anwendung des Bildungsschecks NRW, finanziert werden müssen.

**Teilprojekt:**

**PFLEGE-leicht – Die weibliche Berufsfähigkeit und -tätigkeit sichern“**  
[Teilprojekt der Kooperation „Bilanz ziehen“, Märkische Region]

**VHS Witten, Wetter, Herdecke**

**Ruhrstr. 86**

**58453 Witten**

**Michaela Pionczyk**

**Telefon: 02302 5818664**

**E-Mail: [michaela.pionczyk@vhs-www.de](mailto:michaela.pionczyk@vhs-www.de)**

**Projektlaufzeit**

**01.04.2007 bis 30.06.2008**

**Link**

**[www.vhs-www.de](http://www.vhs-www.de)**

## 2. Beispiel: „MEDIKA – Modulare Qualifizierung als Vorbereitung zur Externenprüfung für die Kauffrau im Gesundheitswesen (IHK)“

Für die Qualifizierungsmaßnahme „Medika“ erhielt das Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH den „Weiterbildungs-Innovations-Preis“ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Frauen aus den medizinischen Assistenzberufen wie Arzthelferin, Krankenschwester oder Medizinlaborantin wurden passgenau und zukunftsweisend kaufmännisch qualifiziert. Damit sollten ihre berufliche Handlungskompetenz sowie ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig erhöht werden.

Die Gesundheitsbranche verändert sich augenblicklich rasant. Menschen werden älter und benötigen eine intensivere medizinische Behandlung, die gleichzeitig einer strengen Budgetierung unterliegt. Gerade in den Bereichen der Gerätemedizin und der Arzneimittelversorgung wird vonseiten der Politik eine steigende Ökonomisierung erwartet. Zunehmend mehr im Gesundheitswesen angestellte Menschen benötigen kaufmännische und wirtschaftliche Kenntnisse, um diesen Anforderungen an ihren Arbeitsplätzen gerecht zu werden.

Medika-Projektleiterin Gabriele Stein-Priesnitz berichtet, dass mittlerweile jede neunte Person in Deutschland im Gesundheitswesen arbeitet, Tendenz steigend. Gerade in den helfenden medizinischen Bereichen finden sich zu 80 Prozent Frauen wieder, die aufgrund starker körperlicher und psychischer Belastungen nicht bis zum Renteneintritt in der Lage sein werden, ihren ursprünglichen Beruf auszuüben. Die Liste der Probleme ist lang und reicht vom mehrfachen Bandscheibenvorfall über Burn-out bis hin zu Allergien. Da die medizinischen Kenntnisse dieser Arbeitnehmerinnen jedoch sehr spezifisch sind, haben sie kaum Möglichkeiten, das Berufsfeld zu wechseln oder gar aufzusteigen.

Um dem häufig vorkommenden gänzlichen Ausstieg aus dem Beruf vorzubeugen, qualifizierte „Medika“ mit einem Blended-Learning-Ansatz ihre Teilnehmerinnen berufsbegleitend für den neuen IHK-anerkannten Beruf „Kaufrau im Gesundheitswesen“.

Das neuartige Angebot fand mit 120 Interessentinnen eine große Resonanz im Kreis Bergheim. 40 Frauen wurden zu Auswahlgesprächen eingeladen und nach ihrer Motivation befragt, da für eine 21 Monate dauernde Maßnahme Durchhaltevermögen und Unterstützung aus dem familiären Umfeld unverzichtbar sind, so die Projektleiterin.

„Medika“ startete schließlich mit 17 Teilnehmerinnen. Um das Selbstbewusstsein zu stärken, durchlief zunächst jede Einzelne eine Potenzialanalyse. Da nicht alle die Voraussetzungen zum E-Learning erfüllten, erhielten sie zunächst eine EDV-Schulung. Die insgesamt 1.000 Stunden umfassende Ausbildung untergliederte sich in sechs Module. Jedes Modul wurde drei bis vier Monate jeweils zehn bis zwölf Stunden pro Woche bearbeitet. Inhaltlich befassten sich die „Medika“-Frauen in den sechs Modulen mit den Themen Marketing, Einkauf, Personalwesen, Controlling, Qualitätsmanagement und Service. Die Frauen lernten in einer gleichmäßig verteilten Mischung aus E-Learning und Präsenz-Learning. Das Präsenz-Learning fand möglichst familienfreundlich und mit Schichtarbeit vereinbar samstags statt – die zuvor im E-Learning erarbeiteten Themen wurden einzeln durchgesprochen und verfestigt.

## Im persönlichen Tempo lernen

Die Teilnehmerinnen konnten sich auf freiwilliger Basis auch zu Lerngruppen treffen und haben diese Möglichkeit, so Gabriele Stein-Priesnitz, intensiv wahrgenommen. Außerdem konnten sie vielfältige synchrone und asynchrone Kommunikationsmittel und -kanäle wie Chatroom, virtuelles Klassenzimmer, Diskussionsforen und E-Mail nutzen. Begleitet wurden sie dabei von Tutorinnen und Tutoren, die jederzeit für sie ansprechbar waren. Gerade für die älteren Lernenden hatte die intensive Nutzung der neuen Technologien den Vorteil, nun auch selbstbewusst am aktuellen Arbeitsplatz den PC nutzen zu können. Gerade bei nicht EDV-sicheren Frauen hatten bisher häufig ihre jüngeren Arbeitskolleginnen diese Aufgaben erledigt.

Die Teilnehmerinnen haben die flexible Möglichkeit des Lernens sehr gut angenommen, so die Projektleiterin. Sie konnten in ihrem persönlichen Tempo zu Hause, im Institut der Rheinischen Wirtschaft oder aber an ihrem Arbeitsplatz lernen. Gerade im Nachtdienst hätten viele Frauen ruhige Zeiten, in denen sie sich in Absprache mit dem Arbeitgeber in die Lernplattform eingeloggt und gearbeitet haben.

Auch die Familien unterstützten die „Medika-Teilnehmerinnen“ nach Kräften. Denn wenn sich eine Frau bereits mehrere körperliche Beeinträchtigungen durch die Arbeit zugezogen hat, wissen die Familienangehörigen, wie belastend und quälend dieses im beruflichen, aber auch privaten Alltag ist. Die berufliche Weiterqualifizierung bot somit auch die Aussicht, dass es der Frau oder Mutter in Zukunft gesundheitlich besser geht und sich damit die Gesamtsituation verbessert. Eine Teilnehmerin bekam sogar während der Fortbildungszeit ihr zweites Kind, wurde aber nach der Geburt von ihrem Mann so stark unterstützt, dass sie die Maßnahme genauso wie die anderen Frauen erfolgreich mit der IHK-Prüfung abschließen konnte.

## Eigene berufliche Zukunft nachhaltig gesichert

Alle Teilnehmerinnen haben Kinder und waren zumeist berufstätig, einige wenige in Elternzeit. Die Frauen waren ausgebildete Arzthelferin oder Krankenschwester, zudem waren Heilpraktikerinnen, Physiotherapeutinnen sowie Medizinisch-technische Assistenten vertreten. Sie gaben unterschiedliche Gründe für ihre Motivation zur Teilnahme an „Medika“ an – das Spektrum reichte von „gesundheitlichen Problemen wie Burn-out oder Rückenleiden“ über Stundenaufstockung bis hin zum Wiedereinstieg in den Beruf mit anderer Qualifikation. Nach der bestandenen Prüfung haben sich für viele die vor der Fortbildung geäußerten Wünsche erfüllt. Mehrere Frauen wechselten den Arbeitgeber, fast die Hälfte hat neue Tätigkeitsfelder eingenommen, ein Teil erhöhte die Stundenzahl, einige arbeiteten nicht mehr im Schichtdienst. Ein gutes Drittel erhält jetzt ein höheres Gehalt, davon zwei Frauen wegen ihres Wechsels in eine Entscheidungs- bzw. Führungsposition. Fast alle berichten darüber, mit der Qualifizierung ihren Arbeitsplatz und damit ihre berufliche Zukunft dauerhaft gesichert zu haben.

Die Projektleiterin Gabriele Stein-Priesnitz hat besonders beeindruckt, wie stark das Selbstvertrauen der einzelnen Teilnehmerinnen durch die Maßnahme gestiegen ist. Dieser Effekt begann, nachdem alle mit Erfolg die Zwischenprüfung bestanden hatten, und mit der vor der IHK extern abgelegten Abschlussprüfung war sich jede Einzelne bewusst, was sie in den 21 Monaten berufsbegleitend geleistet hatte.

