

# **Abschlußbericht**

im Rahmen der Ziel 3-Förderung  
für das Modellprojekt

## **Frauen fit für Führung**

**- Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen -  
eine arbeitsorientierte Modernisierungsmaßnahme  
mit Beschäftigten und Unternehmen aus Stadt Aachen und Kreis  
Düren**

Antragsteller: **ac.consult**  
Radusch ■ Junglas ■ Schülke GbR, Aachen

Aachen im August 2004

# Inhaltsübersicht

<b>Prolog: Frauen und Führung – die ungenutzte Ressource</b>	Seite 3
<b>1. Frauen fit für Führung – die Modellidee in Kürze</b>	Seite 6
<b>2. Frauen fit für Führung – eine Modellidee bekommt Leben</b>	Seite 8
<b>3. Frauen fit für Führung – die Umsetzung Schritt für Schritt</b>	Seite 10
Teil 1: Zusammenarbeit mit den Unternehmen	Seite 10
Teil 2: unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule	Seite 16
Teil 3: begleitendes personenzentriertes Coaching	Seite 19
Teil 4: Lernen durch Vernetzung von Erfahrungen	Seite 25
<b>4. Frauen fit für Führung – eine erste Antwort</b>	Seite 28
<b>5. Frauen fit für Führung – der Transfer</b>	Seite 30

## Anhang

<b>I. Wer machte mit bei Frauen fit für Führung?</b>	Seite 33
<b>II. Presstexte zu Frauen fit für Führung</b>	Seite 34

Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für  
**Wirtschaft und Arbeit**  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Prolog: Frauen und Führung - die ungenutzte Ressource

„(...) Im EU-Vertrag von Amsterdam wurde ausdrücklich das „Gender Mainstreaming“ verankert. (...) Hinter diesem neudeutschen Begriff verbirgt sich ein Politikansatz, der „das systematische Einbeziehen der Dimension Chancengleichheit in alle politischen Konzepte“ verfolgt. Das gilt auch für das Geschlecht. „Geschlechterdemokratie“ übersetzt das die Heinrich-Böll-Stiftung. Für die Wirtschaft bedeutet dies:

**Frauen sollen verstärkt in leitende Funktionen vorstoßen können.** (...)“<sup>1</sup>

**„Eine Führungsposition ist der Ort für viele Frauen, an dem sie ihr Können optimal entfalten können.“**<sup>2</sup>

...doch, wie sieht es in den Führungsetagen aus?

Frauen in Führungspositionen sind immer noch selten:

„Die meisten Unternehmen verschleudern in Bezug auf ihre Führungsfrauen Humanpotential und damit einen zentralen Wettbewerbsvorteil.“<sup>3</sup>

Zahlreiche Barrieren hindern Frauen an einem Aufstieg in die Chefetagen. Unterstützung auf ihrem Karriereweg finden sie bislang nur selten. Ganz anders sieht die Förderung von Männerkarrieren aus. Neben formellen Programmen bieten informelle Netzwerke - wie zum Beispiel die in Großbritannien und USA bekannten Old-Boys-Networks - Männern die Hilfen, die sie für ihren beruflichen Aufstieg benötigen. Frauen sind von solchen informellen Unterstützungen weitgehend ausgeschlossen. Sie haben keinen Zugang zu den Netzwerken der Männer. Dies sind nur einige Ursachen dafür, warum qualifizierte und karriereorientierte Frauen auf der Strecke bleiben und damit wichtige Humanressourcen in Unternehmen vergeudet werden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Aussage von Wirtschaftsminister Müller in: Neues Deutschland vom 13.7.2000

<sup>2</sup> vgl. D. Assig, A. Beck: Was hat sie, was er nicht hat?, Herausgeber: Bundeszentrale für politische Bildung, 1998

<sup>3</sup> vgl. M. Osterloh, S. Littmann-Wernli: Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche, in: S. Peters et al. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management, Wiesbaden 2000, S. 125ff

<sup>4</sup> vgl. Frauen in Führungspositionen, [www.dji.de/4\\_mentoringfrauen/titeldt.htm](http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/titeldt.htm)

*„Noch sind Frauen in Führungspositionen ... statistisch weit unterrepräsentiert ... - und zwar desto deutlicher, je höherrangig die Managementposition ist: Im Topmanagement der klassischen Industrien liegt der Frauenanteil unter 3%, im Finanzdienstleistungsbereich zwischen 8% im oberen und 18% im mittleren Management.“<sup>5</sup>*

Im Rahmen eines Dialoges zwischen Werner Müller, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, und Katharina Heuer, debis AG, wird im Juli 2000 von 6% weiblichen Führungskräften für Deutschland gesprochen.<sup>6</sup>

Betrachtet man die Situation speziell in KMU, muß man feststellen, daß auch hier Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Ihr Anteil liegt unter 20%.

## **Können sich Unternehmen leisten, Ressourcen ungenutzt zu lassen?**

Dazu einige Anmerkungen ...

**Punkt 1** Trotz hoher Arbeitslosenzahlen zeichnet sich auch zukünftig ein Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ab.<sup>7</sup>

**Punkt 2** Der Dienstleistungsbereich wächst weiter. Vom steigenden Anteil dieses Bereichs profitieren in erster Linie Frauen; das bedeutet, die Zahl der weiblichen Beschäftigten nimmt hier zu.<sup>8</sup>

**Punkt 3** Immer mehr Frauen besitzen Fach- und Hochschulabschlüsse. Diese Investitionen in Ausbildungen von Frauen sollten nicht ungenutzt bleiben.

**Punkt 4** Kommunikations- und Teamfähigkeit erhält wachsende Bedeutung in den immer komplexer werdenden Arbeitszusammenhängen moderner Unternehmen. In diesen „soft and social skills“ liegen die Stärken von Frauen für die Arbeitswelt.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. K. Frenzel et al.: Frauen und Führung, München 2001

<sup>6</sup> vgl. FAZ: „Sie wollen zu viel und zu wenig zugleich...“, vom 13.7.2000. Hier ist auch zu lesen, daß der Frauenanteil an Führungspositionen in den USA in den letzten 25 Jahren von 19 auf 45% gestiegen ist.

<sup>7</sup> vgl. M. Osterloh, S. Littmann-Wernli: Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche, in: S. Peters et al. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management, Wiesbaden 2000, S. 126ff

<sup>8</sup> vgl. G. Engelbrech, M. Jungkunst: Arbeitsmarktperspektiven für Frauen bis 2010 in WSI-Mitteilungen, 54. Jg., H. 5, 2001, S. 317-322

<sup>9</sup> vgl. auch K. Frenzel et al.: Frauen und Führung, München 2001 insbes. S.1-2 und 19

**Punkt 5** Die Diversity-Managementstrategie nutzt die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten zum ökonomischen Vorteil für Unternehmen. Neu dabei sind nicht die Unterschiede zwischen den Beschäftigten, sondern vielmehr die Nutzung sich gegenseitig ergänzender Potentiale. Dabei ist die Unterschiedlichkeit aufgrund des Geschlechts eine zu nutzende Dimension. So spiegeln beispielsweise weibliche Beschäftigte in der Automobilindustrie das Kundensegment Frauen und deren Anforderungsprofil wider. Marketing, Kreativität und auch Flexibilität im Unternehmen werden durch Diversity verbessert.<sup>10</sup>

**Punkt 6** *„Um Beschäftigungspotentiale und somit Humankapital zu sichern, ist im stärkeren Maße als bisher eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik erforderlich (...) Hierzu ist es erforderlich, betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht nur Diskontinuitäten im Berufsverlauf von Frauen vermeiden helfen, sondern auch deren beruflichen Aufstieg gezielt fördern.“<sup>11</sup>*

Vor diesem Hintergrund werden es sich in der Zukunft immer weniger Unternehmen leisten können, auf das Know-how von Frauen zu verzichten. Auch kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Personalentwicklung und Arbeitsorganisation um Maßnahmen der Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erweitern.

Dabei ist es ein zentrales Thema, Frauen den Zugang zu qualifizierter Fort- und Weiterbildung zu ermöglichen und ihren beruflichen Aufstieg zu unterstützen. So können zum einen vorhandene Potentiale für den Betrieb optimal genutzt werden und zum anderen wird durch gezielte Förderung und Forderung eine langfristige Bindung von wertvollen Humanressourcen an das Unternehmen hergestellt.

... aber wie sollen KMU diese Aufgabe insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Schwäche und fehlender Investitionskraft umsetzen?

---

<sup>10</sup> siehe hierzu auch [www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html](http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html)

<sup>11</sup> P. Beckmann, G. Engelbrech: Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Kinderbetreuung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen mit Kindern, in: G. Engelbrech (Hrsg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen, S. 279, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg

## 1. Frauen fit für Führung - die Modellidee in Kürze

**Frauen fit für Führung** heißt das Modellprojekt von ac.consult, das von Januar 2003 bis Juni 2004 gemeinsam mit 18 Unternehmen aus Stadt Aachen und Kreis Düren durchgeführt wurde.

Ziel dieses Projektes war es, Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen systematisch zu initiieren, umzusetzen und zu begleiten und die eingesetzten Interventionen sowie die Ergebnisse und Erfahrungen auszuwerten.

**Zielgruppe** KMU (**k**leine und **m**ittlere **U**nternehmen) aus Stadt Aachen und Kreis Düren und Frauen in Fach- und Führungspositionen sowie weibliche Führungsnachwuchskräfte

**Angebot** Das Projektvorhaben bietet den teilnehmenden Frauen und Unternehmen **4** aufeinander abgestimmte Teilmaßnahmen, die speziell an die Unternehmenssituation und die unterschiedlichen Zielsetzungen angepaßt werden:

### **Teil 1: integrierte Beratung und Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

externe Beratung und Moderation betrieblicher Veränderungen in KMU zur:

- Kompetenzerweiterung und Unternehmensentwicklung
- Nutzung vorhandener Mitarbeiterpotentiale durch gezielte Karriere- und Personalplanung
- Personalbindung, insbesondere durch Förderung der teilnehmenden weiblichen Beschäftigten

### **Teil 2: unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule**

Planung, Durchführung und Auswertung einer modularen Aufstiegsqualifizierung:

- Trainingskonzeptentwicklung auf der Grundlage bewährter Managementmethoden einerseits und ausgerichtet am Bedarf von KMU und Frauen andererseits
- 12 Qualifizierungsmodule für 18 Frauen in Fach- und Führungspositionen zu Kernbereichen der Managementkompetenzen, maßgeschneidert auf die teilnehmende Modellgruppe

### **Teil 3: begleitendes personenzentriertes Coaching**

Einzelcoaching der 18 Teilnehmerinnen zur:

- Analyse und Zielbestimmung der beruflichen Weiterentwicklung
- konsequenter Umsetzung in die betriebliche Praxis

### **Teil 4: Lernen durch Vernetzung von Erfahrungen**

Aufbau eines Netzwerkes für Frauen in Fach- und Führungspositionen zum:

- gegenseitigen Fördern und Unterstützen der betrieblichen Positionen
- Erfahrungsaustausch und Anstoß untereinander

Diese **4** aufeinander abgestimmten Teilmaßnahmen wurden durch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen ergänzt und sinnvoll für die Entwicklung der KMU genutzt. Dabei konzentrierte sich das integrierte Beratungsangebot auf die Schwerpunkte:

- Personalentwicklung zur Nutzung von Mitarbeiterressourcen und
- Mitarbeiterbindung durch gezielte Karriereplanung

und dient damit dem Erhalt und der Weiterqualifizierung von wertvollem Fachpersonal mit dem

**Ziel:** „**Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen**“.

**Laufzeit:** 18 Monate  
von Januar 2003 bis Juni 2004

**Träger:** **ac.consult**  
Radusch ■ Junglas ■ Schülke GbR, Aachen

## 2. Frauen fit für Führung – eine Modellidee bekommt Leben

**Frauen fit für Führung** ist ein Modellvorhaben, das im Zeitraum von Januar 2003 bis Juni 2004 exemplarisch an einer Gruppe von 18 KMU und Frauen erprobt wurde, um zu zeigen, daß und wie Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen machbar ist.

