

Kompetenzen von Frauen stärken die Region in Stadt und Kreis Aachen und im Kreis Düren

im Rahmen der Initiative

„Regionen stärken Frauen“ (Ziel-3-Förderung)

Abschlußbericht des Teilprojekts Kompetenz PLUS

Antragsteller:

going

ac.consult

Ansprechpartner:

Dr.-Ing. Maike Süthoff, GL

Dipl. BW André Schülke

Aachen im Juni 2006

Gliederung

1. Kompetenz PLUS	3
1.1 Aufstiegs- und Umfeldqualifizierung weiblicher Führungskräfte für Unternehmen der Kompetenzfelder der Region	4
1.2 Die Arbeitsansätze des Teilprojekts Kompetenz PLUS.....	5
1.2.1 Aufstiegsqualifizierung.....	5
1.2.2 Betriebliche Umfeldqualifizierung	5
1.3 Die Umsetzung.....	5
Teil 1: Personenzentriertes Coaching.....	6
Teil 2: Unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule	7
Teil 3: Integrierte Beratung und Begleitung der Unternehmen	10
Teil 4: Vernetzung durch Austausch von Erfahrungen.....	12
1.4 Transfer des Teilprojekts Kompetenz PLUS	15
Anhang: Presseartikel und Öffentlichkeitsarbeit Kompetenz PLUS.....	18

1. Kompetenz PLUS

Das Projekt Kompetenz PLUS wandte sich an weibliche Führungskräfte aus dem mittleren Management. Es ging um die Entwicklung von Führungskräften, insbesondere aus Unternehmen der oft männlich geprägten Zukunftsbranchen der Region, erweitert um das Feld Gesundheitswirtschaft, da hier ebenfalls große Veränderungsbedarfe und Entwicklungschancen stecken und die Situation weiblicher Führungskräfte in einer weiblich geprägten Kultur zu untersuchen waren.

Ziel des Teilprojekts **Kompetenz PLUS** war es, den beruflichen Aufstieg von weiblichen Fach- und Führungskräften zum Nutzen von Unternehmen und damit der Region systematisch umzusetzen. Dies wurde ab dem 01.01.05 mit 12 Unternehmen und ausgewählten Beschäftigten aus Stadt Aachen, Kreis Aachen und Kreis Düren durchgeführt und ausgewertet.

- Zielgruppe** KMU (kleine und mittlere Unternehmen) aus den regionalen Kompetenzfeldern der Stadt Aachen, des Kreises Aachen und des Kreises Düren und Beschäftigte von KMU, insbesondere weibliche Führungskräfte
- Angebot** Das Projektvorhaben bot den teilnehmenden Frauen und Unternehmen Aufstiegs- und Umfeldqualifizierung, die speziell an die Unternehmenssituation und die unterschiedlichen Zielsetzungen angepasst wurden mit den Elementen:
- Teil 1: personenzentriertes Coaching
 - Teil 2: unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule
 - Teil 3: integrierte Beratung und Begleitung der Unternehmen
 - Teil 4: Vernetzung durch Austausch von Erfahrungen

Diese vier aufeinander abgestimmten Teilmaßnahmen wurden durch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen ergänzt und sinnvoll für die Entwicklung der KMU genutzt mit dem

Ziel: **Stärkung regionaler Kompetenzfelder
durch optimierte Nutzung der Potenziale von weiblichen Beschäftigten**

Laufzeit: 16 Monate von 01.01.2005 bis 31.04.2006

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

1.1 Aufstiegs- und Umfeldqualifizierung weiblicher Führungskräfte für Unternehmen der Kompetenzfelder der Region

Das Teilprojekt **Kompetenz PLUS** unterstützte Unternehmen – vor allem KMU, das vorhandene Know-how ihrer beschäftigten Frauen in Fach- und Führungspositionen zu nutzen und auszubauen. Kleine und mittlere Unternehmen wurden bei der Professionalisierung ihrer Personalentwicklung begleitet, beruflich aktive Frauen aus der mittleren Führungsebene wurden unternehmensübergreifend qualifiziert, zum Nutzen der zukunftsweisenden Branchen der Region.