Im Kolleginnen- und Kollegenkreis kam das Engagement unterschiedlich an. Einige waren sehr interessiert und fragten nach, andere befürchteten, dass die Betreffende nun nicht mehr auf der Station oder in der Praxis arbeiten wollen würde. Die Arbeitgeber hingegen waren durchgängig vom Engagement ihrer Mitarbeiterin angetan. Einige haben, nachdem sie die Inhalte der Ausbildung erfuhren, sogar die Kosten der Fortbildung bezahlt. Eine medizinisch ausgebildete Kraft konnte aufgrund gesundheitlicher Probleme nicht mehr in ihrer alten Position arbeiten und war deshalb branchenfremd als Aushilfe geringfügig beschäftigt. Nachdem sie sich für „Medika“ angemeldet hatte, war ihr Arbeitgeber von den künftigen Qualifikationen so überzeugt, dass er die Fortbildung bezahlte und sie anschließend für eine kaufmännische Tätigkeit fest einstellte.

### **Feste Stelle als Hausdame im Seniorenstift**

Eine 47-jährige ausgebildete Krankenschwester schaffte aufgrund der abgeschlossenen Ausbildung ihren beruflichen Wiedereinstieg. Sie war wegen mehrerer Bandscheibenvorfälle und der Erziehungszeiten ihrer mittlerweile erwachsenen Kinder 20 Jahre aus dem Beruf und wollte eine Berufstätigkeit erneut aufnehmen, jedoch nicht in ihrem gelernten Beruf. Während des projektinternen Bewerbungstrainings erstellte sie eine sehr aussagekräftige Bewerbung und bewarb sich in einem Seniorenstift. Zunächst arbeitete sie dort einige Monate geringfügig, mittlerweile ist sie als Hausdame mit umfangreichen Aufgabengebieten mit einer 2/3-Stelle beschäftigt. Sie vermietet die Seniorenwohnungen und kümmert sich um deren Verwaltung, zudem übernimmt sie Aufgaben des Sozialdienstes. Sie selber gibt an, dass sich ihr Selbstvertrauen extrem erhöht habe und sie jeder interessierten Frau mit einer entsprechenden Vorbildung eine solche Fortbildung empfehlen könne.

Viele der Medika-Teilnehmerinnen äußerten, dass der körperliche und psychische Druck in den medizinischen Assistenzberufen mittlerweile so stark ist, dass niemand die Arbeit länger als 20 Jahre schafft. Dennoch identifizieren sich viele mit ihrem Beruf und suchen nach Wegen, die Branche nicht verlassen zu müssen. Gabriele Stein-Priesnitz beobachtet bei den entsprechenden Arbeitgebern sehr unterschiedliche Reaktionen. Viele kleine Praxen oder auch ältere Ärzte könnten sich unter dem Berufsbild „Kauffrau im Gesundheitswesen“ wenig vorstellen. In den ärztlichen Versorgungszentren hingegen mit bis zu 80 Ärztinnen und Ärzten werden zunehmend Verwaltungskräfte aus dem medizinischen Bereich gesucht. Eine „Kauffrau im Gesundheitswesen“ kann jedoch auch in Krankenhäusern, stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen, Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen, Krankenkassen, ärztlichen Organisationen und Verbänden arbeiten.

Ihre Einsatzfelder liegen in der Kundenbetreuung, Personalwirtschaft, Materialwirtschaft, im Marketing und Qualitätsmanagement sowie in der Leistungsabrechnung und im Rechnungswesen.

### **Fortbildung langfristige Investition in die berufliche Zukunft**

Das Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH bietet „Medika“ zukünftig regelmäßig in modifizierter Form an. Teilnehmen können Frauen und Männer aus den medizinischen Assistenzberufen. Die Weiterbildung wurde verkürzt, außerdem wurden das Angebot der Module reduziert. Die zertifizierten Modulqualifikationen können auch einzeln bedarfsorientiert gebucht werden.

Die Fortbildung muss in Zukunft allerdings von den Teilnehmerinnen selbst finanziert werden, Beschäftigte oder Berufsrückkehrende können jedoch beim Land eine finanzielle Förderung ihrer Weiterbildungskosten durch den Bildungsscheck NRW beantragen. Gabriele Stein-Priesnitz weiß, dass mehrere tausend Euro viel Geld sind. Doch wenn jemand aus der Branche noch 20 oder 30 Arbeitsjahre vor sich hat, sei das eine langfristige Investition in die berufliche Zukunft sowie den Erhalt der Gesundheit und der Arbeitskraft.

#### **Teilprojekt:**

**„MEDIKA“ – Modulare Qualifizierung als Vorbereitung zur Externenprüfung für die Kauffrau im Gesundheitswesen (IHK)**

**[Teilprojekt der Kooperation „Ein ASS (Aufstieg – Strukturen – Sicherheit) für Frauen“, Region Köln]**

**Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft GmbH**

**Roitzheimer Str. 37 – 39**

**53879 Euskirchen**

**Gabriele Stein-Priesnitz**

**Telefon: 02251 94910**

**E-Mail: info@brw.-ev.de**

**Projektlaufzeit**

**1.1.2006 bis 31.12.2007**

**Link**

**[www.brw-ev.de](http://www.brw-ev.de)**

### 3. Beispiel: „Online-Weiterbildung ‚Managementkompetenzen im Gesundheitswesen‘ – Führen und Managen mit fachlichem Know-how“

In NRW arbeiten mittlerweile rund eine Million Menschen in der Gesundheitsbranche, bis zum Jahr 2015 wird eine Erweiterung des Bedarfs um weitere 200.000 Arbeitsplätze prognostiziert, so Dr. Sabine Bohnet-Joschko, Leiterin des Projekts „Online-Weiterbildung ‚Managementkompetenzen im Gesundheitswesen‘“ an der Universität Witten/Herdecke. Sie weiß, dass die Branche mit einem Frauenanteil von rund 80 % gute und anspruchsvolle Berufschancen für Frauen bietet, wenn sie entsprechend darauf vorbereitet sind. Die Arbeitsfelder, in denen die Mitarbeiterinnen der Gesundheitsbranche zunehmend mehr Fachkenntnisse als ihre medizinischen benötigen, erweitern sich ständig. Aufgrund der Prozessstraffung in Krankenhäusern und anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens sowie umfangreicher Kostendämpfungsmaßnahmen entstehen neue Aufgabenfelder. Jedes Krankenhaus, jeder Pflegedienst, jede andere Einrichtung im Gesundheitswesen muss mittlerweile in der Lage sein, Medizincontrolling, Einführung von Expertenstandards oder Realisierung von Leitlinien umzusetzen. Diese Aufgaben werden häufig an eigene Mitarbeitende delegiert, die zwar im Bereich Medizin oder Pflege ausgebildet, aber eben nicht mit den Anforderungen des Managements vertraut sind. Ihnen werden Führungsaufgaben übertragen, auf die sie häufig fachlich und persönlich nicht vorbereitet wurden. Die Einführung des Qualitätsmanagements beispielsweise erfordert es, Projekte zu koordinieren, Arbeitsgruppen zu leiten oder neue Leitideen im Betrieb umsetzen. Die dafür erforderlichen Grundlagen aus Betriebswirtschaft, Personalentwicklung oder Projektmanagement fehlen den Frauen. In der Praxis bedeutet dieses, dass sie oft einfach improvisieren.

Vor diesem Hintergrund entwickelte die Universität das Projekt mit dem Ziel, Frauen berufsbegleitend und flexibel das notwendige Fachwissen zur Ausübung einer Führungsposition zu vermitteln sowie ein Karrierenetzwerk aufzubauen. Bei der Konzeption wurden die besonderen Lerngewohnheiten von Frauen ebenso berücksichtigt wie die Doppelbelastung von Beruf und Familie, die ein enges Zeitkorsett für Weiterbildung mit sich bringt.

Der Projektleiterin erschien es für den Erfolg der Fortbildung besonders wichtig, dass die Teilnehmerinnen den fachlichen Stoff zum einen flexibel und selbstbestimmt bewältigen können und zum anderen wirklich lernen wollen. Die international angesehene Universität Witten/Herdecke arbeitet generell nach dem Grundsatz, dass Menschen dann am besten lernen, wenn sie aktiv gefordert werden. „Wir wollen niemanden zum Lernen treiben. Das Selbstlernen ist die Basis unseres didaktischen Konzepts,“ fasst Dr. Sabine Bohnet-Joschko zusammen. Der aktive Ansatz zieht sich deshalb wie ein roter Faden durch die Konzeption der Maßnahme. Über einen Internetzugang loggten sich die Teilnehmerinnen, zeitlich frei verfügbar, in die Lernplattform ein. Sie bearbeiteten, von einer Tutorin eng begleitet, über sechs Monate insgesamt fünf vierwöchige Fachmodule mit den Schwerpunkten Personal-, Projekt- und Zeitmanagement sowie betriebswirtschaftliche Grundlagen. Für die Arbeit standen auf der Plattform aktuelle branchen- und problemorientierte Texte und Praxisbeispiele zur Verfügung, außerdem konnten sie in Fachdiskussionen ihr eigenes Wissen einbringen.