Die Verbindung aus individueller und unternehmensübergreifender Qualifizierung sowie die Möglichkeit eines intensiven und nachhaltigen Erfahrungsaustausches unter den beteiligten Frauen aus unterschiedlichen Unternehmen gibt dem Vorhaben seinen innovativen Charakter. Hieraus können Erfahrungen und Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von Qualifizierungsangeboten speziell für Frauen in Führungspositionen abgeleitet werden.

Zusätzlich wird dieser qualifizierende Teil zur Aufstiegs- und Karriereförderung von Frauen verknüpft mit der engen Zusammenarbeit mit den KMU, in denen die Frauen beschäftigt sind.

Diese besondere Art der Beschäftigungsförderung dient der beruflichen Förderung von Frauen und stellt gleichzeitig einen hohen Nutzen für die Unternehmen dar:

- Vorhandene Potentiale, insbesondere bei den teilnehmenden Frauen, werden identifiziert und können so für die Betriebe genutzt und ausgebaut werden.
- Es wird modellhaft gezeigt, wie durch gezielte Maßnahmen zur Förderung einzelner Mitarbeiterinnen eine Bindung von wertvollen Humanressourcen an das Unternehmen erreicht wird.

Diese Erfahrungen im Personalmanagement können in den KMU auch auf andere Personengruppen übertragen werden.

### ... eine Modellgruppe aus Stadt und Land

Das Projekt **Frauen fit für Führung** wurde über einen Zeitraum von 18 Monaten mit einer Gruppe von 18 Frauen aus KMU aus Stadt Aachen und Kreis Düren umgesetzt.

Das Projekt richtete sich an berufstätige Frauen in Fach- und Führungspositionen, weibliche Führungsnachwuchskräfte sowie Berufsanfängerinnen - insbesondere Jungakademikerinnen - die Führungspositionen anstreben und an die Unternehmen, die sie beschäftigen.

**Frauen fit für Führung** war für Unternehmen aller Branchen offen.

Die KMU waren aufgefordert, aktiv im Modellvorhaben mitzuarbeiten.



Innerhalb von wenigen Wochen wurden fast 40 interessierte Betriebe aus dem Zielgebiet Stadt Aachen und Kreis Düren gefunden, die **Frauen fit für Führung** für sich nutzen wollten.

Mit 18 dieser Unternehmen wurde für die Zusammenarbeit im Rahmen des Modellprojektes ein Kontrakt geschlossen. 4 Unternehmen der Modellgruppe stammen aus dem Kreis Düren und 14 aus dem Stadtgebiet Aachen.

## Die 18 Modellbetriebe und 18 Teilnehmerinnen im Überblick

Die Verteilung der **Unternehmen nach Branchen** stellt sich wie folgt dar:

- EDV-Branche: 4 Unternehmen
- Ingenieurbüros: 4 Unternehmen
- produzierendes Gewerbe: 4 Unternehmen
- soziale Aufgaben: 4 Unternehmen
- sonstige: 2 Unternehmen

Die Verteilung der **Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen**:

- 20 - 49 Beschäftigte: 5 Unternehmen
- 50 - 99 Beschäftigte: 3 Unternehmen
- 100 - 199 Beschäftigte: 4 Unternehmen
- mehr als 200 Beschäftigte: 6 Unternehmen, davon 2 Unternehmen mit über 500 Beschäftigten

Die teilnehmenden Frauen sind zwischen 29 und 51 Jahre alt, das Durchschnittsalter in der Gruppe beträgt 38,4 Jahre. Die **Altersstruktur der Frauen** in einer Übersicht:

- 29 - 34 Jahre: 5 Personen
- 35 - 40 Jahre: 6 Personen
- 41 - 45 Jahre: 4 Personen
- über 45 Jahre: 3 Personen

Bei Projektstart hatten nur 7 der 18 Frauen **Kinder**. Zwei von ihnen sind Mütter von 3 Kindern, zwei haben ein Kind und drei Teilnehmerinnen haben 2 Kinder.

Zwei Frauen bekamen während der Projektlaufzeit (noch) ein Kind, so daß am Ende des Projektes nur noch 10 der Teilnehmerinnen kinderlos sind und die anderen 8 Frauen insgesamt 16 Kinder haben.

Die Frauen haben unterschiedliche Ausbildungen und arbeiten in verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen. Hier eine Übersicht nach **Funktions- und Tätigkeitsbereichen**:

- Leitung Marketing/Vertrieb: 2 Personen
- Leitung kfm. Bereich: 2 Personen
- Produktionsleitung: 1 Person
- pädagogische Leitung: 1 Person
- Projektarbeit/-leitung: 2 Personen
- Personalbereich: 6 Personen, davon 3 Frauen in Leitungsposition
- sonstige leitende oder verantwortliche Aufgabenbereiche mit Führungsaufgaben 4 Personen

### **3. Frauen fit für Führung – die Umsetzung Schritt für Schritt**

Das Konzept von ac.consult basiert auf vier Interventionsbereichen:

**Teil 1:** integriertes Beratungsangebot und Zusammenarbeit mit den Unternehmen,

**Teil 2:** unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule,

**Teil 3:** begleitendes personenzentriertes Coaching und

**Teil 4:** Lernen durch Vernetzung von Erfahrungen.

Diese vier Maßnahmenteile sind keine Standardlösungen, sie wurden individuell für die Zielgruppe oder -person ausgewählt, angepasst und umgesetzt. Dies zeigt sich in der praktischen Arbeit der 18 Monate Modell-Laufzeit:

#### **Teil 1: Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

Für die beteiligten KMU bot das Projekt **Frauen fit für Führung** die Möglichkeit, mittels einer externen Beratung und Moderation betriebliche Veränderungen zu bearbeiten und zu begleiten, die im Zusammenhang mit der Karriere- und Personalplanung stehen. Das Beratungsangebot unterstützte die Unternehmen darin, ihre vorhandenen Mitarbeiterpotentiale optimal zu nutzen und langfristig in

die Unternehmensentwicklung einzubinden. Dabei stand die Bindung und Förderung der teilnehmenden weiblichen Beschäftigten im Vordergrund.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde von ac.consult folgende Vorgehensweise gewählt:

- als Rahmen für die Zusammenarbeit mit den Modellbetrieben wurden vier fest vorgegebene Schritte mit klar definierten Inhalten gewählt (s.u.),
- parallel dazu wurden individuell auf die Bedarfe der Unternehmen zugeschnittene Beratungen durchgeführt, wobei unterschiedliche Themen, Methoden und Beteiligengruppen innerhalb der Unternehmen möglich waren.

Der gewählte Rahmen umfaßte die folgenden vier Schritte:

1. Erstgespräch
2. Entwicklungsgespräch
3. Zwischenergebniskontrolle
4. Abschluß: Auswertung

### **Das Erstgespräch**

Dieses Gespräch war für das teilnehmende Unternehmen der Start in die Projektumsetzung. Es diente sowohl der Aufnahme von Daten und Wünschen der beteiligten Personen als auch der Vorbereitung auf das im zweiten Schritt folgende Entwicklungsgespräch. Beteiligt waren auf der Unternehmensseite die ausgewählte Mitarbeiterin sowie der/die Personalverantwortliche des Unternehmens oder die Geschäftsleitung oder der/die direkte Vorgesetzte der Teilnehmerin. Auf Seiten von ac.consult führten die Projektkoordinatorin sowie der Betriebsberater das Gespräch.

Im ersten Teil informierte ac.consult detailliert über den Projektablauf und die Rahmenbedingungen.

Im zweiten Teil trennte sich die Gruppe: Der Berater von ac.consult besprach mit dem/der Unternehmensvertreter/in mögliche Inhalte der Beratung, welche Themen für die Entwicklung der Teilnehmerin aus Sicht des Unternehmens von Bedeutung sind und wie die Möglichkeiten gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Modellprojektes aussehen. Währenddessen interviewte die Projektkoordinatorin die Teilnehmerin zu ihren Wünschen und Bedürfnissen zum Ausbau ihrer Führungsposition. Diese Informationen wurden für die weitere Konkretisierung der Trainingsplanung sowie für den Austausch und die Vorbereitungen des Coachingangebotes genutzt.

## **Das Entwicklungsgespräch**

Grundlage des Entwicklungsgesprächs war ein Arbeitspapier, das von der Teilnehmerin und der Unternehmensvertretung zur Vorbereitung bearbeitet wurde. Hierbei sollte eine Vision entwickelt werden, die beide Seiten - Unternehmen und Mitarbeiterin - von dem zukünftigen Arbeitsplatz und Wirken der Teilnehmerin haben. Ziel des Gesprächs war es, eine gemeinsame, mittelfristige Zukunftsperspektive für die Teilnehmerin im Unternehmen zu entwickeln und konkrete Schritte für deren Umsetzung auf den Weg zu bringen. Dieses Gespräch moderierte der Berater von ac.consult, die Ergebnisse wurden schriftlich festgehalten. Die Umsetzung der Planung begleitete ac.consult bis zum Ende des Projekts. Diese Planungen können jetzt, nach Beendigung des Projektes, modellhaft als Anregung oder unter Verwendung der erarbeiteten Vorlagen und Abläufe für die gesamte Organisation genutzt werden.