Die bessere Nutzung von Potenzialen der Mitarbeiterinnen und die Implementierung des Gender-Mainstreaming-Gedankens ist ein offensichtlicher Gewinn für Unternehmen. Dieser lässt sich jedoch nicht in Zahlen ausdrücken, er ist erst in zweiter Linie gewinnsteigernd. In wirtschaftlich angespannten Zeiten ist die Gefahr groß, dass von Unternehmensseite zu kurzfristig agiert und ausschließlich in zeitnah gewinnbringende Projekte investiert wird. Die Akquise für die Projektteilnahme zeigte, dass Unternehmen zwar grundsätzlich Interesse an dieser Thematik haben, ihre letztendliche Teilnahme aber viel Überzeugungsarbeit bedurfte, da der Sinn des Projekts ihnen erst nahe gebracht werden musste.

Folgende Unternehmen waren an dem Projekt Kompetenz PLUS beteiligt:

- AIXTRON AG
- Ericsson Eurolab GmbH
- Forschungszentrum Jülich
- Deutscher Kinderschutzbund
- Luisenhospital
- manus Pflegedienst
- PAION AG
- Weyergans High Care AG
- St. Franziskus Seniorenzentrum
- Aetas Kranken- und Altenpflegedienst
- Visitatis Pflegedienst
- Malteser-Krankenhaus St. Elisabeth

1.2 Die Arbeitsansätze des Teilprojekts Kompetenz PLUS

Das Teilprojekt beruhte auf zwei wesentlichen Prinzipien: Aufstiegsqualifizierung und betriebliche Umfeldqualifizierung.

1.2.1 Aufstiegsqualifizierung

Kompetenz PLUS professionalisierte weibliche Führungskräfte des mittleren Managements durch eine ausgewogene Verbindung aus Angeboten in Lerngruppen und Einzelcoachings. Ergänzend wurden betriebsübergreifende Workshops durchgeführt, um den Austausch und Vernetzungsprozess unter den Führungsfrauen zu fördern und zu einer langfristigen und tragfähigen Vernetzung beizutragen.

1.2.2 Betriebliche Umfeldqualifizierung

Der Kompetenzausbau der weiblichen Führungskräfte benötigte strukturelle Veränderungen und Umdenkungsprozesse in der Organisation, um das Humanpotenzial nachhaltig im Unternehmen zu nutzen. D.h. nicht nur bei der Führungsfrau wurden Entwicklungen angestoßen, sondern auch das System, in das sie eingebunden ist, musste sich verändern, wollte man den Qualifizierungsnutzen für das gesamte Unternehmen optimieren. Die betriebliche Umfeldqualifizierung ist ein Instrument zur Begleitung von Veränderungsprozessen und Professionalisierung des betrieblichen Umfelds in bezug auf Karriereförderung und Personalentwicklung. Dabei spielt auch die Frage einer optimierten Zusammenarbeit der Geschlechter eine wichtige Rolle. Gegenteilige Rollenzuschreibungen prägen die Arbeitskultur. So fällt es oft schwer, Ziel- und Ergebnisorientierung in weiblichen Systemen zu fördern. Männlich geprägte Organisationen, wie die der oben genannten Kompetenzfelder, neigen eher dazu, weibliche Qualitäten wie die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters, eine Ressourcenorientierung und den Blick für das Ganze abzuwehren und tun sich nach wie vor schwer, alle Potenziale weiblicher Mitarbeiter zu nutzen.

1.3 Die Umsetzung

Das Konzept basierte auf vier Maßnahmenteilen, die auf die jeweilige Situation und Zielsetzung der teilnehmenden Frauen und Unternehmen individuell angepasst wurden:

- Teil 1:** personenzentriertes Coaching
- Teil 2:** unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule
- Teil 3:** integrierte Beratung und Begleitung von Unternehmen
- Teil 4:** Vernetzung durch Austausch von Erfahrungen.

Diese aufeinander abgestimmten Teilmaßnahmen wurden durch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen ergänzt und sinnvoll für die Unternehmensentwicklung genutzt. Dabei konzentrierte sich das integrierte Beratungsangebot auf die Schwerpunkte Personalentwicklung zur Nutzung von Mitarbeiterressourcen und Mitarbeiterbindung durch gezielte Karriereplanung. Dies diente dem Erhalt und der Weiterqualifizierung von wertvollem Fachpersonal mit dem Ziel der:

„Stärkung regionaler Kompetenzfelder durch optimierte Nutzung der Potenziale von Frauen“.

Die vier Maßnahmenteile wurden folgendermaßen umgesetzt.

