

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Abschlussveranstaltung 07.02.2011 Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Dokumentation



Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Programm

- 14:00 Begrüßung
Ministerialdirigent Günther Leßnerkraus, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Bürgermeisterin Isabel Fezer, Landeshauptstadt Stuttgart
- 14:20 „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ – eine innovative Doppelstrategie für Frauen auf dem Weg in Führung
Dr. Ursula Matschke, Landeshauptstadt Stuttgart
- 14:40 Lernen am Fallbeispiel: Podiumsgespräch mit beteiligten Unternehmen
Sabine C. Bauknecht, Vinzenz von Paul Kliniken
Regina Brückner, Inge Reichart, Brückner Trockentechnik
Angela Lechner, Daimler AG
Claudia Wagner, Günther Wager, Wagner Federn
Moderation: Dr. Kathrin Silber, Landeshauptstadt Stuttgart
- 15:30 Kaffeepause mit Gelegenheit zum Austausch und zur Vernetzung
- 16:00 Erfolgsfaktoren für Frauen in Führung in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Diskussion der Projektergebnisse
Ministerialrätin Dr. Birgit Buschmann, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Dr. Ursula Matschke, Landeshauptstadt Stuttgart
Birgit Steinhardt, BeFF e.V. – Berufliche Förderung von Frauen
Martina Weber, Breuninger Stiftung
Moderation: Dr. Kathrin Silber, Landeshauptstadt Stuttgart
- 17:00 Ende der Veranstaltung

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Grußwort von Ministerialdirigent Günther Leßnerkraus, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Sehr geehrte Frau Bürgermeisterin Fezer, sehr geehrte Frau Dr. Matschke, liebe Expertinnen, liebe Unternehmensvertreterinnen und –vertreter, meine sehr geehrten Damen und Herren, ich bin sehr gerne zur heutigen Abschluss-veranstaltung des ESF-Projektes „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ gekommen und begrüße Sie ganz herzlich im Namen des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg.

Das Projekt „Verstärkung“, wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds mit rund 75.000 Euro gefördert. Projektträger war die Abteilung für individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern der Landeshauptstadt Stuttgart. Kooperationspartner waren BeFF e.V. – Berufliche Förderung von Frauen, die Breuninger Stiftung sowie ISPA Consult. Das Projekt verfolgte eine innovative Doppelstrategie, um Frauen in kleinen und mittelständischen Unternehmen auf dem Weg in Führungspositionen zu unterstützen. Zum einen wurden die teilnehmenden Betriebe von Expertenunternehmen zum Thema Frauen in Führung beraten. Durch diese Kooperationen konnten für Frauen auf dem Weg in Führung in kleinen und mittelständischen Betrieben passgenau Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden. Zum anderen nahm je eine Mitarbeiterin der teilnehmenden Unternehmen an einer Frauenführungswerkstatt mit Workshops und Coaching teil, um sich individuell auf kommende Führungsaufgaben vorzubereiten.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen. Bei der Besetzung von Vorstandspositionen großer Unternehmen besteht in Deutschland ein deutliches Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen. Nach einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) waren Ende des Jahres 2009 bei den 200 größten privatwirtschaftlichen Unternehmen außerhalb des Finanzsektors von 833 Vorstandspositionen 21 mit Frauen besetzt, dies bedeutet einen Anteil von 2,5 %. Eine Studie der Universität Karlsruhe, in der die 600 wichtigsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland über einen Zeitraum von elf Jahren untersucht wurden, hat einen im Wesentlichen stagnierenden, ab 2005 sogar eher rückläufigen Frauenanteil bei den Vorstandspositionen ermittelt.

Auch bei der Zusammensetzung der Aufsichtsräte sind deutliche Defizite festzustellen. Nach der bereits genannten Studie des DIW aus dem Jahr 2010 waren Ende 2009 bei den 200 größten Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors nur 9,8 % von Frauen besetzt. Nur zwei Unternehmen haben eine Aufsichtsratsvorsitzende: Henkel und die Würth-Gruppe. In beiden Fällen stammen sie aus den Eigentümerfamilien!

Meine Damen und Herren, für das Wirtschaftsministerium ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ganz klar ein wirtschaftspolitisches Thema und zwar aus guten Gründen:

- Studien in den USA wie in Europa belegen, dass Unternehmen, in denen Frauen in der obersten Führungsetage vertreten sind, wirtschaftlich erfolgreicher sind.
- Bereits heute schließen viele Frauen ihr Studium mit besseren Noten ab als ihre männlichen Kommilitonen. Die Anzahl der erforderlichen hoch qualifizierten Fachkräfte in der Wirtschaft wächst, während gleichzeitig aufgrund des demografischen Wandels die Zahl der Nachwuchskräfte sinkt. Wenn ein Unternehmen also in Zukunft auf die Besten setzen will – dann kommt es gar nicht an den Talenten der gut qualifizierten und hoch motivierten Frauen vorbei.

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Meine Damen und Herren, Frauen können heute Gruppenleiterinnen, Marketing- oder Personalchefinnen werden, den großen Sprung in den Vorstand schaffen aber bisher die wenigsten.