In Unternehmen, in denen durch regelmäßige Mitarbeitergespräche eine mittelfristige Karriereplanung für die Teilnehmerin existierte, konnte auf dieses Gespräch verzichtet werden. Dies traf allerdings nur auf drei der 18 Unternehmen zu. In diesen Fällen diente ac.consult das Protokoll des letzten Mitarbeitergesprächs als Basis für die weitere Zusammenarbeit mit dem Betrieb.

## **Die Zwischenergebniskontrolle**

Nach den ersten 12 Projektmonaten wurden in einem Interview mit der Unternehmensvertretung sowie der Teilnehmerin die bisherigen Ergebnisse des Projekts abgefragt. So wurde die bisherige Arbeit bewertet und eine gemeinsame Planung der letzten sechs Monate der Projektlaufzeit erstellt. Hier bestand zudem die Möglichkeit, gegebenenfalls notwendige Kurskorrekturen für Betrieb oder Mitarbeiterin gemeinsam auszuhandeln und zu planen.

## **Der Abschluß: Auswertung**

Im Abschlußgespräch Mitte 2004 blickten alle Beteiligte noch einmal auf das Projekt zurück und reflektierten gemeinsam die Ziele, die Planung, deren Umsetzung und die erzielten Ergebnisse und planten die weitere Vorgehensweise im Unternehmen über das Ende des Projektes hinaus.

Über diesen vierstufigen Beratungs-Rahmen hinaus wurden unternehmensspezifische Beratungsaktivitäten entwickelt. Jedes Unternehmen ist anders und hat daher auch andere Themen, andere handelnde Personen und andere Prioritäten. Daher waren die weiteren Beratungsschritte und Entscheidungen abhängig von den Bedarfen der jeweiligen Organisation. Im Entwicklungsgespräch wurden unter anderem die Themen und der einzubindende Personenkreis festgelegt. Im Projektverlauf wurden dementsprechend in den verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Themen benannt und behandelt.

Ein immer wiederkehrender Themenkomplex war die „Mitarbeiterentwicklung“. In den einzelnen Unternehmen waren in diesem Themenbereich aber ganz unterschiedliche Aspekte gefragt:

- In einem Unternehmen mußte für die Teilnehmerin eine konkrete Aufstiegsplanung durchgeführt werden, in der Themen wie die gezielte Heranführung an neue Aufgaben und eine effiziente Einarbeitung eine große Rolle spielten.
- In einem anderen Unternehmen mußte wegen der Schwangerschaft der Teilnehmerin und ihrer "Auszeit" aufgrund des Mutterschutzes geplant werden, wie der Aufgabenbereich an eine Kollegin abgegeben werden kann und im Folgenden eine Strategie erstellt werden, wie die Teilnehmerin nach Beendigung des Mutterschutzes in ihre neue, anspruchsvollere Stelle wieder einsteigen wird.
- Die Rückkehr und gezielte Einarbeitung in ihre alte Stelle war auch Thema der Teilnehmerin in einem weiteren Unternehmen. Sie trat nach fünf Jahren Erziehungsurlaub wieder in den Betrieb ein und mußte sich einerseits in ihre Abteilung neu einarbeiten und sich andererseits einen neuen Wirkungsbereich eröffnen, da ihre alten Arbeitsthemen im Unternehmen inzwischen neu besetzt wurden.

In anderen Unternehmen ging es um Themenbereiche wie:

- Teamleitung
- Mitarbeiterauswahl und -einarbeitung
- Definition einer neuen Stelle
- Einführung neuer Prozesse

## Zwei Beispiele zur Zusammenarbeit mit den Unternehmen

**Beispiel 1:** In einem Modellbetrieb wurde die Aufgabe, einen Gender Mainstreaming Prozeß in dieser Organisation einzuführen, modellhaft bearbeitet und durch ac.consult begleitet. Dabei sollte die Mitarbeiterin (und Modellprojektteilnehmerin) mit einer Arbeitsgruppe im Unternehmen eine Gleichstellungsordnung einführen. Die Planung des Einführungsprozesses wurde von ac.consult im Rahmen von **Frauen fit für Führung** begleitet und die Teilnehmerin dabei beraten, diesen Prozeß effizient zu steuern und zu kontrollieren.

**Beispiel 2:** In einem anderen Unternehmen wurde im Rahmen der Beratung von ac.consult die Frage bearbeitet, wie und vor allem ob ein von der Teilnehmerin betreutes Team ohne direkte Teamleitung arbeiten kann. Hierzu startete die Teilnehmerin in diesem Team, das auf eigenen Wunsch keine interne Leitungsperson hat, einen gesteuerten Entscheidungsprozeß und wurde dabei vom Betriebsberater von ac.consult begleitet und beraten. Es wurden vier halbtägige Workshops mit dem Thema "Gemeinsam führen durch klare Strukturen - Was bedeutet demokratische Leitung und wollen wir das überhaupt" vom Betriebsberater mit dem Team durchgeführt. In dieser Workshop-Reihe wurden Themen bearbeitet wie:

- Rollenbeschreibung - welche Probleme muß ich als Teil des Teams täglich lösen?
  - Persönliche Reflexion - Meine persönliche Motivation für die Arbeit in einem "demokratischen" Team
  - Ansprüche an die Aufgaben und deren Qualität - Umgang mit den eigenen Ansprüchen, denen der Teammitglieder und denen der Kunden
  - Persönliche Ziele - Aufstellung eines persönlichen Lernplans bis zum Ende des Jahres
- Ziel der Workshops war es, das Team in die Lage zu versetzen, eine klare und eindeutige Entscheidung zu treffen, ob eine "demokratische" Leitung der Abteilung durch das Team selbst gewollt ist und von allen Mitgliedern getragen wird. Anschließend sollte eine Planung erstellt werden, wie in der Abteilung weiter verfahren wird.

Aufgrund der Ergebnisse der einzelnen Arbeitsphasen innerhalb der Workshops sowie des Prozesses, den die Gruppe in der Workshop-Reihe durchlief, kam das Team zu dem Schluß, die kollektive Teamleitung zugunsten einer internen Leitungsperson abzuschaffen.

Der Betriebsberater moderierte anschließend eine Sitzung, in der die vorgesetzte Stelle (die Modellprojektteilnehmerin und ihre Vorgesetzte) dieses Ergebnis diskutierte. Es entstand ein Arbeitsplan, mit dessen Hilfe diese Entscheidung konstruktiv umgesetzt werden kann. Ein Problem war, daß keine freie Stelle für eine Neueinstellung als Teamleitung zur Verfügung stand und aus dem Team keine Person die Rolle und Funktion der Teamleitung übernehmen wollte. Die Abteilungsleitung entschied, daß nach der Pensionierung eines Teammitgliedes in 2005 deren Stelle als eine Leitungsstelle neu ausgeschrieben werden sollte und bis dahin das Team die Abteilung weiter führen sollte. Es wurden nun in weiteren Arbeitsphasen und Einzelgesprächen die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen geklärt und besprochen. Zur Zeit arbeitet das Team und die ganze Abteilung in einem geklärten und für alle akzeptablen Rahmen konstruktiv und erfolgreich zusammen. Für Mitte 2005 wird die neue Stelle einer Teamleitung ausgeschrieben und besetzt.

## **Fazit**

Bis zum Ende des Projektes im Juni 2004 haben alle Unternehmen - wenn auch unterschiedlich intensiv - die Möglichkeit der externen Beratung abgefragt und dazu genutzt, die Aufstiegsplanung oder Weiterentwicklung der Teilnehmerinnen zu planen, zu unterstützen und die Ergebnisse auszuwerten. Mehrere Unternehmen erarbeiteten darüber hinaus weitere modellhafte Vorgehensweisen in der Personalentwicklung und setzen diese schrittweise um. Der Umfang der Beratung variierte in den unterschiedlichen Betrieben. Insgesamt riefen die Unternehmen 40 Beratertage ab. Einige beschränkten sich hierbei auf die vorgegebenen vier Schritte (siehe oben) und riefen insgesamt einen Beratertag ab. Andere Unternehmen nutzten diese Säule des Projektes stärker, so daß die maximale Beratungszeit in einem Unternehmen auf 4,5 Beratertage anwuchs. Insgesamt war die Zufriedenheit mit dem Beratungsteil der am Projekt beteiligten Personen - sowohl bei den Mitarbeiterinnen als auch bei deren Vorgesetzten - hoch. Übereinstimmend bewerteten sie besonders die hohe Effizienz bei der Umsetzung des Gelernten in das Unternehmen als positiv.

Hervorgehoben wurde der Projektteil „integriertes Beratungsangebot und Zusammenarbeit mit den Unternehmen“, da hier explizit der Prozeß der "Übersetzung" in das Unternehmen begleitet wurde. Im Folgenden ein kurze Auswahl von Aussagen der Geschäftsleitungen:

*"Bei unserer Mitarbeiterin ist im Laufe des Projektes ein Führungsanspruch entstanden, der vorher in dieser Form nicht da war. Frau x hat ein Selbstverständnis entwickelt, in dem Führung in ihrer Abteilung durch sie durchgeführt und gelebt wird. Das wirkt sich positiv auf die gesamte Abteilung aus."*

*"Die Teilnahme am Projekt war sicher hilfreich. Bei unserer Mitarbeiterin sind eindeutig Fortschritte zu erkennen. Sie hat sich weiter entwickelt und findet langsam ihr "standing" im Unternehmen. Probleme werden heute von ihr angegangen und gelöst. Sie hat jetzt ihren Arbeitsbereich gefunden."*

*"Ziel des Unternehmens war es, die Position der Mitarbeiterin im Unternehmen zu stärken und an Führungsaufgaben heranzuführen. Frau x hat es bei ihrer Arbeit fast ausschließlich mit Männern zu tun, denen es oftmals schwer fällt, eine Frau als Führungsperson anzuerkennen. Im Umgang mit den Mitarbeitern ist Frau x klarer strukturiert als vorher. Sie hat Mitarbeitergespräche geführt, mit klarer Zielvorgabe und Überwachung der getroffenen Vereinbarungen. Die Position von Frau x hat sich nach meiner Einschätzung verbessert."*

*"Frau x hat im Projekt **Frauen fit für Führung** sehr an sich gearbeitet und die daraus entstandenen Veränderungen sind extrem spürbar. Sie ist wesentlich souveräner und durchsetzungsfähiger und ihre Mitarbeiterführung hat sich sehr verbessert. Sie wird in naher Zukunft an neue und anspruchsvollere Aufgaben herangeführt werden."*

*"Ich war erst skeptisch - das Projekt schien mir etwas genderorientiert. Mein Eindruck heute ist: die Teilnahme am Projekt hat viel für Frau x gebracht. Auch die Arbeitsgruppe hat aufgrund des Beratungsteils stark profitiert. Frau x sowie die gesamte ReferentInnengruppe übernehmen heute mehr Verantwortung, was eine echte Unterstützung für mich ist. Frau x füllt jetzt wirklich eine Stellvertreterposition für mich aus. Dieses Projekt sollte jeder durchlaufen, der eine Führungskraft werden soll - egal welchen Geschlechts."*

Bei vielen Unternehmen ist die Frage, wie das Thema Karriereförderung - besonders für Frauen - auch nach Beendigung des Projektes **Frauen fit für Führung** weiter verankert und vorangetrieben werden kann, immer drängender geworden. Teilweise wurde das Thema bereits von den Geschäftsleitungen bearbeitet und entschieden. Übereinstimmend stellen die Geschäftsleitungen und Vorgesetzten fest, daß sie die Beratung als eine große Unterstützung erlebt haben, die sie auf dem freien Markt in dieser Form nicht hätten finanzieren können. Das Projekt und die damit verbundene Förderung haben den beteiligten KMU diese Chance erst ermöglicht.