Teil 1: Personenzentriertes Coaching

Für das Coaching standen jeder Teilnehmerin 8 Sitzungen à 90 Minuten zur Verfügung. Die sehr individuelle Begleitung, die durch den Rahmen der Schweigepflicht einen intensiven Lernraum für jede einzelne Führungskraft bietet, wurde von den Teilnehmerinnen intensiv genutzt. Das folgende Themenspektrum gibt einen Eindruck, woran sie im Coaching arbeiteten:

- Standortbestimmung der eigenen Abteilung im Unternehmen – verbunden mit dem persönlichen Umgang mit Anforderungen anderer Abteilungen
- Überbrückung der Auszeit durch die Geburt eines Kindes ohne Beschädigung der Führungsposition
- Führung eines Teams mit starken persönlichen Konflikten
- Änderung der strategischen Ausrichtung der eigenen Abteilung
- längerfristige Profilerweiterung durch Fortbildungsplanung
- Rollenklärung im internationalen Vertrieb
- Klärung der Anforderungen und Arbeitsbedingungen nach Übernahme einer Führungsposition
- Akzeptanz der Führungsposition nach Aufstieg im eigenen Team
- ressourcenschonendes Verhalten in einem strukturellen Konflikt
- Änderung des Führungsstils in Richtung mehr Delegation von Verantwortung
- Loyalitätskonflikte „nach unten und nach oben“ als mittlere Führungskraft

Zwei Teilnehmerinnen zeigten in ihrer Abschlussreflexion einige Wirkungen des Coachings auf:

Beispiel 1: Wie wirkt Coaching?

Was habe ich für mich im letzten Jahr durch das Coaching gelernt? Wichtig war es für mich, delegieren zu lernen und mich aus der Rolle des Versorgers zu befreien und Selbstverantwortung meiner Mitarbeiterinnen zu fördern und zu fordern. Insgesamt ist es mir gelungen, klarer die Führungsposition auszufüllen und anzunehmen. Durch die Gespräche im Coaching ist mein Selbstvertrauen gestärkt worden und in mir ist das Gefühl gewachsen, ich mache diese Aufgabe gut.

Beispiel 2: Wie wirkt Coaching?

Was nehme ich aus den Coachingterminen mit? Ich habe gelernt mich durchzusetzen – ich erhalte von allen Kolleginnen und Kollegen dieses Feedback. Ich habe gelernt, unangenehme Gespräche nicht als unangenehme Gespräche zu verkaufen. So habe ich vor einem Mitarbeitergespräch kein ungutes Gefühl, sondern räume meinem Gegenüber stattdessen ein, dass er bei negativen Nachrichten auch entsprechend reagiert. Ich bin vorbereitet. Vorträge vor vielen Mitarbeitern bereiten mir im Vorfeld keine schlaflosen Nächte mehr. O k, ich bin aufgeregt, das gehört dazu und ist eine Art Vorbereitung- Ich akzeptiere dieses Gefühl und kämpfe nicht mehr dagegen an.

Teil 2: Unternehmensübergreifende Qualifizierungsmodule

Die Teilnehmerinnen wurden in Abstimmung mit den sie beschäftigenden Unternehmen berufsbegleitend qualifiziert. Die Themen der Module wurden bestimmt von den Fragen: „Wie können Frauen ihre Potenziale und ihr Können gezielter in KUM einbringen?“ und „Was genau benötigen weibliche Fach- und Führungskräfte aus Sicht der Unternehmen und aus ihrer eigenen Perspektive und Berufserfahrung?“ Die genaue Gestaltung und Umsetzung der Trainings berücksichtigte außerdem die erhobenen Bedarfe der teilnehmenden Frauen und KMU.

Die beiden Projektbeteiligten ac.consult und goING führten 7 bzw. 3 Trainings durch und werden abschließend die unterschiedliche Wirksamkeit ihrer Konzepte – Aufstiegsqualifizierung für Frauen und Gendertrainings für gemischtgeschlechtliche Tandems - vergleichen. Im Mittelpunkt der Qualifizierung standen die Ziele der Teilnehmenden und die Situation in den zugehörigen Unternehmen. Fallbearbeitung und die Umsetzung in die berufliche Praxis bestimmten die Qualität und die Arbeit in den Qualifizierungsmodulen.