Sie alle kennen die Gründe - viele auch aus eigener Erfahrung:

- Es geht um die gläserne Decke nach oben. Gemeint ist eine unsichtbare Mauer, an die Frauen irgendwann im Laufe ihrer Karriere stoßen und die sie nicht durchdringen können. Gläsern deshalb, weil sie selten deutlich sichtbar ist.
- Es geht noch immer um Vorurteile gegenüber Frauen, die zwar nicht mehr offen geäußert werden, aber noch immer in den Köpfen verankert sind.
- Es geht darum, dass Führungspositionen ab einer bestimmten Stufe fast nur noch über informelle Kontakte und Netzwerke - Männernetzwerke - vergeben werden.
- Und es geht darum, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer noch vorwiegend bei den Frauen landet.

Meine Damen und Herren, eine langfristige Erhöhung des Frauenanteils im Management ist ein wichtiges wirtschaftspolitisches Thema und zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Standortpolitik. Vom Wirtschaftsministerium werden deshalb im Rahmen unserer Gesamtstrategie folgende Projekte und Vorhaben durchgeführt:

- Am 13. Mai 2011 planen wir den zweiten hochkarätig besetzten Wirtschaftskongress „Spitzenfrauen – Wege ganz nach oben“. Ich lade Sie heute schon dazu ins Haus der Wirtschaft herzlich ein.
- Am 24. Februar 2011 startet die neue Internetplattform Frauen und Führung - Karriereforum Baden-Württemberg. Ziel dieser Internetplattform ist es, Frauen auf dem Weg in Führungspositionen durch ein Expertinnenforum zu begleiten und zu unterstützen sowie ihnen zeit- und ortsunabhängig Informationen bereit zu stellen und Vernetzungsmöglichkeiten anzubieten. Zudem bietet das Portal allen Unternehmen in Baden-Württemberg an, ihre Karriereprogramme, Cross-Mentoring-Angebote usw. dort zu listen und bekannt zu machen.

Meine Damen und Herren, im Rahmen dieser Abschlussveranstaltung des Projekts „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ werden die Ergebnisse der Unternehmenskooperationen sowie die dabei gemachten Erfahrungen vorgestellt. Nutzen Sie den Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften und den Teilnehmerinnen! Ich wünsche Ihnen allen einen interessanten und gewinnbringenden Nachmittag. Vielen Dank!

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Geleitwort von Isabel Fezer, Bürgermeisterin für Soziales, Jugend und Gesundheit der Landeshauptstadt Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Namen der Landeshauptstadt Stuttgart darf ich Sie herzlich zur Abschlussveranstaltung des Projekts „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ begrüßen.

Es ist erstaunlich, aber auch erfreulich, welch große mediale Präsenz das Thema der Frauen in Führungspositionen in jüngster Zeit bekommen hat. Dabei sind viele Meinungsäußerungen altbekannt. Immer wieder wird behauptet, gesetzliche Maßnahmen zur Frauenförderung seien wirtschaftsfeindlich. Immer wieder wird argumentiert, dass allein durch Appelle an die Unternehmen die Zahl der Frauen in den Führungsetagen steigen kann. Immer wieder müssen wir aber feststellen, dass genau dies nicht passiert. Ist es nicht ein Anachronismus, dass in einem hoch entwickelten Land wie Deutschland nur 2 Prozent Frauen in Aufsichtsräten der führenden hundert deutschen Top-Unternehmen sitzen?

Seit Jahren werden immer wieder neuen Studien zum Thema Frauen in Führungspositionen veröffentlicht. Wir finden darin für Deutschland immer wieder die gleichen Aussagen. So zum Beispiel im jüngst erschienenen Gutachten „Neue Wege – gleiche Chancen“ für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Die Datenlage zum Frauenanteil in Führungs- und Leitungspositionen bis 2010 signalisiert einen hohen gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf in Deutschland. Unter Berücksichtigung der sich wandelnden Arbeits- und Erwerbsverhältnisse im 21. Jahrhundert ... ist der gegenwärtige Zustand als desaströs zu bezeichnen.“* Weiterhin stellt das Gutachten fest, dass die Selbstverpflichtung der Privatwirtschaft für eine Gleichstellung der Geschlechter aus dem Jahr 2001 als gescheitert bewertet werden muss. Schließlich fordern die Wissenschaftler die Gleichstellung durch gesetzliche Maßnahmen zu unterstützen, nichts anderes also als die Quote.

Ähnliches haben wir in Studien aus dem Jahr 2009, 2008 oder 2007 gelesen. Auch im Jahr 2011 wird es wieder keine gesetzliche Regelung zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Unternehmen in Deutschland geben. Umso wichtiger wird es sein, dass wir Frauen dafür sorgen, dass das Thema weiterhin präsent bleibt und z. B. über vorbildliche Unternehmen, über erfolgreiche Frauen in der Presse berichtet wird. Die Befürchtungen, dass sonst die Studien der kommenden Jahre ähnlich blamable Ergebnisse aufzeigen, wie die bereits zitierten, sind nicht von der Hand zu weisen.

Selten waren sich Parteien fraktionsübergreifend so einig: Wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft. Dies ist eine Frage der Gerechtigkeit – insbesondere im Licht des Gleichbehandlungsgrundsatzes unserer Verfassung. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels, in denen die Nachfrage auf dem Führungskräftemarkt oftmals höher ist als das Angebot, ist es eine Frage ökonomischer Vernunft, solche hervorragende Potenziale unserer Gesellschaft zu erschließen. Wir brauchen ein Umdenken in der Arbeitskultur und eine ganz neue Karrierekultur. Dazu gehören auch flexible Arbeitszeiten, Heimarbeitsplätze für Führungskräfte, mehr betrieblich organisierte Kinderbetreuung, Dazu gehören Arbeitgeber, die darauf achten, dass

*„Neue Wege – gleiche Chancen“ Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Januar 2011, S. 115 und 117.