## **Intensive Online-Diskussionen unter den Teilnehmerinnen**

Die thematischen Blöcke der Weiterbildung waren in wöchentliche Abschnitte unterteilt. Jede Teilnehmerin bearbeitete in fünf bis sechs Wochenstunden die vorgegebenen Aufgaben und stellte ihre Ergebnisse für alle sichtbar auf der Plattform ein. Gleichzeitig musste sie die Arbeiten zweier Fortbildungskolleginnen kommentieren. Dadurch, so Dr. Sabine Bohnet-Joschko, ist sehr schnell eine hohe Interaktivität der Teilnehmerinnen in Gang gekommen. Es haben sich intensive fachliche Diskussionen online entwickelt. Alle Frauen waren nach kurzer Zeit eng miteinander vernetzt.

Obwohl bei der Vorauswahl der 74 Bewerberinnen für 20 Plätze darauf geachtet wurde, dass die Ausgewählten PC-Kenntnisse sowie einen Internetzugang haben, hatten viele Teilnehmerinnen zu Beginn der Maßnahme keine klare Vorstellung vom Ablauf einer Online-Weiterbildung. Einige hatten zunächst eher geringe Medienkompetenzen – nach drei Monaten waren alle in der Lage, sich intensiv in Foren auszutauschen, E-Mails zu schreiben, Wikis zu erstellen und Internetrecherchen zu betreiben. Dr. Sabine Bohnet-Joschko beschreibt als einen der positiven Nebeneffekte des E-Learnings den Erwerb eines selbstverständlichen Umgangs mit dem Medium Internet. Die Teilnehmerinnen nutzen heute das Internet als riesige Bibliothek, Instrument der Wissensaneignung und zum Netzwerken.

Doch auch fachlich fühlen sich die Teilnehmerinnen nun sattelfest in Bereichen wie Kommunikation und Personalführung, Projekt- und Zeitmanagement, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung oder Unternehmensgründung.

## **Neu Erlerntes im Arbeitsalltag eingesetzt**

Viele der Teilnehmerinnen haben in ihrem Arbeitsalltag auch vor der Fortbildung verschiedene Kommunikationsabläufe wahrgenommen, doch mit dem theoretischen Fachhintergrund aus der Weiterbildung lassen sich nun beispielsweise die Prozesse in Arbeitsgruppen oder Konflikte im Team leichter lenken.

So meldeten viele der Gesundheitsfachfrauen nach der Maßnahme zurück, das neu Erlernte sehr gut im Arbeitsalltag einsetzen zu können. Offenbar hat sich das auch auf ihr berufliches Weiterkommen ausgewirkt, denn mehrere Arbeitnehmerinnen sind von Teilzeit- in Vollbeschäftigungsverhältnisse gewechselt. Einige haben mit Einreichen ihres Zertifikats Leitungsaufgaben oder höhere Aufgaben als zuvor übertragen bekommen, was sich auch in Gehaltsveränderungen darstellt. Eine Teilnehmerin aus dem Pflegebereich, die bisher auf 400-Euro-Basis gearbeitet hatte, wurde nach der Maßnahme von einer weiteren Teilnehmerin, die ein Altenheim leitet, versicherungspflichtig eingestellt.

Das umfangreiche Fachwissen, das sich die Frauen erarbeiteten, wirkte, so Dr. Sabine Bohnet-Joschko, bis in das soziale Umfeld der Teilnehmerinnen hinein. Die Lernenden berichteten, dass ihre Kolleginnen und Kollegen sowie Familienangehörigen so interessiert an den neu erworbenen Fachkenntnissen waren, dass sie bestimmte Instrumente gleich praktisch für sich erprobten. Für viele Familienmitglieder war es zwar ungewohnt, dass die Mutter abends über Stunden den Internetanschluss blockierte. Gleichzeitig wurden aber auf diese Weise die vielfältigen Möglichkeiten des E-Learnings sichtbar und handhabbar.

## Teilnehmerinnen haben sich unterstützt und gegenseitig angetrieben

Die Teilnehmerinnen übten sehr unterschiedliche Berufe aus, die Gemeinsamkeit ist die Tätigkeit im Gesundheitswesen. Promovierte Naturwissenschaftlerinnen und Ärztinnen waren genauso vertreten wie Arzthelferinnen und Krankenschwestern. Obwohl die Gruppe von den Qualifikationen her sehr heterogen war, dauerte es nicht lange, bis sie zu einem arbeitsfähigen Team wurde. Die Frauen haben über die eigentlichen Lernanforderungen hinaus einen regen E-Mail-Kontakt miteinander aufgebaut und gepflegt, obwohl es nur wenige Präsenztermine gab. Besonders beachtlich findet es die Projektleiterin, dass die Teilnehmerinnen sich auch gegenseitig motivierten und auch in schwierigen familiären Situationen unterstützten. Alle Frauen haben die anspruchsvolle Maßnahme mit Zertifikat der Universität Witten/Herdecke abgeschlossen. Das ist, so Dr. Sabine Bohnet-Joschko, bei einer durchschnittlichen Abbruchquote von 50 Prozent bei E-Learning-Maßnahmen beachtlich.

Für sie liegt der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme in mehreren Faktoren. Viele Frauen in der Gesundheitsbranche schaffen es neben Berufstätigkeit, häufig im Schichtdienst, und Familienarbeit nicht, sich fortzubilden. Deswegen kam ihnen diese variable, flexible Lösung, bei der sie selbst aktiv bestimmen, wann sie lernen, sehr entgegen, obwohl viele Angst vor dem Medium E-Learning hatten. Natürlich spielt auch eine gründliche Vorauswahl eine Rolle, denn nur motivierte Teilnehmerinnen sind in der Lage, sich konstruktiv auf das interaktive Lernen einzulassen.

## Vortragsreihe präsentierte Vorbilder

Die Maßnahme wurde in zwei weitere über „Regionen Stärken Frauen“ finanzierte Angebote der Universität Witten/Herdecke eingebunden. In einer Vortragsreihe wurden Frauen, die im Gesundheitswesen Karriere gemacht haben, als Vorbilder präsentiert. Dr. Sabine Bohnet-Joschko weiß aus Erfahrung, dass auch im frauendominierten Gesundheitswesen die Karrieren von Frauen häufig nicht geradlinig sind. Sie berichtet von Umorientierungen, familiären Veränderungen wie Erziehungszeiten oder beruflicher Veränderung des Mannes und damit verbundenem Ortswechsel. Dennoch haben sich die in der Vortragsreihe dargestellten Frauen nicht von solchen Faktoren abhalten lassen, ihre Karriere zu verfolgen. Solche Beispiele, so ist die Projektleiterin sicher, ermutigen andere Frauen, auch das eigene berufliche Weiterkommen voranzutreiben. Einige der Expertinnen waren immer wieder über monatliche Expertenforen in die E-Learning-Maßnahme eingebunden.

Mit der Internetplattform [www.kamig.de](http://www.kamig.de) (Karrierenetzwerk Management im Gesundheitswesen) steht den Teilnehmerinnen und jeder anderen interessierten Frau aus der Gesundheitsbranche dauerhaft die Möglichkeit zur Verfügung, sich mit anderen zu vernetzen. Kamig.de wirbt damit, dass auf der Plattform „engagierte und unternehmerisch denkende Frauen die Unterstützung finden, die sie brauchen, um im Gesundheitswesen in verantwortungsvollen Positionen Karriere zu machen.“ Hier wird über Berufsfelder, Weiterbildung, Netzwerken und Veranstaltungen informiert. Eine neue Studienreihe „Management im Gesundheitswesen“ ist geplant.



Akademikerinnen verschiedener Fachrichtungen als auch Praktikerinnen aus traditionellen Gesundheitsberufen werden in dieser berufsbegleitend auf die Übernahme von Führungspositionen in Organisationen des Gesundheitswesens vorbereitet. Für diese Weiterbildung wird der Bildungsscheck des Landes NRW anerkannt.

**Teilprojekt:****„Online-Weiterbildung ‚Managementkompetenzen im Gesundheitswesen‘“****[Teilprojekt der Kooperation „Frauen in Führung“, Region Mittleres Ruhrgebiet]****Private Universität Witten/Herdecke****Wirtschaftsfakultät****Alfred-Herrhausen-Str. 50****58448 Herdecke****Dr. Sabine Bohnet-Joschko****Telefon: 02302-929592****E-Mail: [kamig@uni-wh.de](mailto:kamig@uni-wh.de)****Projektlaufzeit****01.09.2006 bis 31.12.2007****Link****[www.kamig.de](http://www.kamig.de)**

## Anhang 2: Beispiele zum Wiedereinstieg in den Beruf für Frauen nach einer Familienphase

### 1. Beispiel: „JoFa – Job und Familie“ – Teilzeitausbildung für junge Eltern

Seit 2005 bietet das geänderte Berufsbildungsgesetz die Möglichkeit, eine Berufsausbildung auch in Teilzeit, d. h. mit verkürzter täglicher oder wöchentlicher Arbeitszeit, zu absolvieren, wenn parallel Kinder zu versorgen sind oder Angehörige gepflegt werden müssen. Insbesondere für junge Mütter, die schon als Schülerin schwanger geworden sind, liegt hier die Chance, trotz kleiner Kinder, eine abgebrochene Ausbildung wieder aufzunehmen oder überhaupt eine Ausbildung zu realisieren. Mittelfristig ist dies vor allem für Alleinerziehende ein Weg, nicht mehr auf öffentliche Transferleistungen angewiesen zu sein und aus Armut herauszukommen.