Von den 10 jeweils zweitägigen Trainingsmodulen hat goING 3 und ac.consult 7 durchgeführt. Die Themen der Trainings wurden nach der Bedarfserhebung folgendermaßen festgelegt:

Themen der Aufstiegsqualifizierung:

- | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| Modul 1 | Ich gehe los: Führungsdefinition, Führungsverständnis, Entwicklungsziele |
| Modul 2 | Ich gebe meine Stimme: Einsatz der Stimme als Führungsinstrument |
| Modul 3 | Ich führe das Wort: Rhetorik und Kommunikation |
| Modul 4 | Ich führe das Team: Teamdynamik, Teamführung und Teamentwicklung |
| Modul 5 | Ich nutze Konflikte: Konfliktmechanismen, Führungsaufgaben bei Konflikten |

Modul 6 Ich weiß, was ich will: Selbstmotivation, Motivation von MitarbeiterInnen

Modul 7 Ich gehe in Führung: Standortbestimmung, Resümee, Ausblick

Themen des Gendertrainings:

Modul 1 Führen von Teams

Modul 2 Individualprozesse – sich selbst zielorientiert führen

Modul 3 Führen in Prozesse

Vergleich Aufstiegsqualifizierung und Gendertrainings

Die beiden Träger ac.consult und goING führten die Trainings in Folge ihrer erprobten Arbeitskonzepte als frauenspezifische Aufstiegsqualifizierung bzw. als gemischtgeschlechtliches Gendertraining durch. Diese beiden Trainingskonzepte unterscheiden sich in folgenden Merkmalen:

Aufstiegsqualifizierung (ac.consult)

trennt das Lernfeld persönliches Führungstraining unter Frauen von der Umsetzung im gemischtgeschlechtlichen Arbeitsfeld – begleitet durch Coaching

wird von Trainerinnen durchgeführt, um weibliche Vorbilder anzubieten

bietet geschützte Lernräume, konfrontiert die TN mit sich selber und ihrem Verhalten

bereitet auf die Umsetzung vor

entwickelt Führung parallel zur Persönlichkeit der Teilnehmerinnen

Gendertraining (goING)

führt das Training gemischtgeschlechtlich durch, arbeitet aber immer wieder in Frauen- und Männer-Untergruppen, um die herrschenden Klischees zu verdeutlichen

wird von gemischten Teams durchgeführt, um allen Teilnehmenden Bezüge zu bieten

bietet geschützte Lernräume abwechselnd zu konfrontativen Situationen

bezieht die Umsetzung symbolisch mit ein

nutzt Geschlechtsrollenklischees zum Erkenntnisgewinn über Führungsmechanismen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die beiden Trainingsformen zu vergleichbaren Ergebnissen kommen: die Arbeitsverhältnisse werden klarer und strukturierter, die Kommunikation direkter, energieraubende Rituale nehmen ab. Die Aufstiegsqualifizierung focussiert die weiblichen Führungskräfte und setzt von hier aus Veränderungsakzente in deren Arbeitsumfeld, während das Gendertraining Männer und Frauen einbezieht, dabei aber auch geschlechthomogene Untergruppen für Selbstverständnisprozesse nutzt.

Dieses Vergleichsergebnis kommt vor allem dadurch zustande, dass die Trainings im Projekt Kompetenz PLUS in einem Gesamtkonzept mit persönlichem Coaching, Austauschworkshops und Beratung im Arbeitsumfeld der Teilnehmenden eingebettet waren. Die Wirkungen der Trainingsreihen können deshalb nicht isoliert betrachtet werden, sondern kommen durch die Kombination dieser verschiedenen Interventionsformen zustande, die in ihrer Gesamtheit bei beiden Trägern Frauen *und* Männer erfasst haben.

Auszüge aus den Trainingsbewertungen geben einen Einblick in die Lernerfahrungen und Verhaltensänderungen, die dort erarbeitet wurden:

Beispiel 1: Aufstiegsqualifizierung (ac.consult)

Ich nehme mir vor:

- *mir die Erkenntnisse in Bezug auf meine persönliche Kompetenz, die ich hier erhalten habe, im Alltag zu vergegenwärtigen*
- *mehr Selbstreflexion zu betreiben und mir den Raum dafür zu nehmen*
- *oft an das Feedback zu denken, das ich hier bekommen habe*
- *Entscheidungen zu treffen und mehr zu delegieren*
- *mich mehr und aktiv mit dem Thema Führung auseinandersetzen*
- *stärker zu führen, mehr Klarheit und Eindeutigkeit zu leben! Abgrenzungen!*
- *bei neuen Kontakten nicht nur die „scharfe“ berufliche Seite zu zeigen, sondern auch mehr das persönliche Wesen einzubringen*
- *die Stimme als Werkzeug und Kommunikationsinstrument gezielter einzusetzen*