## Teil 2: unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule

Die Teilnehmerinnen von **Frauen fit für Führung** wurden in Abstimmung mit ihren Unternehmen berufsbegleitend qualifiziert. Dabei stand ihnen eine Auswahl von insgesamt 12 jeweils 2-tägigen Modulen zur Verfügung, von denen sie mindestens 7 Module belegen mußten. In enger Abstimmung mit ac.consult stellten sie sich ihren individuellen Plan für ihre Aufstiegsqualifizierung zusammen. Die einzelnen Module fanden jeweils freitags und samstags statt und wurden in Form von Beteiligungsqualifizierung angeboten. Das bedeutet, der Arbeitgeber stellte die Frau für den Freitag frei, der zweite Tag, der Samstag, war Freizeit der Arbeitnehmerin.

Die Themen und genauen Inhalte der Module wurden bestimmt von den Fragen:

- „Was macht eine gute Führungsperson aus?“ und
- „Was genau benötigt diese Zielgruppe aus Sicht der Unternehmen und aus ihrer eigenen Perspektive und Berufserfahrung?“

Managementkompetenzen, insbesondere der geübte Umgang mit Führung und Motivation und soziale Kompetenzen standen im Mittelpunkt.

Wichtig für die Wirksamkeit der modularen, unternehmensübergreifenden Qualifizierung ist ihre maßgeschneiderte und umfassende Form, die die verschiedenen Themen effektiv miteinander verbindet und das Ziel Karriereförderung und Unternehmensstabilisierung verfolgt. Dazu wurden die Unternehmensvertreter sowie die Teilnehmerinnen ausführlich interviewt.

Ergänzend wurde eine intensive Internetrecherche durchgeführt sowie Erfahrungen aus eigenen Projekten und Projekten anderer Träger bei der Entwicklung des Trainingsprogramms berücksichtigt.

## Maßarbeit zählt! – keine Qualifizierung von der Stange!

Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist, keine Qualifizierungsmodule „von der Stange“ durchzuführen. Im Mittelpunkt der Qualifizierung standen deshalb die Ziele der beteiligten Frauen und die Situation in den zugehörigen Unternehmen. Fallbearbeitung und die Umsetzung in die berufliche Praxis bestimmten die Qualität und die Arbeit in den Qualifizierungsmodulen. Bei der Entwicklung des speziellen Trainingsprogramms von **Frauen fit für Führung** legte ac.consult so den Schwerpunkt auf die konkrete Verbesserung der Führungspraxis.

Das Ergebnis der Analyse- und Planungsphase war ein maßgeschneidertes Trainingsangebot für die 18 Führungsfrauen des Projektes. In einem Programmheft erhielten die Teilnehmerinnen und ihre Arbeitgeber eine Übersicht sowie beschreibende Texte zu den 12 Modulen und den ausgewählten Trainerinnen.





## Im Folgenden der Trainingsplan in Übersicht

<b>Training 1</b>	<b>Redekurs 1</b> 9. und 10. Mai 2003
<b>Training 2</b>	<b>Stimmtraining 1</b> 13. und 14. Juni 2003
<b>Training 3</b>	<b>Redekurs 2</b> 4. und 5. Juli 2003
<b>Training 4</b>	<b>Stimmtraining 2</b> 25. und 26. Juli 2003
<b>Training 5</b>	<b>Outdoortraining</b> 19. und 20. September 2003
<b>Training 6</b>	<b>Zeit- und Selbstmanagement</b> 17. und 18. Oktober 2003
<b>Training 7</b>	<b>GesprächsFührung</b> 14. und 15. November 2003
<b>Training 8</b>	<b>Rhetorik und Körpersprache</b> 12. und 13. Dezember 2003
<b>Training 9</b>	<b>Sicher in Führung gehen</b> 16. und 17. Januar 2004
<b>Training 10</b>	<b>Führung, die paßt ...</b> 27. und 28. Februar 2004
<b>Training 11</b>	<b>meine Führungspersönlichkeit!?</b> 26. und 27. März 2004
<b>Training 12</b>	<b>Konflikt gehört dazu!</b> 23. und 24. April 2004

Wegen unvorhersehbarer Ereignisse bei den eingesetzten Trainerinnen mußte dieser Plan im Laufe des ersten Halbjahres 2004 mehrfach korrigiert und neu angepaßt werden. Dabei zeigten die Teilnehmerinnen eine hohes Maß an Engagement und Motivation: nach ihren ersten Trainingsmodulen und den positiven Erfahrungen in der Gruppe wollten sie den maximalen Nutzen für sich aus dem Projekt ziehen. Sie regten neue Themen an und waren bereit, sehr kurzfristig neue und sehr dichte Termine zu realisieren.

## Die Korrekturen des Trainingsplans für 2004

<b>Training</b>	<b>Sicher in Führung gehen</b> 16. und 17. Januar 2004 - mußte ersatzlos ausfallen
<b>Training 9</b>	<b>Motivation und Führung</b> 27. und 28. Februar 2004 - modifiziertes Thema
<b>Training</b>	<b>meine Führungspersönlichkeit!?</b> 26. und 27. März 2004 – mußte in den Mai verschoben werden
<b>Training 10</b>	<b>Konflikt gehört dazu!</b> 23. und 24. April 2004 – wurde wie geplant durchgeführt
<b>Training 11</b>	<b>Streßbewältigung</b> 7. und 8. Mai 2004 – als Ersatztraining für den Januartermin
<b>Training 12</b>	<b>meine Führungspersönlichkeit!?</b> 14. und 15. Mai 2004 – mußte im März verschoben werden

### Die Schlußbilanz

Das Angebot kam an! Die 18 Frauen hatten sich zur Teilnahme an mindestens sieben Trainingsmodulen verpflichtet. Immerhin meldeten sich 12 der 18 Frauen zu mehr als sieben Trainings an. 11 Frauen nahmen schließlich an mehr als sieben Modulen teil. Durch Krankheit, betriebliche Notwendigkeit, Terminverschiebungen und Korrekturen kam es zu Abweichungen.

Aus den Befragungen der Teilnehmerinnen ging hervor, daß nur wenige von ihnen zuvor an Fortbildungen zum Ausbau Ihrer sozialen Kompetenzen teilgenommen hatten. Ein hoher Bedarf wurde im Bereich „Kommunikation“ entdeckt, so daß allen Teilnehmerinnen von **Frauen fit für Führung** empfohlen wurde, an den beiden Angeboten „Stimmtraining“ und „Redekurs“ teilzunehmen, um eine gemeinsame Basis im Bereich „Kommunikation“ zu schaffen.

Der Gesamteindruck der durchgeführten Trainings wurde mit sehr gut bis gut beurteilt. Die Bewertungen „weniger gut“ oder „schlecht“ wurden in keinem Fall ausgesprochen. Die beiden Trainings „Streßbewältigung“ und „meine Führungspersönlichkeit!“ wurden besonders gut bewertet. 8 beziehungsweise 7 von 9 (8) Teilnehmerinnen erteilten ein „sehr gut“, eine bewertete mit „gut“. Der Redekurs schnitt ebenfalls besonders gut ab mit 11 von 14 Nennungen „sehr gut“. Das Outdoortraining steht mit 3 „sehr gut“ und 7 mal „gut“ am Ende der insgesamt positiven Bewertung.

Die einzelnen Trainings wurden auch hinsichtlich ihres praktischen Nutzens bewertet. Auch dabei schnitten alle Angebote mit sehr gut bis gut ab. Hier wurde bei insgesamt 105 abgegebenen Fragebögen lediglich 10 mal die Beurteilung „weniger gut“ vergeben: 2 mal für das Stimmtraining, 4 mal

für Outdoortraining und jeweils 1 mal für „GesprächsFührung“, „Rhetorik und Körpersprache“, Konflikttraining und „Motivation und Führung“.

Alle 2-tägigen Trainings fanden in Räumlichkeiten der teilnehmenden Unternehmen statt, die auch gerne bereit waren, das Catering für die Trainingstage zu übernehmen. Auf diese Weise konnte die Einbindung der Unternehmen in das Projekt sichtbar gemacht werden. Es diente der Steigerung der Bekanntheit von **Frauen fit für Führung** auch bei den übrigen Beschäftigten der Modellbetriebe und reduzierte gleichzeitig die Projektkosten.

### **Die Frauen waren von dem Trainingsangebot begeistert.**

Das geht sowohl aus den Trainingsbewertungen als auch aus den Gesprächen zur Zwischen- und Endergebniskontrolle sowie aus den zahlreichen persönlichen Rückmeldungen der Frauen hervor. Hier nur ein Beispiel dafür:

*„Was für mich bei den Seminaren sehr wichtig ist und was ich als persönlichen 'Lern-Erfolg' verbuche, ist das Feedback der Gruppe. Damit meine ich 'Wie wirke ich auf andere' und wie kommt eigentlich rüber, was ich sagen, ausdrücken möchte. Ich habe festgestellt, daß sich mein Verhalten gegenüber Kollegen und Mitarbeitern verändert. Ich versuche beispielsweise, meine Mitarbeiter viel mehr in Entscheidungen einzubinden durch Fragen wie z.B.: Wie siehst du die Sache? oder: Was schlägst du vor?“*

## **Teil 3: begleitendes personenzentriertes Coaching**

Neben der modularen Qualifizierung erhielt jede Teilnehmerin die Möglichkeit, ein individuelles Coaching durch eine Supervisorin in Anspruch zu nehmen. Durch ihr persönliches Coaching verfolgte sie konsequent die Umsetzung ihrer Ziele und Vorsätze für ihre berufliche Entwicklung. Der Blick von außen half Möglichkeiten und Ressourcen für die Weiterentwicklung und den beruflichen Aufstieg zu entdecken und zu nutzen. Die Strategieplanung gemeinsam mit der Supervisorin förderte besonders die Umsetzung gesetzter Ziele.