Bei RE/init e. V., einem Bildungsträger in Recklinghausen, wird bereits seit dem Jahr 2001 an einem Konzept zur Teilzeitausbildung gefeilt. 2002 bekommt der Träger den Zuschlag vom Bundesministerium für Bildung und Forschung für ein bundesweites Modellprojekt zur Erprobung von Teilzeitausbildung. Zwölf junge Mütter und Väter ohne Ausbildung in Recklinghausen werden erfolgreich in zehn verschiedenen Berufen in Teilzeit ausgebildet. Parallel wird ein sehr aktives bundesweites Netzwerk „Teilzeitberufsausbildung“ aufgebaut. Ziel dieses Netzwerkes ist die dauerhafte Umsetzung der Teilzeitberufsausbildung zur Regelausbildung. Die Forderungen zur Verbesserung der Teilzeitberufsausbildung hat das Netzwerk in ein Eckpunktepapier eingearbeitet, das unter [www.netzwerk-teilzeitberufsausbildung.de](http://www.netzwerk-teilzeitberufsausbildung.de) zum Download bereitsteht. Gerd Specht, Geschäftsführer von Re/init e. V.: „Wir wollen die Teilzeitberufsausbildung so normal wie möglich machen, und zwar im betrieblichen Rahmen und nicht in den geschützten Räumen von Bildungsträgern. Wenn die Teilnehmenden ihre Ausbildung in einer normalen Firma machen, ist der Klebeffekt wesentlich höher.“

Seit 2004 realisiert RE/init e. V. im Rahmen von „Regionen Stärken Frauen“ mehrere Projekte zur Unterstützung von Teilzeitberufsausbildung. „JoFa – Job und Familie“, Anlaufstelle für Berufsrückkehrerinnen und Frauen mit Kindern, startete im Frühling 2007 mit der Unterstützung der ARGEn „Vestische Arbeit Kreis Recklinghausen“ und dem „Integrationscenter für Arbeit Gelsenkirchen“. Das „Regionen Stärken Frauen“-Vorläuferprojekt „KONFITA“<sup>66</sup> lief ebenfalls in den Städten Recklinghausen und Gelsenkirchen.

### Persönliche Voraussetzungen und Lebensumstände

Bei „JoFa“ melden sich Frauen zwischen 18 und 50 Jahren. Sie sind junge Mütter ohne Ausbildung, Frauen mit Migrationshintergrund oder waren sehr lange mit der Familienarbeit beschäftigt. Die meisten von ihnen haben zwei oder drei Kinder und wollen trotzdem (wieder) arbeiten. Die Beraterinnen der Anlaufstelle, Nadine Heidemann, Recklinghausen, und Ute Schick, Gelsenkirchen, kümmern sich individuell um die Teilnehmerinnen. Nach dem telefonischen Erstkontakt wird ein Gesprächstermin in der Anlaufstelle vereinbart.

---

<sup>66</sup> Emscher-Lippe KompetenzNetzwerk junge Frauen mit Kindern in TeilzeitAusbildung/-Umschulung

Dort wird besprochen, wie die Wünsche, persönlichen Voraussetzungen und Lebensumstände der jeweiligen Frau so zusammenpassen, dass sie auf Dauer ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis aufnehmen kann. Anschließend werden die ersten Schritte vereinbart.

Die jüngeren Frauen wollen häufig eine Ausbildung beginnen. Mit ihnen wird überlegt, welche Ausbildung zu ihnen passt und wie sie an einen Praktikumsplatz kommen. Wenn die Kinderbetreuungssituation noch nicht zufriedenstellend geregelt ist, kümmern sich Nadine Heidemann und Ute Schick auch darum. Sie verfügen über gute Kontakte zum Jugendamt und den entsprechenden Betreuungsangeboten.

Andere Frauen sind schon seit 20 Jahren aus dem Beruf. Gerade wenn sie früher im Bürobereich gearbeitet haben, sind ihre Kenntnisse heute völlig veraltet. Viele müssen zunächst lernen, mit dem PC umzugehen, erläutert Ute Schick. Diese Frauen vervollständigen dann im Selbstlernzentrum der Anlaufstelle ihre PC-Kenntnisse oder frischen mithilfe von Computerprogrammen ihr Schulwissen auf.

### **Sich gegenseitig unterstützen**

Viele Teilnehmerinnen von „JoFa“ wollen zwar arbeiten, haben aber kein Bewusstsein über ihr Können und ihre Qualitäten. Sie nutzen unter Anleitung der Projektleiterinnen das Instrument der „Potenzialanalyse“, um dadurch ihre vorhandenen Fähigkeiten zu erfassen und zu bündeln. Jede Teilnehmerin wird auf Wunsch individuell begleitet. Die „JoFa“-Beraterinnen helfen auch bei der Erstellung von Online-Bewerbungen. Nadine Heidemann: „Viele Betriebe erwarten heute Online-Bewerbungen, doch die Berufsrückkehrerinnen wissen nicht, wie sie das bewerkstelligen sollen.“ Parallel können Teilnehmerinnen ein Bewerbungstraining in der Gruppe absolvieren. „Viele Frauen unterstützen sich gegenseitig und machen sich Mut.“

Doch bevor die Projekte so gut liefen wie heute, war ein erheblicher Einsatz nötig, um an genügend Teilnehmerinnen zu kommen. Daniela Murano, damalige Leiterin des KONFITA-Projekts: „Wir mussten zunächst sehr viel Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Die Teilnehmerinnen sollten älter als 25 Jahre sein, in keinem Leistungsbezug der Arbeitsagentur stehen und eine Ausbildung absolvieren wollen. Wir haben viele Artikel geschrieben und unsere Flyer an den Orten ausgelegt, an denen wir die Zielgruppe vermuteten, also Kindergärten, Arztpraxen, Schulen, Beratungsstellen.“ Schließlich kamen die Frauen; und die individuellen Voraussetzungen und Motivationen waren ganz unterschiedlich. Einige waren eher hoffnungslos nach dem Motto: „Für mich gibt es eh keinen Job mehr, weil ich zu lange aus dem Beruf heraus bin. Doch weil sie gemeinsam mit uns nach neuen Wegen suchten, entwickelten sie schließlich doch Alternativen und erhielten Ideen, welche Möglichkeiten für sie bestehen.“

Daniela Murano erinnert sich besonders gerne an eine Marokkanerin. Die Mittdreißigerin hat drei Kinder im Grundschulalter und einen berufstätigen Mann. Sie hat in Marokko ein Studium abgeschlossen, welches in Deutschland nicht anerkannt wird, will aber unbedingt arbeiten. Ihre Deutschkenntnisse sind sehr gut. Die junge Frau wünschte sich eine Arbeit im medizinischen oder pharmazeutischen Bereich. Nach einer kurzen Begleitphase durch Daniela Murano erhielt die Marokkanerin in einer Apotheke die Möglichkeit, zwei Tage zur Probe zu arbeiten, und ab dem dritten Tag wurde ihr dort ein Ausbildungsplatz angeboten.

Die Apotheke ist weiterhin sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. Demnächst legt sie ihre Abschlussprüfung ab.

### **Teilzeitausbildung beim Hausarzt**

Eine weitere Teilnehmerin von „KONFITA“ ist jung verwitwet und lebt mit ihrer kleinen Tochter von der Witwenrente. Sie will Arzthelferin werden. Da in diesem Beruf unregelmäßige Arbeitszeiten die Regel sind und sie neben dem regulären Kindergarten keine weitere Betreuungsmöglichkeit für ihre Tochter hat, steht sie vor einem großen Problem. Nach entsprechenden Praktika hält sie an ihrem Berufswunsch fest und entscheidet sich nach mehreren intensiven Gesprächen mit Daniela Murano schließlich für die Betreuung ihres Kindes durch eine Tagesmutter. Mittlerweile hat sie eine Teilzeitausbildung in der Praxis ihres Hausarztes begonnen, muss aber zwei volle Tage präsent sein, um die gesamten Praxisabläufe kennenzulernen.

JoFa-Projektleiterin Ute Schick berichtet von einer jungen Frau mit zwei Kindern, die eine Teilzeitausbildung im Bürobereich machen will. RE/init e. V. versucht, ihr schnellstmöglich einen Ausbildungsplatz zu besorgen, doch die Teilnehmerin ist selbst schneller und organisiert sich eine Nebentätigkeit bei einer Fahrschule. Mittlerweile macht sie dort eine Teilzeitausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation.