Mir ist klar geworden,

- *dass Ausdruck der Stimme und Körperhaltung entscheidend sind für meine Wirkung*
- *dass ich eine größere Präsenz beim Vortragen brauche, ich möchte lernen, akzentuierter mit Pausen in kurzen Sätzen zuhörengerecht zu sprechen und zu agieren*
- *dass ich einige Wirkungen meines Führungsstils bedenken muss*
- *ich bin auf dem richtigen Weg*
- *ich sage Ja zu meiner Person, so wie sie ist; ich kann mit meinen inneren Ängsten durchaus umgehen lernen, das macht mich sicher*

Beispiel 2: Gendertraining (goING):

... hat mir deutlich gezeigt, dass ich in der Umsetzung von Lösungen gegen den Widerstand meiner männlichen Kollegen eine klare und unmissverständliche Sprache sprechen muss.

Anfangs war ich misstrauisch, ob mir ein Training mit Genderaspekt überhaupt helfen kann. Heute kann ich dieses Training jeder Führungskraft empfehlen, weil es hilft, Führungsprobleme besser zu verstehen und weil es praxis- und lösungsorientiert ist.

Ich erkenne, dass die Polarisierung der Geschlechter zu einem belebenden Element führt. Mit dieser Einsicht durchmischte ich das Personal in unseren Einrichtungen stärker und stelle seitdem eine größere Zufriedenheit unter unseren Klienten fest.

Teil 3: Integrierte Beratung und Begleitung der Unternehmen

Den beteiligten KMU bot das Teilprojekt **Kompetenz PLUS** eine Umfeldqualifizierung in Form einer externen Beratung und Moderation, um betriebliche Veränderungen, die im Zusammenhang mit der Karriere- und Personalplanung stehen, zu bearbeiten und zu begleiten. Das Beratungsangebot erweiterte die Kompetenzen der Unternehmen und unterstützte sie exemplarisch, ihre vorhandenen Mitarbeiterpotenziale optimal zu nutzen und langfristig in die Unternehmensentwicklung einzubinden. Dabei standen die Bindung und Förderung der teilnehmenden weiblichen Beschäftigten im Vordergrund. Zusätzlich konnten im Rahmen des integrierten Beratungsangebotes von **Kompetenz PLUS** auch weitere Beschäftigte oder –gruppen aus den KMU mit einbezogen werden. Nach Ablauf des Projekts steht jedem Unternehmen ein erprobtes und angepasstes Konzept für Mitarbeiterbindung und Karriereförderung zur Verfügung.

Die Unternehmen nutzten dieses Angebot von Anfang an rege und entwickelten seither unterschiedliche Vorhaben und Kleinprojekte im Arbeitsumfeld der Führungsfrauen:

- Einführung von Mitarbeitergesprächen als Führungsstrategie
- Entwicklung eines Konzeptes für das customer relationship management
- Entwicklung von Arbeitsstandards in einer Abteilung
- Rollen- und Aufgabenklärungen innerhalb der Führungshierarchie
- Erarbeitung von Empfehlungen zur Teamentwicklung
- Verbesserung der Qualitätskontrolle als Führungsstrategie
- Strategische Zukunftsplanung in einem non-profit-Unternehmen
- Konfliktmanagement
- Führungsinstrumente Delegieren und Kontrollieren nutzen

Drei Fallbeschreibungen aus der Beratung der teilnehmenden Unternehmen veranschaulichen die ganz unterschiedlichen Themen und Prozesse:

Beispiel 1: Einführung von Mitarbeitergesprächen als Führungsstrategie

Die dreiköpfige Geschäftsführung eines Unternehmens mit ca. 30 Angestellten richtet nach einer 5jährigen Aufbau- und Wachstumsphase sein Augenmerk auf handhabbare Führungsstrukturen und vergleichbare Vorgehensweisen im Umgang mit den MitarbeiterInnen. Mitarbeitergespräche sind in diesem Zusammenhang interessant, weil der konstruktive Umgang mit Kritik in der Vergangenheit immer wieder problematisch war.

In einem ersten Beratungsschritt wurden im Geschäftsführungsteam die bisherigen Erfahrungen reflektiert und vorhandene Instrumente gesichtet. Daraus wurde ein bedarfsgerechter Gesprächsleitfaden entwickelt.