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

ihre Führungskräfte nach acht Stunden nach Hause gehen und die Familienzeiten von Frauen und Männern wertschätzen.

Deutschland ist ein konservatives Land. Mentalitäten und Gewohnheiten verändern sich nur mühsam. Tradierte Rollenbilder und Geschlechterstereotype sind deutschen Köpfen besonders ausgeprägt. Das wurde in der Diskussion um die Quote wieder deutlich. Alle Klischees wurden aufgewärmt. Frauen, Kinder und Karriere, das passe nicht zusammen, Führungsverantwortung und geregelte Arbeitszeiten schließen sich aus, es gebe nicht genug gut ausgebildete Frauen. Frauen seien nicht hart genug für Spitzenjobs und die, die diese Härte doch aufbringen, seien so verbissene Einzelkämpferinnen, dass dies womöglich dem Image einer Firma schade.

Die Hüter der gläsernen Decke sind die zementierten Mentalitätsmuster in den Köpfen und Herzen der Männer, die um jeden Preis vermeiden wollen, dass ihre „Old-Boys-Networks“ angetastet werden und auch die mangelnde Bereitschaft mancher Frauen in politischer Verantwortung, die gläserne Decke wahrzunehmen und zu zerschlagen. Wir brauchen also die Quote, wenn Frauen in Unternehmen in die Führungsriege kommen wollen. Wir müssen in Deutschland über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern bei leitenden Positionen sprechen, Mindestanteilsregelungen thematisieren und den – nicht nur – ökonomischen Nutzen von Diversity in der Unternehmenskultur hervorheben. Und das nicht nur in Bezug auf die DAX-Unternehmen, sondern auch auf die kleinen und mittleren Betriebe, die Mittelständler und die Familienunternehmer.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, der Abschlußbericht zu Ihrem Projekt „Verstärkung“ hätte zu keinem besseren Zeitpunkt kommen können. Ich hoffe sehr, dass das derzeitige Interesse an dem Thema allen Beteiligten ein zusätzliches großes Medienecho bringt. Wir kommen nämlich nur voran, wenn wir den Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen nicht nur einfordern, sondern auch Wege aufzeigen, wie dieser in den Betrieben sinnvoll und Erfolg versprechend erreicht werden kann. Ich bin daher sehr gespannt auf die anschließenden Erfahrungsberichte der am Projekt beteiligten Unternehmen, der Expertenbetriebe und vor allem natürlich der Frauen, die sich auf den Weg nach oben in die Führungsriege gemacht haben.

Mein Dank geht an alle, die an der Umsetzung des Projektes Interesse gezeigt und es voran gebracht haben: Die Firma ISPA Consult, die Breuninger Stiftung und der Verein für Berufliche Förderung von Frauen, der lange Erfahrung im beruflichen Coaching von Frauen vorweisen kann. Vielen Dank auch an den Vertreter des Wirtschaftsministeriums, Herrn Leßnerkraus, der mit dafür gesorgt hat, dass dieses Projekt mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Koordiniert wurde die Arbeit von der Stabsstelle für individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern der Landeshauptstadt Stuttgart. Unser gemeinsamer Arbeitgeber, sehr geehrte Frau Dr. Matschke, steht übrigens gar nicht so schlecht da. Auf den obersten drei Leitungsebenen liegt der Anteil der Frauen bei über 25 Prozent, aber auch da ist weitere Verstärkung sicherlich noch durchzusetzen.

„Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“, Ihnen, den durch dieses Projekt geförderten weiblichen Führungskräften wünsche ich viel Erfolg bei Ihrer verantwortungsvollen Aufgabe. Für viele kleinere und mittlere Unternehmen können Sie Beispiel und Mutmacherinnen zugleich sein. Arbeiten wir also gemeinsam daran, dass viele, viele Frauen Ihnen nacheifern.

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

ESF-Projekt „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“

Abschlussveranstaltung
07.02.2011

Dr. Ursula Matschke, Abteilung für individuelle Chancengleichheit der
Landeshauptstadt Stuttgart



STUÏGART |   BREUNINGER STIFTUNG | ISPA | consult |  Baden-Württemberg |  Gefördert durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

STUÏGART | 


Eckdaten des Projektes

Laufzeit	April 2009 – März 2011
Finanzierung	gefördert vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds
Projektleitung	Abteilung für individuelle Chancengleichheit der LHS Stuttgart
Kooperationspartner	BeFF e.V. – Berufliche Förderung von Frauen Breuninger Stiftung ISPA Consult

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn


| © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

STUTTGART 

Eine neue „Doppelstrategie“:

Veränderungsprozesse in den Unternehmen
➔ durch **Betriebspartnerschaften**



Individuelle Weiterbildung der Frauen
➔ durch eine **Frauenführungswerkstatt**

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Die Doppelstrategie in der Anwendung



```
graph TD; A[Führungskraft eines Expertenunternehmens für Frauen in Führungspositionen] -- berät --> B[Führungsebene eines kleinen/mittelständischen Unternehmens]; B -- entsendet --> C[Mitarbeiterin auf dem Weg in Führung in die Frauenführungswerkstatt]; C --> D[Individuelle Weiterentwicklung]; D --> E[Veränderungen im Unternehmen]; E --> B;
```