Bei einer Teilzeitausbildung ist die Auszubildende in der Regel sechs statt siebeneinhalb Stunden im Betrieb. Die Kinder sind in dieser Zeit entweder im Kindergarten, bei einer Tagesstätte oder einer Tagesmutter. Am Berufsschulunterricht nimmt die Auszubildende in Vollzeit teil. Gerd Specht: „Die Frauen in den Teilzeitausbildungen sind hoch motiviert, sie wollen diese Ausbildung unbedingt absolvieren. Da ist es letztendlich nicht wichtig, ob sie sechs oder siebeneinhalb Stunden im Betrieb sind. Wesentlich ist, dass sie voll zur Berufsschule gehen und den gesamten theoretischen Stoff vermittelt bekommen.“

### **„Dicke Bretter bei den Betrieben bohren“**

Die Beraterinnen von „JoFa“ stehen auch den Betrieben, die Teilzeitauszubildende einstellen, beratend zur Seite. Anfangs mussten sie sehr dicke Bretter bohren, um die Firmen für die Teilzeitausbildung zu gewinnen. Gerd Specht: „Die meisten Betriebe haben noch nie von der Möglichkeit einer Teilzeitausbildung gehört und entsprechende Vorbehalte gegenüber der Zielgruppe. Sie nehmen an, dass junge und alleinerziehende Mütter dauernd zu Hause seien, weil die Kinder krank sind. Wir haben diese Erwartungshaltung beharrlich widerlegt und argumentiert, dass das gestandene, belastbare Auszubildende seien. Denn sie haben als Mütter schon gezeigt, dass sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen!“ Die Frauen wollen, so der RE/init-Geschäftsführer, unabhängig von der staatlichen Alimentierung werden und ihren Kindern ein Vorbild sein. Sie sind im Gegensatz zu den jungen Auszubildenden, die gerade von der Schule kommen, sehr motiviert und zielstrebig. In der Berufsschule haben diese Frauen nachweislich häufig gute Noten und Ergebnisse.

Auf Dauer habe schließlich der direkte Kontakt durch ein Betriebspraktikum die Türen für die jungen Frauen geöffnet, so Gerd Specht. Einige Firmen haben sich auf das damalige Modellprojekt eingelassen und die Teilnehmerinnen mithilfe von Praktika persönlich kennengelernt und anschließend viele der Praktikantinnen in Teilzeit ausgebildet.

### **Teilzeitausbildung hat Kreise gezogen**

Das Konzept der Teilzeitausbildung hat in den vergangenen sechs Jahren Kreise gezogen. RE/init e. V. bietet, teilweise mit Kooperationspartnern, bereits in sechs umliegenden Städten entsprechende Projekte an. Gerd Specht: „Unser Beispiel hat ausgestrahlt. Es fragen mittlerweile auch Vertreter aus anderen Regionen nach, ob wir Kooperationen mit ihnen eingehen können. Das könnten wir jedoch ohne Förderung durch das Arbeitsministerium und ESF-Mittel nicht leisten.“

Doch auch die Betriebe werden, so der Geschäftsführer, sensibler. Es hat sich unter den Betrieben und den Handwerksinnungen herumgesprochen, dass mit dieser Zielgruppe gute Erfahrungen gemacht werden. Im Rahmen der demografischen Entwicklung ist der Fachkräftemangel in einigen Branchen wie zum Beispiel der Metallindustrie bereits zu spüren. Gleichzeitig wollen Frauen dauerhaft und ohne lange Unterbrechungen am Arbeitsmarkt teilhaben. Mit der Teilzeitberufsausbildung können Firmen auf Dauer eine hochmotivierte Zielgruppe an sich binden, die häufig die Kinderplanung bereits abgeschlossen hat. Der RE/init-Geschäftsführer resümiert: „Unser Ziel war es, von staatlicher und betrieblicher Seite eine Akzeptanz für die Teilzeitberufsausbildung junger Mütter und Väter sowie pflegender Familienangehöriger herzustellen. Mit unserer Arbeit haben wir das Feld dafür bestellt!“

#### **Einzelprojekt:**

**„JoFa – Job und Familie“, Region Emscher-Lippe**

**RE/init e. V. Recklinghäuser Arbeitsförderungsinitiative**

**Am Steintor 3**

**45657 Recklinghausen**

**Gerd Specht**

**Telefon: 02361-3021150**

**E-Mail: [gerd.specht@reinit.de](mailto:gerd.specht@reinit.de)**

**Projektlaufzeit**

**01.04.2007 bis 30.06.2008**

**Link**

**[www.reinit.de](http://www.reinit.de)**

## 2. Beispiel: „MOSAIK – Qualifizierter Wiedereinstieg in technische und kaufmännische Berufe“ oder – Wiedereinstieg auf hohem Niveau

Angelika Breitenbach<sup>67</sup> ist chemisch-technische Assistentin und war lange in der Forschung tätig. Sie ist verheiratet, Mutter von drei nahezu erwachsenen Kindern und hat zugunsten der Kindererziehung vor fast 20 Jahren ihren qualifizierten Job aufgegeben. Seit mehreren Jahren versucht sie, wieder in ihrem Beruf Fuß zu fassen – ein schwieriges Unterfangen in einer Branche, in der Fachkenntnisse bereits nach wenigen Jahren hoffnungslos veraltet sind. Die chemisch-technische Assistentin hatte zwar einen 400-Euro-Job in der Qualitätssicherung, doch sie wollte wenigstens auf einer Halbtagsstelle arbeiten.

Die Mittvierzigerin bewarb sich für die Teilnahme bei „MOSAIK“, einer „qualifizierten Wiedereinstiegsmaßnahme für Frauen aus technischen und kaufmännischen Berufen“ in Bergheim bei Köln. Der Träger, das Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft, wählte sie für die Maßnahme aus. Es folgte ein intensives knappes Jahr mit anspruchsvollem, umfangreichem kaufmännischen und technischen Lernstoff. Bereits während der Weiterbildung öffneten sich für die Berufsrückkehrerin so viele Türen, dass sie sich zwischen verschiedenen Stellenangeboten entscheiden konnte. „Ich arbeite heute dort, wo ich aufgehört habe, nämlich in der Forschung, und ich hätte im Leben nicht gedacht, dass ich diese Chance noch einmal bekomme!“

### Gründliche Auswahl gewährt hohe Vermittlungsquote

„MOSAIK“ setzt mit seiner Struktur und den Lerninhalten gezielt bei den bereits vorhandenen Kenntnissen der Teilnehmerinnen an. Für Projektleiterin Hilde Mußinghoff beginnt der Erfolg solcher Maßnahmen bei der sehr gründlichen Vorauswahl der Teilnehmerinnen. Für die 30 Plätze haben sich insgesamt 160 Frauen aus dem Gebiet Rhein-Erft, Frechen und Köln interessiert. Es gab mehrere Kick-off-Veranstaltungen; anschließend mussten sich die Interessentinnen schriftlich bewerben und begründen, warum sie am Projekt teilnehmen wollten. „MOSAIK“ arbeitet mit einem Mix aus E-Learning und Präsenzphasen – die Teilnehmerinnen sollten in der Lage sein, eigenständig Lernformen zu nutzen. Deswegen wurden bei der Auswahl technische, persönliche und fachliche Voraussetzungen berücksichtigt. „Die passgenaue Qualifizierung ist Voraussetzung für die spätere Vermittlung auf den Arbeitsmarkt“, weiß Hilde Mußinghoff. „Wir bauen auf dem vorhandenen Wissen der Frauen auf, fügen Neues hinzu und orientieren uns an dem, was morgen am Markt gebraucht wird.“ Die hohe Vermittlungsquote von „MOSAIK“ bestätigt das richtige Vorgehen des Trägers bei diesem Projekt. Wenige Monate nach Abschluss der Qualifizierung waren bereits 85 Prozent der Teilnehmerinnen in Arbeit.

---

<sup>67</sup> Name geändert

## E-Learning-fähig werden

Die beiden „MOSAIK“-Kurse liefen jeweils über 10,5 Monate. Das Durchschnittsalter der Teilnehmerinnen lag bei 42 Jahren; die meisten waren 10 Jahre aus dem Beruf. Ein Drittel kam aus technischen, zwei Drittel aus kaufmännischen Berufen. Damit sie den umfangreichen und sehr anspruchsvollen Lernstoff gut bewältigen konnten, mussten sie sich zunächst die Grundlagen des E-Learnings aneignen. Dieser Ansatz forderte ein hohes Maß an Eigenständigkeit von den Teilnehmerinnen. Zu Hause wurden, oft unter Mithilfe von Partnern und Kindern, die technischen Voraussetzungen für das E-Learning eingerichtet. Die Frauen arbeiteten mit modernsten Lernformen und mussten sich von zu Hause aus per Computer in die virtuelle Plattform einwählen. Dort waren per Wochenpaket die Lerninhalte hinterlegt und wurden individuell bearbeitet. Das heißt, wer schneller lernt, kommt auch schneller voran. Sie unterzogen sich regelmäßig Wissenstandstests und wurden dabei von einem Dozenten tutoriell begleitet. Gleichzeitig bewegten sie sich virtuell in inhaltlichen oder fachlichen Foren, in denen sie sich mit ihren Lernkolleginnen zu bestimmten Themen austauschten. Neben den fachlichen Tutoren stand den Frauen während des gesamten Projekts auch eine pädagogische Begleitung zur Seite. Sie half, wenn Probleme auftauchten, beispielsweise bei der Organisation des mindestens 28 Wochenstunden umfassenden Lernalltags. Außerdem hatte sie ständig im Blick, welche Frau wie gut im Stoff vorankam, welche Hilfe sie brauchte oder wo sie so gut war, dass sie andere unterstützen konnte. Auf wöchentlichen Hotline-Seiten mussten sich die Lernenden bei ihr rückmelden; diese Anbindung wurde mit wachsender Eigenständigkeit reduziert.