Zusätzlich sorgte das lösungsorientierte Coaching für den Transfer der erlernten Inhalte aus den Qualifizierungsmodulen in die tägliche Arbeitspraxis.

Jeder Teilnehmerin stand ein Kontingent von acht 90minütigen Coachingsitzungen zur Verfügung. Je nach Arbeitssituation wurde individuell vereinbart, wann jede Teilnehmerin ihr Coaching startete und in welchem Rhythmus zwischen zwei und vier Wochen sie ihre Sitzungen verteilte, so daß der arbeitsbegleitende Charakter dieses Angebots optimal genutzt werden konnte.

## Die Startsituation – Orientierung und Themenfindung

Die Startsituation wurde für alle Teilnehmerinnen in folgenden Schritten durchgeführt, um eine Arbeitsgrundlage zu schaffen:

### **persönliches Kennenlernen**

Einzelcoaching setzt stark auf eine produktive Beratungsbeziehung. Jede Teilnehmerin thematisierte in diesem Kontext ihre persönlichen Erwartungen an die Supervisorin. Den meisten Teilnehmerinnen ist eine solche Lernsituation unbekannt, in der es ausschließlich um die eigene Person und ihre individuelle Weiterentwicklung geht.

### **Vermittlung des Coaching-Konzepts**

Die Ziele des Coaching und seine Einordnung in das Gesamtkonzept von **Frauen fit für Führung** wurden vorgestellt und besprochen. Dabei wurden die Ziele wie folgt dargestellt:

- Stärkung des Selbstbewußtseins und der Selbstführung
- Entwicklung neuer Perspektiven
- Entwicklung von Handlungsalternativen
- Einüben von lösungsorientiertem Verhalten
- Entwicklung eines individuellen Führungsstils
- Umgang mit Konflikten

Die Teilnehmerinnen konnten mit Hilfe dieser Ziele ihre Vorstellungen über das Coaching konkretisieren. Auffallend häufig wurden dabei „Stärkung des Selbstbewußtseins“ und „Umgang mit Konflikten“ als besonders wichtig benannt.

### **Vorerfahrungen und Erwartungsabklärung**

Von den 18 Teilnehmerinnen hatten 13 keine eigenen Vorerfahrungen mit Coaching oder Supervision, die übrigen fünf Frauen arbeiten vorwiegend im sozialen oder pflegerischen Bereich. Die geäußerten Erwartungen zeigten indes viele Übereinstimmungen. Die Teilnehmerinnen wollten mehrheitlich den „Blick von außen“ im Coaching dazu nutzen, um

- souveräner und pragmatischer mit Konflikten umgehen zu lernen
- ihre Selbstdarstellung und ihr Auftreten als Führungspersonen zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln
- Handlungsalternativen in problematischen Arbeitssituationen zu erlernen und lösungsorientiertes Verhalten einzuüben
- strategische Fähigkeiten individuell zu erwerben, auszuprobieren und so den eigenen Führungsstil (weiter) zu entwickeln

## **Rahmenbedingungen und Regeln**

Die Regeln, die das Coaching strukturierten, wurden mit jeder Teilnehmerin besprochen und vereinbart:

- Das Coaching unterliegt der Schweigepflicht. Nur die Teilnehmerin entscheidet, ob und was sie darüber Außenstehenden mitteilt.
- Der Coachingprozeß beginnt mit der Kontraktsetzung, führt über eine Zwischenbilanz in der 4. Sitzung zu einer gemeinsamen Auswertung der Lernerfolge am Schluß.
- Über jede Sitzung verfaßt die Teilnehmerin ein Ergebnisprotokoll, das als Grundlage für die Weiterarbeit und als Basis für die Auswertung dient.
- Die Themen, an denen gearbeitet wird, bestimmt die Teilnehmerin.
- Die Teilnehmerin erhält für die Zeiten zwischen den Coachingsitzungen „Hausaufgaben“, z.B. Eigenbeobachtungen, Einüben modifizierten Verhaltens oder Durchführung geplanter Gespräche.

## **Präsentation der Arbeitssituation und der Unternehmenskultur**

Der thematische Start erfolgte über ein von der Teilnehmerin zu malendes Bild von sich in ihrer Arbeitsumgebung. Diese Vorgehensweise ohne genauere Vorgabe führte zu Informationen, die über ein Organigramm weit hinausgehen: die Kultur des Unternehmens, die Position der Teilnehmerin sowie ihre Arbeitsbeziehungen erschienen in einem Gesamtkontext. Die gemeinsame Besprechung der Bilder vermittelte einen ersten Eindruck über den „Blick von außen“, den das Coaching anbietet. Systemische Kommentare zu den Bildern regten die Teilnehmerin an, das Alltägliche und Gewohnte im Unternehmen aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Hieraus wurden dann Ideen für Coaching-Themen entwickelt.

## **Das Themenspektrum im Coaching - ein Spiegel der Problemstellungen im Führungsalltag**

Ab der zweiten Sitzung wurde das Coaching für jede Teilnehmerin individuell nach ihren Themen und Bedürfnissen gestaltet. Hier einige Beispiele für Themenstellungen, an denen gearbeitet wurde:

- Entwicklung und interne Präsentation eines Konzeptes
- Übernahme und Strukturierung eines neuen Aufgabenbereiches
- Bewältigung und Gestaltung der „Sandwich-Position“ als mittlere Führungskraft
- Strategische Gestaltung der stellvertretenden Abteilungsleitung im Loyalitätskonflikt zwischen Vorgesetztem und Kolleg/innen
- Akzeptanz als einzige Frau in einem Führungskräfte-Team
- Übernahme einer neuen Führungsrolle im selben Unternehmen

- Moderation von Konflikt- und Klärungsgesprächen in der eigenen Abteilung
- Aushandeln und Umsetzen angemessener Arbeitsbedingungen als Ingenieurin mit Halbtagsstelle
- Vereinbaren von Familienplanung und Führungsposition
- Entwicklung und Umsetzung transparenter Führungsstrukturen
- Änderung des Aufgabenprofils weg von der Projektarbeit hin zur stellvertretenden Abteilungsleitung
- Erwerb von moderierenden Fertigkeiten zur Leitung des Abteilungsteams
- Erwerb von strategischen Fähigkeiten zur Strukturierung der Arbeit des Geschäftsleitungsteams
- Bewältigung von Zuständigkeitskonflikten durch intensivere Teamarbeit
- Verbesserung des Informationsflusses zwischen Abteilungen

Diese Themen zeigen die alltäglichen Rollenprobleme, die (nicht nur weibliche) Führungspersonen täglich bewältigen müssen. Die Teilnehmerinnen nutzten das Coaching vorrangig dazu, ihre strategischen Fähigkeiten zu erweitern, dadurch erfolgreicher zu führen und ihre Selbstsicherheit zu steigern. Diese Akzente weisen auf den auch durch Forschungsarbeiten untermauerten Bedarf speziell von Frauen in Führungspositionen hin.<sup>12</sup> Das Thema Selbstsicherheit entsteht einerseits durch die widersprüchlichen Erwartungen, denen Frauen als Führungskraft und als Frau ausgesetzt werden, andererseits sind Frauen durch ihre Sozialisation meist unzureichend auf Führungsaufgaben vorbereitet. Im Coaching entdeckte jede Teilnehmerin für sich, daß sie erfolgreich führen kann, wenn sie ihren individuellen Stil entwickelt und dabei ihre Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten fördert und ausbaut.

---

<sup>12</sup> vgl.: Heidrun Friedel-Hove: Frauen und Führung: Mythen und Fakten, in: von Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 1998  
 Storytelling-Studie zum Thema Frauen und Führung, System + Kommunikation, Am Einlaß 3a, 80469 München, info@sys-kom.de

## Das Zusammenspiel von Coaching und Betriebsberatung

Sowohl Coaching als auch Betriebsberatung sind sensible Unterstützungsformen, die in einem geschützten Raum stattfinden und der Schweigepflicht unterliegen. Um dem Rechnung zu tragen, organisierte ac.consult diese beiden Projektaufgaben möglichst getrennt und wies jeden Bereich jeweils einer verantwortlichen Person zu. Die beiden Verantwortlichen hatten in der Regel keinen inhaltlichen Austausch über ihre Erfahrungen in Coaching einerseits und Betriebsberatung andererseits, um die beiden Perspektiven zu trennen und die Außensicht zu wahren.

Darüber hinaus stellte sich in den Auswertungsgesprächen aber heraus, daß Coaching und Betriebsberatung sich implizit ergänzt oder in der Wirkung gegenseitig verstärkt haben. Hierzu einige Beispiele:

- Die Teilnehmerin erhielt im Coaching „Hausaufgaben“, um etwas zu klären oder zu initiieren, was auch in der Beratung Thema war oder wurde.
- Im Entwicklungsgespräch zwischen Teilnehmerin und Vorgesetzter/m unter Moderation des Beraters wurde der weitere Weg der Teilnehmerin gezielt ausgerichtet und vereinbart. Diese Ziele wurden von allen Teilnehmerinnen auch im Coaching thematisiert und gaben so eine Arbeitsrichtung mit vor.
- Eine Teilnehmerin führte ein Team, dessen innere Strukturen problematisch waren, das aber „Eingriffe von oben“ abwehrte. Mit ihren im Coaching entwickelten Führungstechniken gewann sie das Team für eine interne Fortbildungsreihe, in der mit Hilfe des Beraters die Struktur geklärt wurde. Diese Intervention diente und dient intern als Beispiel zum Thema Führung und Strukturen.
- In den Zwischenauswertungen, die die Projektkoordinatorin in jedem Unternehmen mit Teilnehmerin und Vorgesetzter/m geführt hat, wiesen viele Vorgesetzte auf positive Verhaltensänderungen der Teilnehmerinnen hin. Dies gab die Projektkoordinatorin sowohl an die Supervisorin als auch an den Berater weiter.
- Eine Teilnehmerin brachte aus dem Coaching das Thema „Führen mit Konsequenz“ in ihre Kollegenrunde. Sie fragten die Unterstützung des Beraters an, um die gemeinsame Führung der Assistenzkräfte zu verbessern und zu koordinieren.