Veränderungen im Unternehmen

Individuelle Weiterentwicklung

Führungsebene eines kleinen/mittelständischen Unternehmens

Mitarbeiterin auf dem Weg in Führung in die Frauenführungswerkstatt

Führungskraft eines Expertenunternehmens für Frauen in Führungspositionen

berät

entsendet

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

STUTTGART 

Konzept der Betriebspartnerschaften

Führungsebene eines kleinen/mittelständischen Unternehmens \leftarrow berät \rightarrow **Führungskraft** eines Expertenunternehmens für Frauen in Führungspositionen

- ExpertInnen stehen dem KMU für **8-12 Stunden** für persönliche Treffen, Telefonate und E-mail Austausch zur Verfügung
- die Unternehmen gehen eine **verbindliche** Vereinbarung ein
- es werden Ziele festgelegt, der Arbeitsfortschritt wird **dokumentiert** und **präsentiert**
- die an den Partnerschaften beteiligten Unternehmen treffen sich im Laufe des Jahres 2010 zu **Workshops** (08.06., 11.11.), um sich auszutauschen und voneinander zu lernen
- für die ExpertInnen werden **Exzellenz-Workshops** der Breuninger Stiftung angeboten

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

| © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Konzept der Frauenführungswerkstatt

Führungsebene eines kleinen/mittelständischen Unternehmens \rightarrow entsendet \rightarrow **Mitarbeiterin** auf dem Weg in Führung in die Frauenführungswerkstatt

- Start-Up-Workshop
- 4 themenspezifische Workshops
- Individuelles Coaching zum Profil
- Resümee: *Ergebnis-Workshop* intern + Vernetzungsveranstaltung extern
- Kombination der Bausteine zu Tagesveranstaltungen

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

| © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn




Die 10 Betriebspartnerschaften

<p>Brückner Trockentechnik Frau Brückner, Frau Reichart (FW) Daimler AG Frau Lechner</p>	<p>Flattich Reisen Herr Flattich, Frau Flattich (FW) Wolfangel GmbH Frau Wolfangel-Molliné</p>	<p>Hermann Mahr GmbH Herr Mahr, Frau Mahr (FW) euro engineering AG Frau Bretzger</p>
<p>Wöhr Tours Frau Wöhr, Frau Wöhr (FW) Robert Bosch GmbH Frau Neugebauer</p>	<p>Morcher GmbH Frau Thomsen, Frau Schlegel (FW) 21TORR interactive Frau Munz</p>	<p>HGL Logistics Frau Hänsch, Frau Braun (FW) SBRKooperation Frau Binz-Fietkau</p>
<p>Wagner Federn Herr Wagner, Frau Wagner (FW) Vinzenz von Paul Kliniken Frau Bauknecht</p>	<p>perma-trade Herr Zander, Frau Kolb (FW) Mercedes Benz Bank Frau Kladoura</p>	<p>Hochland Kaffee Frau Krauß, Frau Kuci (FW) Allianz Deutschland AG Frau Preuß</p>
<p>Megaplast GmbH Herr Thompson, Frau Sochor (FW) Holtzbrinck Verlagsgruppe Frau Baumhauer</p>		

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

| © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart



Große Bandbreite an beteiligten KMUs

Kleinstes Unternehmen	7 Beschäftigte
Größtes Unternehmen	250 Beschäftigte
Kleinster Frauenanteil	15%
Größter Frauenanteil	70%
Branchen	Metall, Reise, Kunststoff, Textil,
Nahrungsmittel,	Medizintechnik, Logistik, Heizung und Sanitär
Standorte	Stuttgart (2), Region Stuttgart (6), weitere
Landkreise (2)	
Sonstiges Merkmale	5 Familienbetriebe, Unternehmensnachfolge durch
Frauen	

Ver|stär|kung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

| © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

STUTTGART 

Erfolgsfaktoren für Frauen in Führung in KMUs:

Themen der Betriebspartnerschaften

genderspezifische Unterstützung einer Mitarbeiterin auf dem Weg in Führung


- mehr persönliches Fachwissen zu Führungstools
- Mitarbeiterführung und -motivation
- Ausgestaltung neuer Führungsaufgaben
- Optimierung von Personalgesprächen

Organisations- und personalpolitische Veränderungen

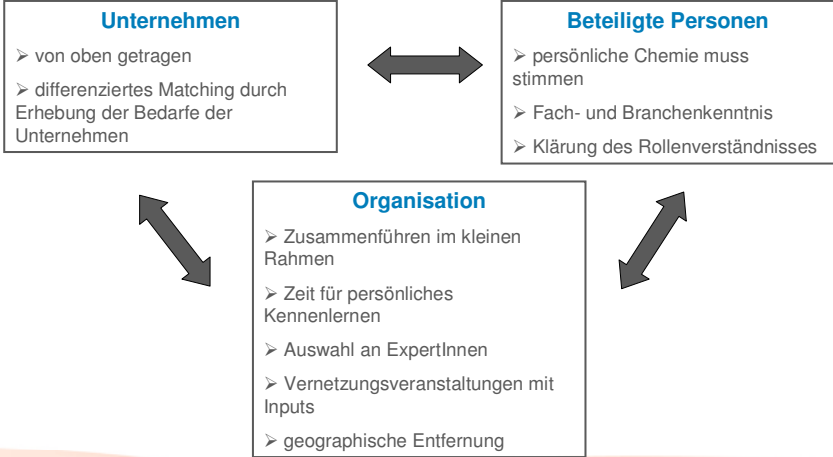
- Change Management anstoßen und begleiten
- best-practice Maßnahmen übernehmen
- Qualitätssicherung einführen
- Außenwirkung des Unternehmens (Kundenanalyse, Attraktivität als Arbeitgeber)
- Vergrößerung des KMU verbunden mit neuem Bildungsplan für Personal
- Einführung neuer Arbeitsstrukturen und -abläufe, verbunden mit neuen Führungsaufgaben für Mitarbeiterinnen