Freitags und samstags kamen die Teilnehmerinnen dann zum Präsenzunterricht in begleiteten Lerngruppen zusammen. Neben dem fachlichen Stoff wurden sie in soziale und methodische Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes eingewiesen.

## Steigerung der IT- und Wirtschaftskompetenz

Die Inhalte von „MOSAIK“ setzten sich aus mehreren Modulen zusammen. Im Vordergrund standen die Steigerung der IT- und Wirtschaftskompetenz. Die Teilnehmerinnen mit kaufmännischem Schwerpunkt lernten die Anwendung von Content-Management-Systemen<sup>68</sup>; diejenigen aus dem technischen Bereich lernten die fachgerechte Bedienung von CAD<sup>69</sup>. Daneben erarbeiteten sie sich sämtliche aktuellen computerbezogenen Systeme wie E-Mail, Chat, Lernforen, Wiki<sup>70</sup>, Weblog<sup>71</sup>, Hotline, virtuelles Klassenzimmer<sup>72</sup> und andere.

---

<sup>68</sup> CMS, übersetzt Inhaltsverwaltungssystem, ist ein Anwendungsprogramm, das die gemeinschaftliche Erstellung und Bearbeitung des Inhalts von Text- und Multimedia-Dokumenten ermöglicht und organisiert, meist für das World Wide Web.

<sup>69</sup> CAD, Computer Aided Design bezeichnet das Erstellen von Konstruktionsunterlagen für mechanische, elektrische oder elektronische Erzeugnisse mithilfe von spezieller Software.

<sup>70</sup> Ein Wiki ist ein Hypertext-System, dessen Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden können.

<sup>71</sup> Ein Weblog, abgekürzt Blog, ist ein auf einer Website geführtes und damit öffentlich einsehbares Tagebuch oder Journal.

<sup>72</sup> Virtuelles Klassenzimmer ist eine Form von E-Learning, bei der räumlich getrennte Lehrende und Lernende synchron oder asynchron per Internet und einer dortigen Lernplattform zusammen arbeiten.

Durch die computergestützte Lernmethodik, inklusive der Förderung des Selbstlernens, wurden sie darüber hinaus in die Lage versetzt, sehr schnell neue Systeme und Programme zu erfassen, umzusetzen und vor allem anwenden zu können. Hilde Mußinghoff erhielt diesbezüglich von mehreren Arbeitgebern, die Kursteilnehmerinnen bereits während des laufenden Projekts eingestellt haben, positive Rückmeldungen. Wenn in der Firma eine neue Software kommt, würden selbst altgediente Mitarbeitende zurückzucken, während die Informationsassistentinnen sich ohne Zögern an die Umsetzung machen.

Die Kursteilnehmerinnen aus dem kaufmännischen Bereich erwarben bei „MOSAIK“ das Zertifikat zum europäischen Wirtschaftsführerschein, kurz EBC\*L. Die vier Kursmodule umfassen die Bereiche Unternehmensziele und -kennzahlen, Bilanzierung, Kostenrecht und Wirtschaftsrecht. Diese Inhalte würden von den Unternehmen stark nachgefragt, weiß die Projektleiterin. „Es reicht heute nicht mehr aus, nur die EDV bedienen zu können. Man muss sich auch mit Hintergründen beschäftigen, zur Kostenrechnung beitragen oder etwas zu den Unternehmenszielen sagen können.“

Die Teilnehmerinnen mit technischem Schwerpunkt erhielten ein CAD-Zertifikat eines autorisierten Schulungspartners. Alle Wiedereinsteigerinnen wurden zur „Microsoft-Office-Spezialistin“ zertifiziert und sind somit auf dem neuesten Stand der Technik.

Zum Projekt „MOSAIK“ gehörte auch ein zweimonatiges Praktikum. „Den Praktikumsplatz suchen sich unsere Teilnehmerinnen selber, das ist sinnvoller, denn sie suchen sich die Stelle, auf der sie sich wohl fühlen und später gerne arbeiten möchten“, erklärt Hilde Mußinghoff. Nur wenn eine Frau keinen Platz fand, wurde sie unterstützt. Als erstes Highlight erlebten die Teilnehmerinnen die Potenzialanalyse zu Beginn der Maßnahme, die Selbstwahrnehmung und Fremdeinschätzung beinhaltet. Hier lernten die Frauen strukturiert, sich selbst und andere Menschen besser aufgrund ihrer Qualitäten einschätzen zu können. Diese Sicherheit in der Einschätzung kommt ihnen, so die Projektleiterin, im Berufsalltag und in der Familie zugute und erleichtert die Kommunikation. „Ich kann mich beklagen, wenn mein Kind beispielsweise nicht aufräumt, oder aber erkennen, dass es dafür aber sehr kreativ ist und entsprechende Kompensationsübungen machen. Und genauso kann ich dieses Wissen auch im Job anwenden.“

Die hohe Kompetenz der „MOSAIK-Teilnehmerinnen“ und die Qualität ähnlicher Vorläuferprojekte des Bildungsinstituts der rheinischen Wirtschaft hat sich unter den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern der Region mittlerweile herumgesprochen. So kommen regelmäßige Anfragen nach geeigneten passgenauen Arbeitskräften. Erst vor Kurzem machte sich ein Arbeitgeber aus einem großen Unternehmen heraus selbstständig und suchte eine ältere, gestandene Berufsrückkehrerin. „Er weiß, solche Frauen haben schon viel erlebt, steigen nicht mehr so schnell aus dem Beruf aus und bewahren aufgrund ihrer Erfahrungen die Ruhe. Er baut die neue Firma mit einem jungen Team auf und braucht jemand, die dieses Team zuverlässig im Griff hält.“ So erhielt eine MOSAIK-Teilnehmerin schon während des laufenden Projektes einen Arbeitsplatz.



## Fließender Übergang in den Wiedereinstieg und dennoch auf dem neuesten Stand

Auch Claudia Diemann<sup>73</sup>, 40 Jahre, verheiratet und Mutter von zwei grundschulpflichtigen Kindern, fand bereits vor Ablauf des Projekts ihren künftigen Arbeitsplatz. Die gelernte Verlagskauffrau war wegen der Familienphase aus einem erfolgreichen Job beim Fernsehen ausgestiegen und wollte schon länger wieder zurück in den Beruf. Nach anfänglichem Zögern entschied sie sich für die Teilnahme bei „MOSAİK“ und hat es „noch keine Sekunde bereut. „Das war für mich ein fließender Übergang in den Wiedereinstieg. Ich konnte mich daran gewöhnen, wieder andere Aufgaben als den Haushalt und die Kindererziehung zu haben.“ Ihr sagte besonders zu, nicht plötzlich den ganzen Tag außer Haus zu sein, sondern sich den Lernalltag selber zu Hause zu organisieren und einteilen zu können. Sie ist sicher, dass sie ohne die Teilnahme am Projekt niemals an den Punkt gekommen wäre, an dem sie heute steht. „Gerade im EDV-Bereich war der Zug irgendwie an mir vorübergefahren, doch Office-Kenntnisse werden im kaufmännischen Bereich heute vorausgesetzt. Jetzt bin ich auf dem neuesten Stand und das hat mir in den Bewerbungsgesprächen ein gutes Selbstbewusstsein gegeben!“ Sie ist erkennbar stolz auf sich: „Wir haben große Selbstlernkompetenzen erworben, gezeigt, dass wir auch in unserem Alter in kurzer Zeit neue Kenntnisse erwerben können. Bei „MOSAİK“ konnte ich begleitet mein Leben verändern!“ Claudia Diemann hat eine halbe Stelle bei einer Medienagentur gefunden. So kann sie ihre Kenntnisse als kaufmännische Sachbearbeiterin in Zukunft in ein ganz neues Arbeitsfeld einbringen und sich trotzdem noch ausreichend ihren Kindern widmen.