Danach kamen die MitarbeiterInnen ins Spiel: die Beraterin führte mit der gesamten Belegschaft einen Workshop durch mit dem Thema: Umgang mit Lob und Kritik und Einführung von Mitarbeitergesprächen. Hier wurde der konstruktive Umgang mit Kritik thematisiert und der Gesprächsleitfaden diskutiert, so dass die MitarbeiterInnen selbst eine Motivation für die anstehenden Mitarbeitergespräche aufbauten.

Zur Vorbereitung auf die Gesprächssituation absolvierte das Geschäftsführungsteam ein Kurztraining und teilte dann die MitarbeiterInnen untereinander auf und erstellte einen Ablaufplan für die Durchführung der Gespräche. Nach Durchführung aller Mitarbeitergespräche diente die letzte Beratungssitzung dazu, diese Erfahrungen zu reflektieren und den Gesprächsleitfaden damit zu optimieren.

Beispiel 2: Entwicklung von Arbeitsstandards in einer Abteilung

In einem jungen Unternehmen mit starker Wachstumsdynamik hat die Personalabteilung nach einer personellen Erweiterung das Ziel, ihre Arbeitsabläufe zu überprüfen, ihre Beziehungen zu ihren internen Kunden präziser zu definieren und das neue Team zu entwickeln.

In einem ersten Workshop analysiert das Team der Abteilung die Probleme, die aktuell im Arbeitsalltag auftreten. Außerdem verlängern sie diesen Problemaufriss in die Zukunft und prognostizieren die kommenden Herausforderungen. Für eine Liste typischer Problemstellungen entwickeln sie Einzellösungen und leiten davon dann neue Regeln und Standards für ihre Arbeit ab.

Der zweite Workshop diente der konkreten Beziehungsgestaltung zu den internen Kunden. In unterschiedlichen Rollenspielsituationen erprobten die Teammitglieder den Umgang mit den festgelegten Regeln und Standards und entwickelten gemeinsame Vorstellungen einer optimalen Beziehung zu den internen Kunden.

In einem dritten Workshop wurden die Stärken und Schwächen der Teammitglieder sowie ihre informellen Rollen im Abteilungsteam reflektiert. Das Team kam so zu gemeinsamen Ideen, wie die vorhandenen Stärken optimal eingesetzt und die vorhandenen Schwächen durch gute Teamarbeit kompensiert werden können.

Beispiel 3: Entwicklung eines Konzeptes für das customer relationship management

Die Exportmanagerin in einem weltweit agierenden Unternehmen nutzte die Beratung dazu, ihre Kundenbeziehungen zu systematisieren und dadurch optimaler zu gestalten.

Im ersten Schritt definierte die den Strukturierungsbedarf im Kundenmanagement in drei Bereichen: Kundenkontakt, standardisierte Materialien und Zeitmanagement. Durch die Qualifizierung und Priorisierung ihrer Kundenkontakte entstanden eine erste Struktur sowie Standards für den Umgang mit unterschiedlichen Kundengruppen. Jetzt konnten für die verschiedenen Kontaktsituationen zu Kunden passgenaue Materialien erstellt werden (Standardmails, Telefonnotiz, Stammdatenblatt, Informationsverwaltung, Wiedervorlage).

Die neue Struktur zog innerbetrieblichen Klärungsbedarf nach sich, so dass Absprachen mit MitarbeiterInnen der relevanten internen Schnittstellen, z.B. Auftragsbearbeitung erfolgten. Abschließend erstellte die Exportmanagerin ein Gesamtkonzept, das sie mit einer Zeitmanagementstruktur vervollständigte.

Teil 4: Vernetzung durch Austausch von Erfahrungen

Die kollegiale Vernetzung und der Erfahrungsaustausch der Führungsfrauen untereinander wurde im Teilprojekt Kompetenz PLUS als eigenständiger Lernbereich etabliert. In zehn Austauschworkshops erhielten die Teilnehmerinnen Gelegenheit, Fragen aus ihrer alltäglichen Führungspraxis zur Diskussion zu stellen und von den Erfahrungen der anderen zu profitieren. Die Austauschworkshops fanden in den einzelnen Unternehmen statt. So konnten die jeweiligen „Gastgeberinnen“ ihr Unternehmen präsentieren und der Gruppe einen Vergleich der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und deren Auswirkungen auf die Führungskultur ermöglichen.