Verstärkung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Erfolgsfaktoren für Betriebspartnerschaften



Unternehmen

- von oben getragen
- differenziertes Matching durch Erhebung der Bedarfe der Unternehmen

Beteiligte Personen

- persönliche Chemie muss stimmen
- Fach- und Branchenkenntnis
- Klärung des Rollenverständnisses


Organisation

- Zusammenführen im kleinen Rahmen
- Zeit für persönliches Kennenlernen
- Auswahl an ExpertInnen
- Vernetzungsveranstaltungen mit Inputs
- geographische Entfernung

Verstärkung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

STUTTGART 

Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

ISPA | consult


1.3 Wie wir den Evaluierungsauftrag strukturiert haben (I)

Gesamtprojekt-Betrachtung

<p>A. Prozess-Evaluation</p> <p>(5) Wiss. Begleitung + Evaluation (4) Projektinformation u. -kommunikation (3) Projektmarketing + Teilnehmerakquisition (2) Vorstudien + Konzeptentwicklung (1) Projektleitung und -steuerung</p>	<p>C. Ergebnis-Evaluation</p> <p>(6) Gender-Evaluation des Projekts (5) Nachhaltigkeits-Evaluation des Projekts (4) Wiederholungsbereitschaft der Projektteilnehmer (3) Zufriedenheitsmessung der Projektteilnehmer (2) Wahrgenommene Zielerreichung (1) Projektbezogene Stärken und Schwächen</p>
Prozesse	Ergebnisse
<p>(1) Betriebspartnerschaften (2) Frauenführungswerkstatt (3) Exzellenz-Workshops</p> <p>B. Prozess-Evaluation</p>	<p>(1) Betriebspartnerschaften (2) Frauenführungswerkstatt (3) Exzellenz-Workshops</p> <p>D. Ergebnis-Evaluation</p>
Komponenten-Betrachtung	

Abb.1: Vier-Felder-Evaluierung des ESF-Projekts „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ (Quelle: Eigenentwicklung)

Verstärkung, die (weibl.) | © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

ISPA | consult


2.3 Ergebnis-Evaluation des Gesamtprojekts (Feld C)

Datenerhebung: Befragung von N= 3 x 10 Projektteilnehmer (Führungskräfte, Expertinnen, Aufsteigerinnen)

Evaluationskriterien	Resultate der Ergebnis-Evaluation (Kernaussage)
1. Projektbezogene Stärken und Schwächen	• 44 genannte Stärken vs. 32 genannte Schwächen
2. Wahrgenommene Zielerreichung	• Mittelwert 1,7 auf 5-Punkte-Skala (1= voll erreicht; 5= gar nicht erreicht)
3. Zufriedenheitsmessung der Projektteilnehmer	• Mittelwert 1,4 auf 5-Punkte-Skala (1= voll erreicht; 5= gar nicht erreicht)
4. Wiederholungsbereitschaft der Projektteilnehmer	• Sämtliche Projektteilnehmer zur Wiederholung bereit
5. Nachhaltigkeits-Evaluation des Projekts	• Nachhaltigkeit anhand von Einzelbeispielen der Projektteilnehmer nachweisbar
6. Gender-Evaluation	• Gender-Orientierung des Projekts offensichtlich und nachweisbar

Abb.2: Die Hauptergebnisse des Projekt „Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ im Überblick (Quelle: Auswertung Interviewleitfaden/ Fragebögen gesondert für Führungskräfte, Expertinnen, Aufsteigerinnen)

Verstärkung, die (weibl.) | © Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Evaluationsergebnisse von ISPA Consult (III)

3.2 Projektleitung und –steuerung (IV) ISPA | consult

d) Ergänzung durch dezentrale Selbststeuerung

Ergänzend zur zentralen Projektsteuerung haben sich Formen der dezentralen Selbststeuerung entwickelt:

- (1) dezentrale Selbststeuerung der Betriebsparterschaften;
- (2) dezentrale Selbststeuerung der „Frauenführungswerkstatt“ der BeFF e.V.;
- (3) dezentrale Selbststeuerung der „Exzellenz-Workshops“


Ad (1): Themenwahl, Häufigkeit, Zeit und Ort der Begegnungen in den „Betriebsparterschaften“ werden von den Beteiligten frei und selbstverantwortlich vereinbart (= dezentrale Selbststeuerung). Jede Betriebsparterschaft berichtet anhand eines Standardformulars an die Projektleitung über die Teilnehmer, Ort und Zeit sowie über die gewählten Gesprächsschwerpunkte der einzelnen Meetings.^[1]

Ad (2): Programm- und Ablaufplanung der Frauenführungswerkstatt war Aufgabe des Projektpartners (hier: der BeFF e.V.), ebenso die Terminplanung und die Auswahl, sowie der Einsatz der Referenten, Moderatoren und Coaches. Jede Sitzung wurde von den anwesenden Teilnehmerinnen mit Hilfe eines Standardfragebogens individuell bewertet und die Ergebnisse an die Projektleitung übermittelt.^[2]