## Preisgekrönte Maßnahme

Die enge Kontaktpflege zu Verantwortlichen der Wirtschaft und zu den Personalabteilungen der Unternehmen gehört beim Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft selbstverständlich zur Projektarbeit. Diese Kooperation erleichtert den Teilnehmenden die Praktikumssuche und die Vermittlung in Arbeit. Darüber hinaus wird in der Qualifizierungsarbeit mit Berufsrückkehrenden auch noch besonders gute konzeptionelle und fachliche Arbeit geleistet. Im Jahr 2007 erhielten zwei Projekte des Bildungsinstituts bundesweite Auszeichnungen. „MOSAİK“ erzielte den 2. Preis des Wettbewerbs „Get it on!“ – Jobperspektiven für Frauen rund ums Internet. Außerdem erhielt ein weiteres berufsbegleitendes „Regionen Stärken Frauen“-Projekt für Frauen aus medizinischen Assistenzberufen, das Projekt MEDIKA, den vom Bundesinstitut für Berufsbildung vergebenen Weiterbildungsinnovationspreis 2007.

Die Projektleiterin greift auf jahrelange Erfahrungen in der Qualifizierung von Berufsrückkehrerinnen zurück. Mithilfe ihrer Menschenkenntnis gelingt es ihr, bei den Frauen vorhandene Fähigkeiten schon bei der Auswahl einzubeziehen. „So fallen diese Fähigkeiten und die Kenntnisse nicht unter den Tisch, sondern werden aktiviert und mit neuen, innovativen Aspekten ergänzt. Der Einstieg gelingt auf gleichem Niveau, nicht oberhalb oder wesentlich niedriger. Wenn das dann noch in Teilzeit funktioniert, ist es optimal.“ Immer mehr Wirtschaftsbetriebe, insbesondere im technischen Bereich, suchen erfahrene, ältere Arbeitnehmerinnen.

---

<sup>73</sup> Name geändert

Allerdings ist es unverzichtbar, dass die Frauen brandaktuelle Kenntnisse bereits mitbringen und nicht erst während des Wiedereinstiegs erlernen. Sind diese Bedingungen erfüllt, steht einem erfolgreichen Wiedereinstieg nichts im Wege. Die bereits genannte hohe Vermittlungsquote von 85 Prozent ist ein eindeutiges Indiz dafür. „MOSAIK“ war Teilprojekt der „Regionen Stärken Frauen“-Kooperation „Optima: Frauen – Unternehmen – Zukunft“ in der Region Köln. Viele RSF-Kooperationspartnerinnen setzten ihre Aktivitäten für Berufsrückkehrerinnen über die Initiative „Netzwerk W (W für Wiedereinstieg) – Förderung der Aktivitäten regionaler Netzwerke zur Unterstützung der Berufsrückkehr“ des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW fort.

**Teilprojekt:****MOSAIK – Qualifizierter Wiedereinstieg in technische und kaufmännische Berufe**

**[Teilprojekt der Kooperation „OPTIMA: Frauen – Unternehmen – Zukunft“, Region Köln]**

**BRW – Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft e. V.**

**Zum Biotop 15**

**50127 Bergheim**

**Gabriele Stein-Priesnitz**

**Telefon: 02251 94 91 10**

**E-Mail: [stein-priesnitz@brw-ev.de](mailto:stein-priesnitz@brw-ev.de)**

**Projektlaufzeit**

**01.09.2006 bis 31.12.2007**

**Link**

**[www.brw-ev.de](http://www.brw-ev.de)**

### 3. Beispiel: „Zukunftsfaktor WorkLife Ostwestfalen-Lippe“ – Neue Strategien zur Berufsrückkehr

Petra Wanner<sup>74</sup> war emotional und finanziell in einer schwierigen Situation, als sie sich bei der Deutschen Angestellten Akademie (DAA) in Gütersloh über das Wiedereinsteigerinnenprojekt „Zukunftsfaktor WorkLife“ erkundigte. Die 38-jährige gelernte Diplom-Medienwirtin und Mutter eines sechsjährigen Kindes war seit Jahren aus dem Beruf, seit einem Jahr getrennt und erhielt nun keinen Unterhalt mehr. Sie wollte und musste wieder arbeiten gehen, wusste jedoch nicht, in welchem Bereich sie wieder einsteigen sollte. Ihre Chancen am Arbeitsmarkt schätzte sie als eher gering ein. Nachdem Petra Wanner mehrere Monate im Projekt qualifiziert worden war, veränderte sich für sie ihre persönliche Lage. Sie arbeitete zunächst stundenweise bei einem Bildungsträger und entwickelte dabei ihre erste Gründungs-idee, sich mit Texten für neue Homepages am Markt positionieren. Ein Nachbar bestärkte Petra Wanner wegen ihrer hervorragenden Englischkenntnisse darin, Übersetzungen im technischen Bereich anzubieten, und verschaffte ihr Aufträge im Maschinenbaubereich. Sie fing an, überall über ihre Arbeit zu sprechen und gründete eineinhalb Jahre später ihr technisches Fachübersetzungsbüro. Ihr Fazit: „Ich mache heute das, was ich wirklich gut beherrsche!“

#### Erfolg stellt sich nicht von selber ein

Die neue berufliche Haltung und der Erfolg von Petra Wanner als Selbstständige haben sich im Laufe ihrer Projektteilnahme entwickelt. Die fast 100 Teilnehmerinnen von „Zukunftsfaktor WorkLife“ erhielten eine gute fachliche Qualifikation und mussten gleichzeitig ihre persönliche Einstellung gegenüber ihren eigenen Fähigkeiten verändern, um erfolgreich am Arbeitsmarkt zu agieren. Das Projekt bot qualifizierten Berufsrückkehrerinnen eine Mischung aus Qualifizierungsbausteinen, Selbstlerneinheiten und individueller Unterstützung bei ihren Bewerbungen an. Parallel sprachen die Projektleiterinnen mehrere hundert regionale Unternehmen an, wiesen auf ihren Pool von qualifizierten Mitarbeiterinnen hin und akquirierten Teilzeitstellen.

Erklärtes Ziel der Maßnahme war die Entwicklung von Integrationsstrategien und Kompetenzen, die den Wiedereinstieg in eine Beschäftigung oder Selbstständigkeit ermöglichen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielte eine besondere Rolle, denn die meisten Frauen haben ein bis zwei Kinder im schulpflichtigen Alter und waren deswegen an Teilzeitmodellen interessiert. Frauen mit Kindern im Vorschulalter fragten die Maßnahme kaum nach. Die Berufe der Teilnehmerinnen waren vielfältig. Das Spektrum reichte vom kaufmännischen Bereich, handwerklicher Ausbildung bis hin zur Juristin oder Ingenieurin. Um die Teilnehmerinnen möglichst individuell auf ihrem Weg zurück in den Arbeitsmarkt zu begleiten, wurden überschaubare Gruppen mit bis zu 15 Personen an verschiedenen Standorten der großräumigen Region Ostwestfalen-Lippe gebildet. „Zukunftsfaktor WorkLife“ setzt sich aus mehreren Bausteinen zusammen. In der ersten Gruppenphase standen die Klärung der beruflichen Ziele sowie die daraus folgenden Schritte auf dem Programm.

---

<sup>74</sup>Name geändert

Mithilfe von Assessment-Center-Verfahren<sup>75</sup> sowie Gruppen- und Einzelcoachings wurde das persönliche Profil geschärft. Die Teilnehmerinnen wurden an Lern- und Arbeitstechniken und grundlegende IT-Kenntnisse herangeführt. Auf ihrem Stundenplan standen Themen wie Zeitmanagement, Bewerbungstraining, Selbstpräsentation und fachliche Inhalte wie EDV-Anwendungen, Betriebswirtschaft, Büromanagement und Wirtschaftsenglisch.

### **Lernstoff individuell bewältigen**

Neben der Arbeit im Gruppenzusammenhang konnten die Teilnehmerinnen von zu Hause aus online auf die DAA-Lernplattform zugreifen und ihren Arbeitsstoff zusätzlich individuell bewältigen. Ein Ergebnis waren optimale Bewerbungsunterlagen sowie eine persönliche Bildungs- und Bewerbungsstrategie. Gleichzeitig wurden sie angeregt, sich in sogenannten „Erfolgsteams“ für die spätere Individualphase zusammenzuschließen, um sich bis zum gelungenen Wiedereinstieg und darüber hinaus gegenseitig zu unterstützen. Die Projektleiterinnen Stephanie Jodszuweit und Nicole Johst beobachteten, dass viele Teilnehmerinnen anfangs ihr Können, ihre Fähigkeiten und vor allem ihre Chancen am Arbeitsmarkt nicht richtig einschätzten. Hier half die Gruppenarbeit in mehrfacher Hinsicht. „Die soziale Begegnung von Gleichgesinnten sorgt für eine individuelle Aktivierung und erleichtert die Initiierung unserer Erfolgsteam- und Netzwerktreffen“. Die Frauen haben sich untereinander stark unterstützt, Mut gemacht und gegenseitig auf Stellenangebote hingewiesen.

Im zweiten Baustein wurden die Teilnehmerinnen individuell bei ihren Bewerbungsaktivitäten mithilfe von monatlichem Einzelcoaching, Gruppentreffen und der Austauschmöglichkeit über die virtuelle Lernplattform unterstützt. Parallel konnten sie mithilfe der DAA-Qualifizierungszentren und der Plattform ihre Kenntnisse individuell erweitern. Dabei wurden sie durch Lernberatende und Online-Tutorinnen und -Tutoren betreut.