### Fazit

Die Resonanz auf das Coaching-Angebot war sehr positiv. Die Teilnehmerinnen nutzten das Coaching intensiv als Lern-Unterstützung und berichteten von wichtigen Fortschritten und Veränderungen in ihrem Arbeitsfeld und in ihrer Führungsrolle. In den Auswertungsgesprächen wurden folgende Wirkmechanismen häufig genannt:

- der vertrauliche und geschützte Raum, in dem Unsicherheiten geäußert und Unfertiges ange-dacht werden konnte
- der Blick von außen, der die Innensicht ergänzt, relativiert oder verändert
- die Kontinuität, die es erlaubte, den eigenen Lernprozeß fortlaufend zu reflektieren und in den Protokollen zu dokumentieren
- der Ansatz an den Stärken und die Förderung des Selbstbewußtseins
- die praktischen Übungen, z.B. Führen von zielgerichteten Gesprächen, Verhaltensmodifikatio-nen, strategische Vorgehensweisen
- die Unterstützung von konzeptioneller Arbeit in der Führungsposition, z.B. Strukturieren von Personalgesprächen, Planen von Teamsitzungen oder Tagungen, Systematisieren von Arbeits-abläufen

Zur Verdeutlichung hier der Originalton einer Teilnehmerin über ihre Coachingerfahrungen:

*„Als ich das erste Mal von der Möglichkeit des Coachings im Rahmen der Programms „Frauen fit für Führung“ gehört habe, war ich sehr skeptisch. Was kann mir das Coaching für meinen Job helfen, wo doch der Coach keine Ahnung von meiner Firma, meinen Aufgaben und meinem Arbeitsumfeld hat. Vielleicht ist er so ein verkappter Seelenklempner, und auf eine Therapie hatte ich schon über-haupt keine Lust. Und daß eine Frau von einer Frau gecoacht werden soll, und daß das dann auch noch etwas bringen soll, konnte ich mir gar nicht vorstellen.*

*Diese Einstellung habe ich dann mit Frau Junglas in unserer ersten Sitzung offen diskutiert. Ihr ist es dann sehr schnell gelungen, mir glaubhaft zu vermitteln, daß der Coach kein Therapeut ist, sondern seine Aufgabe darin sieht, ein neutrales Feedback zu geben.*

*In den folgenden 8 Sitzungen habe ich für mich eine Menge Erfahrungen sammeln können.*

*Schon nach der ersten Sitzung wurde mir deutlich, daß der Coach keinen Interessen dritter unter-liegt, sondern als diskreter Berater und neutraler Feedbackgeber handelt. Frau Junglas hat mir nicht die Arbeit abgenommen, sondern mich auf der Prozeßebene beraten. Sie sah ihre Aufgabe darin, mir zu helfen, meine Möglichkeiten zu erkennen, vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen weiter zu entwickeln. Ziel der Coachinggespräche war es, die Wahrnehmungen, das Erleben und das Ver-halten zu verbessern bzw. zu erweitern.*

*Durch die in den Gesprächen erworbenen Kenntnisse ergaben sich für mich Ansätze für eine verän-derte Arbeitsweise sowie neue Perspektiven und Ziele.*

*In meiner Führungsaufgabe werde ich heute Coaching dann für mich persönlich oder für meine Mit-arbeiter anstreben, wenn berufliche Herausforderungen nicht oder nur schwer alleine gelöst werden können.*

*Fazit: Coaching dient nicht zur Bearbeitung von Problemsymptomen, sondern zum Erkennen und Lösen der zu den Problemen führenden Prozessen. Somit sollte Coaching nicht zu einer Dauerein-richtung werden, sondern temporär und situationsbezogen als „Hilfe zur Selbsthilfe“ genutzt werden. Im Idealfall macht sich der Coach als Feedbackgeber irgendwann überflüssig.*

*Für mich persönlich waren die Coachinggespräche eine Bereicherung, so daß ich diese Erfahrung jeder Führungskraft oder denjenigen, die eine werden wollen, wünschen möchte.“*



## Teil 4: Lernen durch Vernetzung von Erfahrungen

Der Gruppenprozeß im Projektvorhaben **Frauen fit für Führung** förderte den gemeinsamen intensiven Erfahrungsaustausch. Kontakte wurden geknüpft, die sich zu einem langfristigen, stabilen Netzwerk ausbauen lassen. Diese Vernetzung fördert über die Projektlaufzeit hinaus die Frauen untereinander und unterstützt sie auch weiterhin bei ihrem beruflichen Aufstieg und in ihren (neuen) Positionen. Der Erfahrungsaustausch untereinander liefert ihnen gute Beispiele und Anstöße für ihre praktische (Führungs-)Tätigkeit.

Im März 2003 starteten die Austauschtreffen, die jeweils in den Abendstunden an wechselnden Wochentagen - montags bis donnerstags – stattfanden. Insgesamt fanden 10 Treffen statt, die mit 8 bis 16 immer gut besucht wurden. Hierzu eine Stimme aus dem Kreis der Führungsfrauen:  
*„Die Austauschtreffen waren für mich die Gelegenheit zu sehen, wie es den anderen Teilnehmerinnen ergangen ist und wie sie sich fühlen.“*

Die ersten drei Austauschtreffen fanden in einem kurzen Abstand von 3 Wochen statt, so daß sich die Gruppe unter methodischer Anleitung relativ schnell kennen lernen konnte. Dies lieferte eine gute Basis für die Arbeit in den Trainings, die im Mai starteten.

Ab Ende April 2003 lagen jeweils zwei Monate zwischen den einzelnen Treffen, die von ac.consult vorbereitet und moderiert wurden. Die Frauen sahen sich zusätzlich in den monatlich angebotenen Trainingsmodulen. So war eine breite Grundlage für den Austausch- und Vernetzungsprozeß geschaffen.

Ab Juni 2003 wirkten die Frauen an der Gestaltung der Austauschtreffen vermehrt mit: sie stellten ihre Unternehmen bzw. Organisationen vor und brachten Diskussionsthemen, Fragen sowie Literaturvorschläge als Gesprächsgrundlagen mit ein.



## Die Austauschtreffen im Überblick

- Treffen 1**      **Donnerstag, 20. März 2003**  
„erste Kostprobe einer bunten Mischung“
- Treffen 2**      **Montag, 7. April 2003**  
„mehr als Kinder, Küche, Kirche – eine thematische Stadtführung“
- Treffen 3**      **Dienstag, 29. April 2003**  
„eine kleine Unternehmensreise unter Ihrer Leitung“
- Treffen 4**      **Donnerstag, 26. Juni 2003**  
Platz für Ihre Ideen
- Treffen 5**      **Montag, 18. August 2003**  
Sommertreffen im Freien
- Treffen 6**      **Mittwoch, 22. Oktober 2003**  
Büchermarkt und Austausch
- Treffen 7**      **Dienstag, 16. Dezember 2003**  
kollegiale Beratung und „gemeinsamer Jahresabschluß“
- Treffen 8**      **Donnerstag, 12. Februar 2004**  
Platz für Ihre Ideen und unsere Abschlußveranstaltung
- Treffen 9**      **Mittwoch, 7. April 2004**  
Wie geht es weiter mit dem Austausch?
- Treffen 10**      **Donnerstag, 17. Juni 2004**  
gemeinsamer Blick „vor und zurück“

Die Vermittlung von Methoden wie zum Beispiel die kollegiale Beratung wurde von den Frauen als sehr hilfreich und wichtig beurteilt. Außerdem dienten ihnen die Treffen als Übungsfeld für zahlreiche Aktivitäten in der Gruppe, z.B. Präsentationen, thematische Diskussionen, Planung der Abschlußveranstaltung.

Die Teilnehmerinnen haben geplant, die Austauschtreffen über die Projektlaufzeit hinaus in eigener Regie weiter fortzuführen. Einige vorgesetzte Personen in den beteiligten Unternehmen förderten dieses Anliegen explizit und gaben ihm zum Projektende dadurch noch mehr Antrieb. Im September 2004 findet das erste Treffen außerhalb des Projektes statt. Die Teilnehmerinnen wollen auch weiterhin den fachlichen wie sozialen Austausch für sich und ihre Führungsaufgaben nutzen.

## 4. Frauen fit für Führung - eine erste Antwort

Das Projekt **Frauen fit für Führung** unterstützte Unternehmen - vor allem KMU - dabei, das vorhandene Know-how ihrer beschäftigten Frauen in Fach- und Führungspositionen zu nutzen und auszubauen. Beruflich aktive Frauen aus der mittleren Führungsebene wurden durch verschiedene Ansätze - Trainings, Coaching und Austausch - unternehmensübergreifend qualifiziert mit dem Ziel, ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten zu fördern.

### „Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen“

Den Nutzen des Modellprojektes geben Einzelstimmen von Frauen und aus den Unternehmen wieder, die während der 18 Monate Laufzeit gesammelt wurden:

*„Die Chance, über einen längeren Zeitraum die unterschiedlichsten Seminare und Angebote zu belegen, individuell von mir zusammengestellt und auf meine Bedürfnisse abgestimmt, ist für mich etwas ganz Besonderes. Außerdem bietet **Frauen fit für Führung** die Möglichkeit, Frauen unterschiedlichen Alters, in den verschiedensten Berufen, mit ganz eigenen Erfahrungen kennen zu lernen und sich auszutauschen. Was ich auch als sehr angenehm und nützlich empfinde, ist die feste Betreuung über den gesamten Zeitraum. Es gibt nicht zu viele unterschiedliche Referentinnen, so daß sich ein gewisses Vertrauensverhältnis aufbaut. Ebenso ist das mit den Teilnehmerinnen, man trifft sich bei den Seminaren immer wieder, lernt sich immer besser kennen und entwickelt auch hier eine persönliche Beziehung.“*

*„Das Verhalten unserer langjährigen Mitarbeiterin hat sich verändert. Sie hat mehr Stabilität im Führungs- und Teamverhalten erlangt, ist aktiver und zeigt mehr Eigeninitiative. Das nutzt der gesamten Organisation.“*

*„Es ist in der Abteilung der Teilnehmerin spürbar, daß sie konfliktfähiger geworden ist und eine gestandene Führungskraft geworden ist.“*

*„Unsere Mitarbeiterin hat sich nach drei Jahren endlich ins Unternehmen integriert. Sie hat mehr Sicherheit erlangt, und es ist positiv, daß ihr Spaß an der Arbeit sichtbar wird.“*

*„Größter Erfolg der bisherigen Entwicklung unserer Mitarbeiterin ist ihre gestärkte Reflexionsfähigkeit. Sie ist sensibler geworden für ihren persönlichen Auftritt im Unternehmen und wägt ihr Verhalten mit Hinblick auf reaktive Konsequenzen ihrer Sozialpartner geschickter ab.“*

*„In den letzten Monaten ist der Nutzen für unser Unternehmen erkennbar geworden. Ein neuer Bereich ist bei uns hinzu gekommen, meine Mitarbeiterin konnte die Geschäftsführung hier deutlich entlasten. Sie entwickelt nun eigene Ideen für unsere Kunden. Durch die Trainings und den Austausch hat sie ihren Stellenwert erkennen können.“*

*„Mein Verhalten gegenüber meinen Mitarbeitern hat sich verändert. Ich nehme mir viel mehr Zeit für sie und frage kontinuierlich nach, ob es Probleme gibt. Früher habe ich gedacht, daß die Mitarbeiter Wert darauf legen, alles alleine zu entscheiden – heute weiß ich, daß sie geführt werden wollen, daß sie oft überfordert sind, wenn ihnen der Weg nicht klar ist. Sie brauchen Aufgaben, Ziele und Ergebnisse. Dies habe ich vor kurzem berücksichtigt und damit Erfolg gehabt.“*

## ... schlechte Zeiten für Investitionen in Qualifizierung

Beschäftigte sind die wertvollste Ressource von Unternehmen. Dennoch ist einer der häufigsten Fehler im Personalmanagement die unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, was nicht nur Kostensteigerungen, sondern auch Umsatzeinbußen zur Folge hat.<sup>13</sup>

Gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten sparen viele KMU an einer gezielten Fort- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Und an spezielle Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen ist da wohl kaum zu denken.