Themen der Austauschworkshops im Teilprojekt Kompetenz PLUS waren:

Austauschworkshop 1	Kennenlernen, Themensammlung, Austauschregeln
Austauschworkshop 2	Umgang mit Disziplinproblemen
Austauschworkshop 3	Führungsrolle und Führungsinstrumente
Austauschworkshop 4	Unternehmensbesichtigung mit Arbeitsplatz-Monitoring
Austauschworkshop 5	Motivation von Mitarbeiter/innen
Austauschworkshop 6	Instrumente der Personalentwicklung
Austauschworkshop 7	Führen Frauen anders?
Austauschworkshop 8	Führen in männlich dominierten Betriebskulturen
Austauschworkshop 9	Führen in weiblich dominierten Betriebskulturen
Austauschworkshop 10	Ergebnissicherung und Planung der weiteren Netzwerktreffen

Das Netzwerk der Teilnehmerinnen wurde durch die ersten zehn moderierten Treffen nachhaltig installiert. Alle Teilnehmerinnen waren motiviert, diese Austauschplattform zu erhalten und werden zukünftig eigenständig organisierte Treffen abhalten. Weiterhin besteht die klare Absicht, sich über Veranstaltungen und Weiterbildungen auszutauschen und interessante Termine gemeinsam wahrzunehmen. So ist ein gemeinsamer Besuch des Vortrags des Trainers Robert Betz im Herbst fest verabredet.

Im letzten Austauschworkshop erarbeiteten die Frauen Empfehlungen an Unternehmen und an andere Frauen im Berufsleben und fassten ihre gemeinsamen Erkenntnisse in dieser Form zusammen:

Erkenntnisse und Empfehlungen an Frauen

Wenn eine Frau eine Führungsposition anstrebt,...

- „Selbstbewusstsein, willensstark, Durchsetzungsvermögen“
- „muss sie Mut zu Auseinandersetzungen haben.“
- „sollte Sie sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein.“

Wenn eine Frau in unserem Unternehmen Führungskraft werden will, rate ich ihr,...

- „Umgang mit Menschen, lernfähig zu sein, tolerant, Kompromissbereitschaft = teamfähig“
- „ihren eigenen Stil zu entwickeln und sich nicht nach männlichen „Vorbildern“ zu richten.“
- „Klarheit, Mut und Ausdauer zu zeigen.“
- „selbstbewusst ihre Ideen/Vorschläge vorzustellen, auch mal gegen die allgemeine Richtung ein Projekt durchzusetzen, Niederlagen einstecken können“
- „dies mit Geduld, Durchsetzungsvermögen, fachlicher Kompetenz anzugehen“

Die wichtigste Kompetenz einer Führungsfrau ist..

- „Zielstrebigkeit, Freude an der Aufgabe und die Fähigkeit, ihre eigene Rolle zu reflektieren“
- „Selbstbewusstsein“
- „Mut zu haben, kritisiert zu werden, Disharmonie einstecken können“
- „Kommunikation (zuhören & sprechen)“
- „Klarheit“

Meiner 19-jährigen Tochter würde ich raten, ...

- „keine einseitige Ausbildung sondern sich andere Perspektiven suchen“
- „Frühzeitig ein Praktikum zur Erleichterung der Berufswahl zu machen.“
- „sich ausgiebig zu informieren, ihre Vorlieben/Neigungen zu testen, nicht entmutigen lassen.“
- „Erstmal so viel wie möglich reisen, andere Kulturen kennen lernen und mit offenen Augen und Ohren durch die Welt zu gehen. Frei nach – reisen bildet –“

Erkenntnisse und Empfehlungen an Unternehmen

Unternehmen sind attraktiv für Führungsfrauen, wenn ...

- *„Aufgabe und Gehalt stimmen“*
- *„Sie gute Rahmenbedingungen (Fa.-Kultur) schaffen, in der weibliche Führungskräfte zur Normalität gehören.“*
- *„Freiräume da sind.“*

Wenn Unternehmen die Karriere von Frauen fördern wollen, müssen sie ...

- *„Bei vorhandenem Fachwissen die Persönlichkeit fördern/stärken“*
- *„Souveränität und Durchsetzungsvermögen steigern“*
- *„Offen sein für neue, manchmal andere Wege und Ideen“*

Unternehmen können von den Fähigkeiten von Führungsfrauen profitieren, wenn ...