Baustein drei beinhaltete ein mindestens einmonatiges begleitetes Betriebspraktikum. Den Praktikumsplatz besorgten sich die Teilnehmerinnen zumeist selber; die DAA half mit ihren Betriebskontakten. Die Frauen wurden schon in der anfänglichen Gruppenphase ermutigt, mit ihren aktuell erstellten Bewerbungsunterlagen bei Firmen ihrer Wahl vorstellig zu werden. Das funktionierte, so Stephanie Jodszuweit, insbesondere bei kleineren Firmen. Viele Teilnehmerinnen absolvierten ihr Praktikum im kaufmännischen Bereich, im Empfang oder im Bildungsbereich.

### **Zahlreiche Unternehmen für Work-Life-Balance sensibilisiert**

Die DAA hat als flankierende Maßnahme des Projektes mithilfe ihrer Firmenkontakte und über die Wirtschaftsförderung mehr als 450 Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe kontaktiert und auf das Projekt hingewiesen. Die Firmen wurden über den gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Nutzen von Work-Life-Balance informiert. Sie sollten für flexible Arbeitsmodelle und mehr Familien- und Kinderfreundlichkeit sensibilisiert werden.

---

<sup>75</sup> Das Assessment-Center-Verfahren ist dem betrieblichen Personalauswahlverfahren entlehnt, wonach die Bewerbenden in einer Gruppe rollenspielartig betriebliche Aufgaben zu bewältigen haben und dabei von geschulten Beobachtern des Unternehmens bewertet werden.

Die Ansprache erfolgte über hauseigene Kontakte, per Telefonakquise, über Unternehmensrepräsentanten und auf Messen. Das Thema kam wegen des mittlerweile in der Region deutlich spürbaren Fachkräftemangels an, berichtet Nicole Johst: „Die Firmen suchen spezielles Personal, beispielsweise mit Kenntnissen im Bereich SAP, Fremdsprachen oder Ingenieurwesen. Sie sind bei akutem Fachkräftemangel sogar bereit, eine Leitungsstelle in Teilzeit zu besetzen!“

### **Wiedereinstieg als Produktmanagerin**

Eine weitere Erfolgskandidatin aus dem Projekt ist Karin Ritter<sup>76</sup>. Die Diplomingenieurin für Chemie war wegen ihrer Familienphase länger aus dem Beruf. Sie hatte die Befürchtung, in der Chemiebranche keine Arbeitsstelle in der Region zu finden und organisierte sich sofort bei Projektbeginn einen Praktikumsplatz bei einer Chemiefirma.

Stephanie Jodszuweit: „Und die ‚Chemie‘ hat sofort gestimmt. Sie hat in ihren drei Praktikumsmonaten ein laufendes Projekt so gut und überzeugend bewältigt, dass ihr die Firma im Anschluss einen festen Arbeitsvertrag in Teilzeit als Produktmanagerin unterbreitete.“ Karin Ritter erfuhr kurz nach ihrer Anstellung, dass diese Stelle mit Sicherheit in Vollzeit ausgeschrieben und mit einem Mann besetzt worden wäre, hätte sie sich nicht zum richtigen Zeitpunkt beworben. Gleichzeitig berichtete sie der DAA-Projektleiterin, dass ihre schulpflichtigen Kinder gut mit der neuen Situation klarkommen.

### **Arbeitnehmerinnenpool**

Solche Beispiele wie die Vermittlung von Karin Ritter gibt es natürlich nicht ständig im Projekt. Doch immer mehr Firmen in der Region wissen, so Nicole Johst, um den gut bestückten „Arbeitnehmerinnenpool“ der DAA sowie die umfassende Qualifizierung der Frauen. So meldete ein Wirtschaftsunternehmen eine offene Teilzeitstelle im kaufmännischen Bereich bei der DAA. Der Firma wurden drei Profile aus dem Pool präsentiert, sie entschieden sich für eine der empfohlenen Frauen aus dem Projekt. Der Firma war es besonders wichtig, dass die Kinderbetreuung der Berufsrückkehrerin gesichert ist und die zukünftige Mitarbeiterin in räumlicher Nähe zum Betrieb wohnt, damit sie bei Bedarf auch nachmittags auf die neue Mitarbeiterin zurückgreifen können. Diese Bedingungen wurden bei der Vorauswahl durch die DAA für das Unternehmen natürlich bereits mit den potenziellen Bewerberinnen abgeklärt.

Ein ganz wichtiger Aspekt, so die DAA-Projektleiterin, ist, dass eine persönliche Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Vorstellungen der Mitarbeiterin besteht. Die vermittelte Arbeitnehmerin wollte beispielsweise ursprünglich nur einen 400-Euro-Job annehmen, stellte aber während der Fortbildung fest, dass sie ihre Arbeitszeit durchaus über 15 Wochenstunden hinaus ausdehnen kann. Sie arbeite jetzt auf einer regulären halben Stelle und sei ausgesprochen zufrieden, so Nicole Johst.

---

<sup>76</sup> Name geändert

Von den exakt 93 Teilnehmerinnen waren nach der Projekthalbzeit mehr als die Hälfte wieder in den Arbeitsmarkt integriert. Von diesen hat wiederum fast die Hälfte eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit gefunden, rund ein Drittel arbeitet in einem Minijob und neun Teilnehmerinnen haben sich selbstständig gemacht. Von den verbleibenden 40 Frauen befindet sich ein Teil in Qualifizierungen und einige bereiten ihre Selbstständigkeit weiter vor.

### Väterseminare

Die DAA bot als einen weiteren Baustein zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter dem Motto „Familie gewinnt – Multitalent Vater“ mehrere eintägige Seminare für interessierte Väter an. Zwei Seminare mit insgesamt 30 Vätern konnten stattfinden.

Stephanie Jodszuweit: „Die Väter sind über unterschiedliche Wege zu uns gekommen. Rund die Hälfte wurde vom Arbeitgeber aufmerksam gemacht, ein Viertel über die Medien, einige wurden von ihrer Partnerin informiert oder erhielten den Tipp von der Gleichstellungsstelle.“ Die Inhalte, für die sich die Väter interessierten, variierten. Alle interessierten sich für einen besseren Umgang mit Zeit. Gerade diejenigen, die mehr Zeit mit ihren Kindern und ihrer Familie verbringen möchten, bekommen häufig Schwierigkeiten mit den Anforderungen ihrer Firma. Daneben ging es in den Seminaren um Strategien und Argumente für die Arbeitgeber und die Kollegen, um eine bessere Balance von Beruf und Familie umsetzen zu können. Einige Männer wollten außerdem erarbeiten, wie sie sich qualitativ hochwertige Zeit mit ihren Kindern schaffen können. In einer Seminarbewertung äußerten alle Väter, in Zukunft ein besseres Zeitmanagement zu schaffen, um mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können. Die konkrete Realisierung von Eltern- oder Teilzeit wird von den meisten jedoch weiterhin als „Karrierehemmnis“ gefürchtet. Es mangelt, so die Projektmitarbeiterin, nach wie vor an glaubwürdigen Vorbildern. Aufgrund der hohen Nachfrage und den guten Vermittlungsquoten des ersten Durchlaufs realisierte die DAA das Projekt in der dritten Förderphase von „Regionen Stärken Frauen“ erneut in weiter entwickelter Form unter dem Titel „Club worklife“ in der Region und erreichte damit 60 Mütter, einige Väter und über 100 Unternehmen.

#### **Teilprojekt:**

**Zukunftsfaktor WorkLife – Neue Strategien zur Berufsrückkehr  
(Teilprojekt der Kooperation: Frauen-Kompetenzen in OWL , Region Ostwestfalen-Lippe)**

**DAA-Deutsche Angestellten Akademie  
Preker Straße 56  
33330 Gütersloh**

**Projektlaufzeit:  
bis 31.05.07**

**Link:  
[www.daa-owl.de](http://www.daa-owl.de)  
[www.ostwestfalen-lippe.de](http://www.ostwestfalen-lippe.de)**

## Danksagung

Am Gelingen der Umsetzung von „Regionen Stärken Frauen“ haben viele weitere engagierte Fachfrauen beigetragen, denen wir – Karin Linde und Gisela Goos – an dieser Stelle ausdrücklich noch einmal unseren Dank aussprechen möchten.

Wir danken für Ihre Anregungen, für Auswertungen, für die Eruierung guter Praxis, für Interviews und die Aktualisierung der Internetdatenbank sowie für die intensive Mitarbeit nach den Projektaufrufen:

Gertrud Ebbing

Marietta Elpers

Anne-Kathrin Schaar

Dr. Diana Schumann

Cornelia Schlebusch

Dorothee Schmitz

Jutta Stratmann

Michaela Töpfer

Claudia Veltkamp

Ute Mankel, Dr. Maria Icking, Jeannette Pielsticker  
und vielen anderen G.I.B.-Kolleginnen und -Kollegen