Das wird auch von den meisten der Modellbetriebe und Führungsfrauen von **Frauen fit für Führung** bestätigt:

*„Durch das Projekt, in dem separat und intensiv berufliche Probleme bearbeitet werden können, hoffe ich meinen Wert für die Firma, aber auch für mich selbst, zu erhöhen. Das Programm ist gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten eine exzellente Möglichkeit sich zu entwickeln, ohne daß der Firma zu hohe Kosten - die sie nicht tragen könnte - entstehen.“*

*„Gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten sparen die Firmen an Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere im Bereich der Sozialkompetenz, dabei gewinnt diese immer mehr an Bedeutung. Um dennoch die Mitarbeiter zu motivieren und sich entwickeln zu können, ist die Bereitschaft der Firmen, der Mitarbeiter sowie überhaupt die Möglichkeit zur Teilnahme durch öffentliche Projekte so wichtig.“*

*„Ich bin innerhalb der Firma zur Führungskraft aufgestiegen, habe mich aber immer nur fachlich fortgebildet. Ich habe nie systematisch gelernt, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, das geht im Alltag auch schnell unter. Teure Managerseminare, deren Erfolg man außerdem vorher nicht einschätzen kann, kommen für uns hier nicht in Frage. Deshalb war das Projekt für mich genau richtig.“*

---

<sup>13</sup> vgl. hierzu auch [www.BMWi.de](http://www.BMWi.de), Stichwort: Unternehmensführung

## 5. Frauen fit für Führung – der Transfer

Neben den vielfältigen Erfahrungen und dem direkten Nutzen, die die 18 Modellbetriebe und ihre Mitarbeiterinnen in dem Modellprojekt machen konnten, wurden die Maßnahmen und Ergebnisse auch über diesen Kreis hinaus weitergetragen.

### Wie wird Frauen fit für Führung verbreitet?

Der Transfer der Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Modellprojekt **Frauen fit für Führung** wurde durch unterschiedliche Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen gewährleistet. Dabei wurden folgende Wege zur Verbreitung des Modellprojektes genutzt:

Die Projektidee ist in enger Zusammenarbeit mit der Regionalstelle Frau und Beruf Stadt Würselen - Kreis Aachen - Stadt Aachen und der Stabsstelle Gleichstellung und Sozialplanung der Stadt Jülich entstanden. Hier fand eine kontinuierliche Begleitung zum Austausch über die Erfahrungen bei der Umsetzung im Modellprojekt **Frauen fit für Führung** statt, was zur Verbreitung der Projektergebnisse beiträgt. Darüber hinaus gab es folgende Aktivitäten:

- Austausch mit und Begleitung durch ausgewählte regionale und überregionale Expertinnen wie der Beauftragten für Chancengleichheit der Deutschen Bahn AG, Berlin und der Wirtschaftsförderung in Hamm
- Austausch mit den Trainerinnen im Rahmen des Projektes wie auch mit anderen Bildungseinrichtungen und Dozenten zum Transfer der Trainingserfahrungen speziell für die Zielgruppe Führungsfrauen
- Informationsangebote an die Regionalstellen Frau und Beruf der Wirtschaftsregion Aachen
- Kontakt und Austausch mit anderen Projektvorhaben wie mit einem Coaching-Projekt des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg
- Anregung zur Übertragung des Modellprojektes als organisationsinterne Maßnahme bei größeren Betrieben und Verbänden
- Veröffentlichungen in Organen der IHK und VUV:

Im Juli/August-Heft 2003 erschien der Artikel „Projekt Frauen fit für Führung mit Unternehmen der Stadt Aachen und dem Kreis Düren“ in den Wirtschaftlichen Nachrichten der IHK und im April 2004 wurde hier unter dem Titel „Frauen fit für Führung“ die erfolgreiche Zwischenbilanz dargestellt.

Im November 2003 wurde „Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen“ als Kurzbeitrag auf der Website der Vereinigung der Unternehmerverbände im Aachener Industriegebiet e. V. veröffentlicht.

- Öffentlichkeitsarbeit zur Verbreitung des Themas „Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen“ wie:
  - 9. November 2002 „Karrierehilfe für Frauen“ in der Aachener Zeitung
  - 25. April 2003 „Frauen fit für Führung“ in der Aachener Zeitung
  - 24. Juni 2003 „Ich sehe das als persönliche Chance“, Frauen aus ganz unterschiedlichen Branchen machen sich fit für Führungspositionen in Wirtschaft und Service in der Aachener und Jülicher Zeitung
  - 13. Oktober 2003 „Frauen fit für Führung“ in der Jülicher Zeitung
  - 30. Januar 2004 „Besser vorbereitet für die Chefetage“, Modellprojekt in Aachener Region machte „Frauen fit für Führung“, Sonderbeilage „Berufswahl und Weiterbildung“ in der AN/AZ
  - 21. Juli 2004 „Nach anderhalb Jahren fitter für Führungsaufgaben“ Bericht über die Abschlußveranstaltung in den Aachener Nachrichten

Ausgewählte Pressetexte befinden sich im Anhang.

Weitere Veröffentlichungen sind vorbereitet:

- ein Interview mit zwei Teilnehmerinnen des Modellprojektes in der Bad Aachen
- Beitrag in der GIB-Info für Herbst 2004
- Fachartikel für das hiba-Heft 4/2004
- ab Sommer 2004 diverse Veröffentlichungen und Beiträge in den Hauszeitungen der teilnehmenden Unternehmen, die Kunden, Lieferanten und Beschäftigten zur Verfügung stehen

Die Öffentlichkeitsarbeit von **Frauen fit für Führung** wurde von den Teilnehmerinnen aktiv unterstützt. Sie tragen zur Verbreitung des Modells bei, weil aus ihrer Sicht und mit ihrer Erfahrung gilt:

*"Die Förderung von Frauen in Führungspositionen sollte immer wieder publik gemacht werden, da es auch heutzutage nicht selbstverständlich ist, Frauen in höheren Positionen anzutreffen. Durch solche Maßnahmen werden Frauen gefördert und unterstützt, sich ihrer Fähigkeiten bewußt zu werden."*

Das Regionalsekretariat Aachen hat das Projekt **Frauen fit für Führung** dem Land NRW als einen Beitrag für „Beispiele guter Praxis“ empfohlen, dies wäre eine sehr wirksame Möglichkeit zur weiten Verbreitung der Modellerfahrungen und Ergebnisse. Zusätzlich tragen auch die Verbreitung des Zwischenberichts sowie dieser Abschlußbericht zur Veröffentlichung der Ergebnisse bei.

## Abschluß mit besonderer Note

Am Ende der Projektlaufzeit wurde eine große Transferveranstaltung geplant. Um ein breites Publikum zu erreichen, wurden nicht nur die zahlreichen persönlichen Unternehmenskontakte genutzt, sondern auch Ankündigungen regional wie überregional vorgenommen. Neben der Tagespresse veröffentlichten auch die Handelskammer und Monatszeitschriften die Einladung und das Programm der Endveranstaltung:

- Wirtschaftliche Nachrichten, Heft Juni 2004
- Bad Aachen, Stadtmagazin, Heft Juni 2004
- existenzielle, Magazin für selbständige Frauen, no 15, Juni 2004

Mit Erfolg! Am 22. Juni 2004 fand die Abschlußveranstaltung für das Projekt **Frauen fit für Führung** in einem Aachener Museum statt. In ungewöhnlicher Umgebung wurden in lebendiger Form die Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes präsentiert:

Mehr als 100 Personen nahmen an dieser Abendveranstaltung teil. Es wurden Wirtschafts- und Unternehmensvertreter, Gleichstellungsbeauftragte, Personalentwickler, Trainer, Berater und Bildungsanbieter sowie interessierte Frauen und Männer angesprochen.

Die teilnehmenden Unternehmensvertreter und Frauen erläuterten dem Publikum in rund 20 Erfahrungsberichten die Praxis des Modellvorhabens. Persönliche Berichte und Feedbacks aus den Betrieben gaben einen lebendigen Eindruck und veranschaulichten auch den Projektfremden das Vorgehen und seinen Nutzen.

Durch den geselligen Ausklang wurde der Austausch und die Diskussion unter den Gästen gefördert und zahlreiche Kontakte angestoßen.

Mit dieser Veranstaltung wurde abschließend deutlich, daß das Modellprojekt **Frauen fit für Führung** bei den teilnehmenden Führungsfrauen in den beteiligten Unternehmen dazu beigetragen hat, den Führungsalltag zu professionalisieren und das Thema über die Projektlaufzeit hinaus zu verankern. Das Interesse und die Resonanz der Gäste lassen erwarten, daß auch andere Unternehmen und Führungspersonen sich durch die Projektergebnisse anregen lassen, an diese Erfahrungen anzuknüpfen und ebenfalls in diesem Themenspektrum aktiv zu werden.



## **I. Wer machte mit bei Frauen fit für Führung?**

- **ahu AG - Wasser - Boden - Geomatik, Aachen**
- **AIXTRON AG, Aachen**
- **Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V., Aachen**
- **Dr. Babor GmbH & Co, Aachen**
- **EFCO Maschinenbau GmbH & Co. KG, Düren**
- **Enerko Ges. für Energiewirtschaft und Umwelttechnik mbH, Aldenhoven**
- **Ericsson Eurolab Deutschland GmbH, Aachen**
- **Ford Forschungszentrum GmbH, Aachen**
- **Gefa-Flug GmbH, Aachen**
- **Haus Cadenbach Rehabilitationsklinik, Aachen**
- **Oellers-Immex Produktions- und Vertriebs GmbH + Co. KG, Aldenhoven**
- **Kanzan Spezialpapiere GmbH, Düren**
- **MICROREP GmbH, Aachen**
- **missio Internationales Katholisches Missionswerk e.V., Aachen**
- **MIT - Management Intelligenter Technologien GmbH, Aachen**
- **Neue ELSA GmbH, Aachen**
- **Parsytec GmbH, Aachen**
- **Werkstatt für Behinderte gGmbH, Aachen**

## II. Pressetexte zu Frauen fit für Führung

# Besser vorbereitet für die Chefetage

Modellprojekt in der Region Aachen machte „Frauen fit für Führung“

VON UNSERER MITARBEITERIN  
CHRISTIANE CHMEL

Karriereförderung für Frauen in Führungspositionen bzw. kurz davor stehen ist das Hauptziel von „Frauen fit für Führung“. Hinter diesem Namen verbirgt sich ein Modellprojekt für die Region Aachen, das für die teilnehmenden Unternehmen aus Stadt Aachen/Kreis Düren und die Frauen kostenlos ist (gefördert aus EU- und Landesmitteln).