Ad (3): Analog zur „Frauenführungswerkstatt“ wurden die Exzellenz-Workshops der Breuninger Stiftung dezentral durch den Anbieter gesteuert mit Berichtspflichten gegenüber der Projektleitung.^[3]

Verstärkung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

STUTTGART 

Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

3.2 Projektleitung und –steuerung (V) ISPA | consult

e) Integrierte zentrale und dezentrale Projektsteuerung als Erfolgsfaktor

Die Verknüpfung von zentraler und dezentraler Steuerung hat sich im vorliegenden Projekt sehr bewährt. Sie sicherte auf der einen Seite die notwendige Stabilität und Kontinuität im Streben nach Zielerreichung, auf der anderen Seite die ebenso erforderliche Flexibilität, um schnell und effizient auf die schwierigen und sich ändernden Rahmenbedingungen des Projekts reagieren zu können.

Verstärkung, die (weibl.)
Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn



Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

3.4 Projektmarketing und Teilnehmerakquisition (IV)




Noch: b) Beschreibung der Akquisitionsaktivitäten der Projektleitung

(3) **Begleitende Akquisitionsunterstützung.** Die oben genannten Akquisitionsaktivitäten wurden begleitend unterstützt durch:

- Internetwerbung durch die Projektleitung und projektbeteiligte Institute
- Verteilung projektbezogener Handouts im Arbeitskreis Personal des Förderkreises Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart mit ca. 80 Mitgliedern
- Pressegespräch am 22. September 2009 im Rathaus Stuttgart auf Einladung der Projektleitung mit Medienvertretern und Veröffentlichung von projektbezogenen Presseartikeln in Stuttgarter Tageszeitungen (Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten)
- Projekthinweis im Newsletter des Verbands mittelständischer Wirtschaft
- Veranstaltungs-/Projekthinweis im „Infoblitz“ (= Newsletter) der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH (Mai 2009, August 2009)
- Veranstaltungs-/Projekthinweis auf der Homepage der Handwerkskammer Region Stuttgart
- Veranstaltung-/Projekthinweis im Newsletter der Familienforschung Baden-Württemberg (Mai 2009)
- Projekthinweis im Talente Newsletter der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (August 2009)
- Kontinuierliche Informationen über den aktuellen Sachstand des Projekts auf www.familienfreundlicher-wirtschaftsstandort.de/139.0.html



Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart



Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

3.4 Projektmarketing und Teilnehmerakquisition (X)



Noch: f) Kritische Anmerkungen


(2) **Begrenzte Auswahl.** Die Zahl der geeigneten KMUs blieb trotz intensiver Akquisitionsaktivitäten äußerst begrenzt und hat den vorgesehenen Rahmen von insg. 10 Projektteilnehmern in keinem Zeitpunkt wesentlich übertroffen.

Bewertung: ein differenziertes Ranking der wahrgenommenen Eignungen war unter diesen Umständen nicht möglich, auf die sich die Auswahl der KMUs hätte stützen können.


(3) **Matching-Probleme.** Die wechselseitige Zuordnung von teilnehmenden KMUs und teilnehmenden Expertinnen sollte ursprünglich nach Passgenauigkeit der Branchen und Betriebsgrößen erfolgen, um günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den Betriebspartnerschaften zu schaffen. Diese Zuordnungsregelung hat sich aus verschiedenen Gründen nicht oder nur begrenzt realisieren lassen:

- Vorrangigkeit von speziellen Partnerwünschen, aus dem Kreis der KMUs und der Expertinnen, die teilweise andere Branchen und/oder Betriebsgrößen präferierten;
- begrenzte Anzahl teilnehmender KMUs und verfügbarer Expertinnen, die eine Zusammenführung nach Branchen und Betriebsgrößen nur in relativ wenigen Fällen ermöglichten

Bewertung: ein optimales Matching – wie ursprünglich geplant – war aus den genannten Gründen nicht möglich, das Risiko eines „Missmatches“ nicht auszuschließen


Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn


© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart



Evaluationsergebnisse von ISPA Consult


5.4 Zufriedenheitsmessung der Projektteilnehmer (II)

b) Frage: Frage: „Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit dem Projekt?“




Fünf-Punkte-Skala	Nennungshäufigkeit			
	KMU-Führungskräfte (N _i =10; n _i =8)	Expertinnen (N _i =10; n _i =7)	Aufsteigerinnen (N _i =10; n _i =9)	Insgesamt (N _i =30; n _i =24)
1 = sehr zufrieden	4	6	7	17
2 = eher zufrieden	3	0	2	5
3 = teilweise zufrieden	1	1	0	2
4 = eher nicht zufrieden	0	0	0	0
5 = ganz und gar nicht zufrieden	0	0	0	0
Zufriedenheit (Mittelwert)	1,6	1,3	1,2	1,4

Abb. 13: Zufriedenheit der Projektteilnehmer



© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart




Evaluationsergebnisse von ISPA Consult

5.5 Die Wiederholungsbereitschaft der Projektteilnehmer

a) Wiederholungsbereitschaft als Erfolgsindikator


Wiederholungsbereitschaft eines Projektteilnehmers besteht, wenn der subjektive Nutzen \geq aufgewendeter Kosten in Form von Zeit und/ oder Geld ist. Folgt man dem, so kann die Wiederholungsbereitschaft als ein wichtiger Erfolgsindikator aufgefasst werden.

b) Frage: „Würden Sie sich rückblickend nochmals zu einer Teilnahme an dem Projekt entschließen?“



Vorgegebene Antwortmöglichkeiten	Nennungshäufigkeit			
	KMU-Führungskräfte (N _i =10; n _i =8)	Expertinnen (N _i =10; n _i =8)	Aufsteigerinnen (N _i =10; n _i =7)	Insgesamt (N=30; n=23)
Ja	8	8	7	23
Teilweise	0	0	0	0
Nein	0	0	0	0
Summe	8	8	7	23

Abb. 14: Wiederholungsbereitschaft der Projektteilnehmer



© Abteilung für individuelle Chancengleichheit | Landeshauptstadt Stuttgart

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Lernen am Fallbeispiel – Ergebnisse des Podiumsgesprächs mit beteiligten Unternehmen

TeilnehmerInnen:

Sabine C. Bauknecht, Vinzenz von Paul Kliniken

Regina Brückner, Inge Reichart, Brückner Trockentechnik

Angela Lechner, Daimler AG

Claudia Wagner, Günther Wager, Wagner Federn

Moderation: Dr. Kathrin Silber, Landeshauptstadt Stuttgart

I. Gründe für die Teilnahme am Projekt „Verstärkung“

Warum haben Sie an dem Projekt teilgenommen?

Die Geschäftsführer nannten

- die gezielte Weiterentwicklung einer Führungskraft im mittelständischen Unternehmen,
- die externe Unterstützung durch eine Expertin bei der Umsetzung neuer Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung,
- die bessere Vorbereitung der Nachfolgerin auf die Übernahme des Familienunternehmens durch externes, unabhängiges Feed-back.

Die Teilnehmerinnen der Führungswerkstatt nannten

- den Austausch mit Frauen in vergleichbaren Situationen,
- den fachlichen Input und Austausch mit der Expertin über die Umsetzung neuer Maßnahmen im Unternehmen,
- die persönliche Weiterentwicklung durch das Feed-back der Expertin.

Die Expertinnen nannten

- die Reflektion der eigenen Führungsrolle.
- den Blick über den Tellerrand, Einblick in die Arbeitsweise mittelständischer Unternehmen,
- neue Impulse für die eigene Arbeit

II. Einschätzung der Betriebspartnerschaften

Welche Faktoren können die Effektivität der Kooperationen fördern?

- **Vorteil großes Expertenunternehmen:** Von einem großen Expertenunternehmen können fertige Konzepte übernommen und auf den mittelständischen Betrieb ggf. durch Anpassungen übertragen werden. Wäre der Partnerbetrieb zu ähnlich, wären keine neuen Erkenntnisse und Inputs zu erwarten.
- **Branchenkenntnis:** Um sinnvolle Inputs geben zu können, erscheint es sinnvoll, dass der Experte / die Expertin mit der Branche des zu beratenden Unternehmens vertraut ist. Dies gilt besonders dann, wenn es sich um eine Branche handelt, in der generell wenige Frauen Führungspositionen begleiten.
- **Keine zu große Ähnlichkeit:** Kommen die Unternehmen aus der gleichen Branche und sind in etwa gleich groß, sind sie potenzielle Konkurrenten. Dies steht einer sinnvollen Kooperation im Weg.

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

- **Individuelle Faktoren:** Neben fachlichen Kenntnissen ist es besonders wichtig, dass die „Chemie“ zwischen den Personen stimmt, die kooperieren sollen. Nur dann ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich, die wiederum Voraussetzung dafür ist, dass konkrete Probleme benannt sowie Maßnahmen angegangen und umgesetzt werden.

Was konnten die Expertinnen von den kleinen und mittelständischen Unternehmen lernen?

- Die schnelle und flexible Umsetzung neuer Maßnahmen und Konzepte ohne lange Abstimmungsprozesse.
- Die unproblematische Involvierung aller Führungskräfte in die Umsetzung von Entscheidungen.

III. Einschätzung der Frauenführungswerkstatt

Inwiefern bildete die Frauenführungswerkstatt eine gute Ergänzung zur Betriebspartnerschaft?

Aus Sicht der Teilnehmerinnen der Werkstatt:

- Es gab einen vertrauensvollen Austausch mit Frauen in vergleichbaren Situationen.
- Obwohl die Teilnehmerinnen der Werkstatt sich bezüglich Alter, Ausbildung und Unternehmen zum Teil sehr unterschieden, waren die Tipps und Rückmeldungen der Gruppe für die Einzelne sehr wertvoll.
- Es gibt sonst kaum Angebote dieser Art für Frauen auf dem Weg in Führung im Mittelstand.
- Die Themen, die in der Führungswerkstatt besprochen wurden (z.B. Kommunikation, eigener Führungsstil) konnten mit der Expertin in der Anwendung im eigenen Unternehmen vertieft und umgesetzt werden.

Aus Sicht der Geschäftsführer:

- Man merkte einen deutlichen Zugewinn an Selbstvertrauen bei der Mitarbeiterin im Laufe des Projekts.
- Die Mitarbeiterin brachte neue Ideen ein und positionierte sich eigenständiger im Unternehmen.

IV. Einschätzung der Exzellenzworkshops

Inwiefern konnten die Expertinnen von diesem Angebot profitieren?

- Die Workshops boten die Chance sich mit anderen Frauen in Führung auszutauschen. Innerhalb des eigenen Unternehmens ist dies kaum möglich, wenn man bereits auf der Führungsebene angekommen ist. Dieses Feed-back war sehr hilfreich.
- Man sieht, dass Frauen in Führung vergleichbare Herausforderungen haben, egal in welcher Branche oder in welchem Unternehmen sie tätig sind.