Organisiert und durchgeführt wird es von der Firma ac.consult, einem dreiköpfigen Team, das Unternehmen mit Beratung, Coaching, Konzepten und Trainings unterstützt. Das Projekt begann vor einem Jahr, angelegt auf 18 Monate. 18 Frauen im Alter von 29 bis 51 Jahren sollen auf die hohen Anforderungen einer Führungsposition vor-

bereitet werden. Das Gesamtkonzept besteht aus vier Teilen. Der erste schafft durch Beratung bei den Unternehmen und den Teilnehmerinnen Klarheit über die Voraussetzungen, Vorstellungen und notwendige Veränderungsprozesse.

Im zweiten Teil steht ein Trainingsprogramm aus zwölf zweitägigen Modulen zur Verfügung, von denen mindestens sieben auszuwählen sind, darunter Redekurse, Stimmtraining, Seminare zum Zeit- und Selbstmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik und Körpersprache. Auch die eigene Führungskraft wird in einem Seminar erörtert und im Spannungsfeld zu externen Erwartungen getestet.

Außergewöhnlich ist das „Outdoortraining“. Hier können die Frauen ihre Teamfähigkeit und ihr Führungsver-

halten in der Gruppe prüfen.

### Outdoortraining

Im letzten September ging's in den Aachener Wald, wo sie beispielsweise mit Seilen ein Netz spinnen mussten, um sich dann gegenseitig durch eben dieses zu helfen, ohne dabei den Boden zu berühren. Jede Teilnehmerin zeigte ein anderes Teamverhalten, das auf Video dokumentiert und anschließend analysiert wurde.

Teil drei ist ein begleitendes personenzentriertes Coaching, bei dem die Frauen individuell Möglichkeiten und Ressourcen für erfahren können. Der Austausch mit anderen, also das Vernetzen von Erfahrungen, markiert Teil vier. Iris Radusch, für die Konzeption und Koordination des Projektes verantwortlich: „Ich wünsche mir, dass

den Unternehmen klar wird, wie wichtig derartige Projekte für die Mitarbeiter in Führungspositionen sind.“ Über die Teilnahme gibt es am Ende eine Bescheinigung.

„Doch viel wichtiger sind die Erfahrungen, die Veränderungsprozesse und das erlernte Know-how. So können sowohl die Frauen als auch die Unternehmen ihre Perspektiven nachhaltig verändern und stärken“, unterstreicht Iris Radusch.

Ob auch zukünftig Projekte dieser Art weiter gefördert werden, ist noch unsicher. Interessierte können sich dennoch für eventuelle Folgeprojekte vormerken lassen bzw. die geplante Abschlussveranstaltung besuchen und dort Erfahrungen aus erster Hand hören.

► **Info:** Weitere Informationen unter ☎ 0241/809842.

aus der Sonderbeilage der AN/AZ vom 30. Januar 2004

# „Ich sehe das als persönliche Chance“

## Frauen aus ganz unterschiedlichen Branchen machen sich fit für Führungspositionen

**Aachen.** Barbara Braun, Elisabeth Bially und Therese Mauer haben auf den ersten Blick nicht viel gemeinsam: Sie arbeiten in ganz unterschiedlichen Bereichen, ihre Arbeitgeber gehören verschiedenen Branchen an, ihre persönliche Situation ist ebenfalls kaum zu vergleichen.

Barbara Braun ist 39 Jahre alt, allein erziehende Mutter von zwei Söhnen und bei der Firma MIT (Management Intelligenter Technologien GmbH) für den Vertrieb



Barbara Braun: „Ich möchte im Umgang mit Menschen versierter werden.“ Fotos: Rauke Xenia Grimm

„Frauen fit für Führung“ – das ist ein Modellprojekt, finanziert durch das Land Nordrhein-Westfalen und durch den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union, um Frauen in und für Führungspositionen zu qualifizieren (wir berichteten). AZ-Mitarbeiterin **Rauke Xenia Grimm** sprach mit drei Frauen, die an dem anderthalbjährigen Kursprogramm teilnehmen, über ihre Erwartungen und Ziele.

zuständig. „Ich möchte im Umgang mit Menschen versierter werden, mir meiner Persönlichkeit bewusster werden, um sie besser einzusetzen“, antwortet die gelernte Bürokauffrau auf die Frage nach ihren Erwartungen. Gerade im Vertrieb seien es wichtig, selbstbewusst aufzutreten, die eigene Meinung zu vertreten und einen eigenen Standpunkt einzunehmen.

Ihr erstes Training – Grundlagen der Kommunikation – empfand sie als sehr positiv. „Es ist interessant, wie viel man mit Sprache bewerkstelligen kann. Die Atmosphäre war sehr gut, am Ende hätte ich eigentlich gern noch weiter gemacht.“ Braun sieht für sich kein Problem, bis zum Projektende ihre Motivation aufrecht zu erhalten. „Ich mache das nicht vordergründig für meinen Arbeitgeber, sondern sehe das Lernen als persönliche Chance.“

Elisabeth Bially arbeitet beim katholischen Kinderhilfswerk „Misionari“ als Referentin für Öffentlichkeitsarbeit. Die 45-jährige hat keine



Elisabeth Bially: „Ich schätze es, dass persönliche und fachliche Qualifikation verbunden wird.“

Trainings auf die Wünsche der Frauen ausgerichtet und man kann durch die Auswahl eigene Schwerpunkte setzen.“ Sie wertet außerdem den Austausch unter den Frauen bei den informellen Treffen außerhalb der Trainings positiv: „Die Frauen kommen aus ganz unterschiedlichen Betrieben und bringen ganz unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen mit.“ Doch nicht allen gewählten Trainings sieht sie ausschließlich mit Gelassenheit entgegen: „Vor dem

Stimmtraining habe ich Respekt, es ist für mich eine Herausforderung.“ Die reinen Frauengruppen häufig nachgesagte eifersüchtige Atmosphäre erwartet Elisabeth Bially dagegen nicht: „Sicherlich wird es noch Konflikte geben, aber alle bringen viel Wohlwollen mit, die Stimmung ist offen und entspannt.“

Therese Mauer ist Mutter von drei Kindern und arbeitet auf einer Dreiviertelstelle als Pflegefachkraft im Haus Cadenbach. Sie wurde besonders vom umfangreichen Programm des Modellprojekts angesprochen: „Alles das, was bei Frauen fit für Führung angeboten wird, muss man sonst in einzelnen Fortbildungen buchen“, sagt die 47-jährige. „Hier bekommen die Frauen das gebündelte Programm quasi kostenlos.“ Dabei ist Mauer als Beschäftigte im Gesundheitssystem



Therese Mauer: „Neuer Raum, um sich auszuprobieren – fern ab von der normalen Arbeitsumgebung.“

tem schon eine Ausnahme in der Frauenrunde. „Tatsächlich muss ein Krankenhaus aber genauso gemangelt werden wie ein selbstständiges Unternehmen. Das, was ich in den Trainings lerne, werde ich hierher bringen.“

Mauer reizt an dem Projekt vor allem eins: „Es ist ein neuer Raum, um sich auszuprobieren – fern ab von der normalen Arbeitsumgebung.“ Das trifft natürlich insbesondere für das im September anberaumte Outdoor-Training zu. „Feste Schuhe und wetterfeste Kleidung sollen wir mitbringen, aber draußen schlafen müssen wir zum Glück nicht“, blickt die Krankenpflegerin dieser Aktion mit Neugier entgegen.

# Nach anderthalb Jahren fitter für Führungsaufgaben

Zufriedene Teilnehmer eines besonderen Trainings für Frauen und mittelständische Firmen. Land und EU förderten Modellprojekt.

**VON UNSERER MITARBEITERIN SABINE BUSSE**

AACHEN. Nach 18 Monaten intensiver Arbeit fand das Modellprojekt „Frauen fit für Führung“ seinen erfolgreichen Abschluss. Im chener Suermondt-Ludwig wurden Bilanz gezogen. Idee und Konzept des Trainingsprogramms ir es, weiblichen Führungskräfte nachwuchs zu fördern, auch am Nutzen der Unternehmen. re und Konzept hatte die Aachener Firma „ac.consult“ entwickelt.

Unterstützt von den Regionalstellen Frau und Beruf in Jülich und Würselen wurden Fördergelder von rund 100 000 Euro beim NRW-Wirtschaftsministerium und der EU bewegt. 18 kleine und mittlere Unternehmen aus Aachen und dem Kreis Düren nahmen schließlich am für sie kostenlosen Programm teil. Dafür mussten sie ihre Mitarbeiterinnen an insgesamt zwölf Tagen frei geben und gelegentlich Räume zur Verfügung stellen.

Die Frauen machten freitags und samstags Rhetorik- und Stimmkurse, lernten Zeit- und Selbstmanagement, Konflikt- und Stressbewältigung und „reflektierten sich als Führungspersönlichkeit“. Im Zweiergespräch konnten mit Trainern persönliche Zielsetzung erörtert, Erfahrungen und Probleme diskutiert werden. Auch die Unternehmen, die zwischen 20 und 1000 Mitarbeiter haben und vom christlichen Hilfswerk über mittelständische Dienstleister bis zum großen Industriebetrieb reichten, wurden einbezogen. Sie bekamen Hilfestellung bei Fragen zum Wiedereinstieg von Frauen nach der Familienpause und konnten Beratungen zur Optimierung ihrer Personalentwicklung, vor allem in Hinblick auf die Förderung weiblicher Potenziale ihrer Belegschaft, in Anspruch nehmen.

Ein nächstes Treffen ist schon verabredet, und damit ein Schritt getan zur Bildung eines Netzwerks, der vierten „Säule“ neben Training, Coaching und Beratung.

Ein nächstes Treffen ist schon verabredet, und damit ein Schritt getan zur Bildung eines Netzwerks, der vierten „Säule“ neben Training, Coaching und Beratung.

aus Aachener Nachrichten vom 21.07.2004