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Erfolgsfaktoren für Frauen in Führung in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Diskussion der Projektergebnisse

Teilnehmerinnen

Ministerialrätin Dr. Birgit Buschmann, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Dr. Ursula Matschke, Landeshauptstadt Stuttgart

Birgit Steinhardt, BeFF e.V. – Berufliche Förderung von Frauen

Moderation: Dr. Kathrin Silber, Landeshauptstadt Stuttgart

I. Ausgangssituation vor dem Projekt

Warum hat das Wirtschaftsministerium das Projekt „Verstärkung“ gefördert?

- Der Förderaufruf des Wirtschaftsministeriums wurde gestartet, da die Gewinnung von hoch qualifizierten Frauen für Führungspositionen ein wichtiger Faktor im Kampf gegen den Fachkräftemangel darstellt. Kleine und mittelständische Unternehmen stellen zudem den ganz überwiegenden Teil der Unternehmen in Baden-Württemberg und sind somit in besonderer Weise zu fördern.
- Das Projekt „Verstärkung“ wurde zur Förderung ausgewählt, da ein innovatives Konzept zu Grunde lag, das die Weiterentwicklung von Frauen an die Veränderung von betrieblichen Rahmenbedingungen koppelt. Diese Doppelstrategie erschien dem Ministerium Erfolg versprechend.

Warum lag dem Projekt eine Doppelstrategie zu Grunde?

- Die Abteilung für Chancengleichheit der Landeshauptstadt Stuttgart arbeitet seit langem mit Unternehmen bezüglich des Themas Frauen in Führung zusammen. Die Erfahrung zeigt, dass die individuelle Weiterqualifizierung von Frauen nur dann erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden kann, wenn dort entsprechende Rahmenbedingungen vorherrschen. Insofern war es wichtig, bewährte Instrumente für die individuelle Vorbereitung von Frauen auf Führungsaufgaben um eine neue Maßnahme zu ergänzen, die auf der Ebene der Unternehmen ansetzt.

Warum wurde die Frauenführungswerkstatt als eine Kombination von Workshops, Gruppen- und Einzelcoaching konzipiert?

- Die Frauenführungswerkstatt wurde vom Projektpartner BeFF e.V. – Berufliche Förderung von Frauen konzipiert und durchgeführt. Der Verein Berufliche Förderung von Frauen hat langjährige Erfahrung in der Konzeption, Durchführung und Auswertung von Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen. Dabei hat sich besonders dieser Methodenmix aus Workshops, Gruppen- und Einzelcoaching als sehr effektiv erwiesen.

II. Mittelstandsspezifische Aspekte

Waren die behandelten Themen und Maßnahmen andere als in Projekten, an denen vorwiegend große Unternehmen beteiligt sind?

- Die Übernahme von Familienunternehmen durch Frauen kommt in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufiger vor und ist damit eine Thematik, die in Großkonzernen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dabei ist insbesondere die

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Positionierung von Frauen gegenüber männlichen Mitarbeitern, die sie schon seit ihrer Kindheit kennen eine Herausforderung.

- Aspekte wie die Ausgestaltung der Führungsrolle, Kommunikation und Work-Life-Balance sind dagegen für Frauen in kleinen wie in großen Unternehmen Schlüsselfaktoren bei der Übernahme von Führungspositionen.

III. Nachhaltigkeit, Ausblick

Wie geht es mit diesem Konzept der „Doppelstrategie“ nach Beendigung des Förderzeitraums weiter?

- Das Konzept, bestehend aus Betriebspartnerschaften und Frauenführungswerkstatt, soll weiterhin angewandt werden.
- Interessierte Unternehmen, die Ihr Wissen zu Frauen in Führung weitergeben möchten oder die sich dem Thema neu zuwenden wollen, können sich bei der Abteilung für Chancengleichheit der Landeshauptstadt Stuttgart melden (Tel. 0711/216-1942, Email: verstaerkung@stuttgart.de).
- Da die Förderung durch das Wirtschaftsministerium ausläuft, fallen künftig für die Unternehmen, die eine Frau in die Führungswerkstatt entsenden wollen, Kosten in Höhe von ca. 1.000 Euro an. Die Vermittlung von Expertenunternehmen sowie die Begleitung der teilnehmenden Unternehmen ist weiterhin kostenfrei.
- Aktuelle Informationen erhalten Sie unter www.familienfreundlicher-wirtschaftsstandort.de

Welche weiteren Aktivitäten planen die Projektpartner zum Thema „Frauen in Führung“?

Wirtschaftsministerium

- Am 24.02.2011 ging die neue Internetplattform www.spitzenfrauen-bw.de online.
- Am 13.05.2011 findet der Wirtschaftskongress „Spitzenfrauen – Wege ganz nach oben“ zum 2. Mal statt.

BeFF e.V.

- Am 23.03.2011 startet das neue Programm „Mit Coaching zum Erfolg“. Weitere Informationen auf www.beff-frauundberuf.de

Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn

Kontakt

Landeshauptstadt Stuttgart
Abteilung für individuelle Chancengleichheit
70161 Stuttgart

Dr. Ursula Matschke
Tel. 0711/216-3338
Email: ursula.matschke@stuttgart.de

Dr. Kathrin Silber
Tel. 0711/216-1942
Email: kathrin.silber@stuttgart.de

Internet: www.familienfreundlicher-wirtschaftsstandort.de