- *„sie das ‚emotionale Element‘ als Bereicherung sehen.“*
- *„sie mit Offenheit an Wachstumsprozessen interessiert sind und Kreativität als Chance betrachten.“*
- *„die Erfahrung weitergegeben wird“*
- *„sie die Frauen ihren Stärken entsprechend an strategisch wichtigen Positionen einsetzen.“*

1.4 Transfer des Teilprojekts Kompetenz PLUS

Um auch andere Unternehmen – vor allem aus den Kompetenzfeldern der Region – anzuregen, ihre interne Kultur „gender-fähig“ zu machen und die Potenziale von Mitarbeiterinnen *und* Mitarbeitern besser zu nutzen, wurden die Veränderungs- und Umdenkungsprozesse, die die beteiligten Unternehmen und Teilnehmerinnen durchlaufen haben, auf unterschiedlichsten Wegen in der Region transparent gemacht.

Folgende Transfereveranstaltungen haben stattgefunden:

- Vortrag „Power statt Panik“, veranstaltet von der BPW-Germany
- Führungskräfte- und Karrieretraining für Frauen - BPW-Germany
- Karrieretraining für Studentinnen
- „Führen Frauen anders?“ Vortrag im Rahmen des Unternehmerinnen-Stammtischs
- Abschlussveranstaltung mit Podiumsdiskussion der beteiligten Frauen und Unternehmensvertretungen

Den Projektstart markierte eine Pressekonferenz in Zusammenarbeit mit der Regionalagentur Aachen. Hier wurden alle für die Region relevanten Medien eingeladen und über das Förderprogramm, das Projekt aber speziell auch über das Teilprojekt Kompetenz PLUS – seine Inhalte, Ziele und die teilnehmenden Betriebe - durch die Vertreter und Vertreterinnen der Regionalagentur und der beiden Projektträger informiert.

Während des laufenden Projekts wurden die Kompetenzfelder der Region – vor allem auch die Branchen der teilnehmenden Betriebe – per Mail informiert: hier wurde die Form des anonymisierten Praxisberichts gewählt, um die Darstellung alltagstauglich und leicht auf die eigene Situation übertragbar zu gestalten.

Ebenfalls sehr nah am betrieblichen Alltag und unter Beteiligung von zwei Teilnehmerinnen wurde ein Interview auf den euregionalen Seiten der Lokalpresse und damit in der gesamten Wirtschaftsregion Aachen veröffentlicht. Hier reflektieren die Teilnehmerinnen über das Erreichen ihrer im Projekt selbst gesteckten Ziele und beurteilen ihre Teilnahme über die Projektlaufzeit insgesamt.

Die Regionalstelle Frau und Beruf der Stadt und des Kreises Aachen bot die Möglichkeit, im Rahmen des Infotreffs für Unternehmerinnen einen Vortragsabend zu gestalten zum Thema „Führen Frauen anders?“ Hier wurden die Projekterfahrungen auf dem Hintergrund von Forschungsergebnissen zum Thema präsentiert.

Darüber hinaus erfolgte und erfolgt ein kontinuierlicher Transfer während der kompletten Laufzeit des Projekts auf der bereits bestehenden Homepage www.going-gender.de.

Die Abschlussveranstaltung fand am 05.04.2006 im Technologiezentrum in Aachen statt und stand unter dem Zitat von Hilde Domin: „Ich setzte den Fuß in die Luft und sie trug“.

Eingeladen waren neben den Teilnehmerinnen und ihren Vorgesetzten sowie allen Interessierten aus den beteiligten Unternehmen: Multiplikatoren, Unternehmen aus den Kompetenzfeldern der Region, Projektträger, die Presse und sonstige Interessierte. Insgesamt wurden ca. 500 Einladungen verschickt.

Die Podiumsdiskussion stand unter dem Thema „Führungskultur und Karriereförderung von Frauen zum Nutzen von Unternehmen“. Auf dem Podium saßen Teilnehmerinnen, Unternehmensvertreter, eine Trainerin und jeweils eine Mitarbeiterin der Projektträger.

Schnell bewegte sich die Diskussion weg von Klischees, Schuldzuweisungen und vorurteilsbeladenen Statements hin zu inhaltlicher Auseinandersetzung und persönlichen Erfahrungen. Das Interesse des Publikums war sehr groß und es wurden sehr viele Fragen an das Podium gerichtet.

Es zeigte sich, dass die Themen Frauen und Führung aber auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work-Life-Balance nach wie vor sehr virulent sind und auf ein enormes Interesse stoßen. Gleichzeitig wurde klar, dass es in diesen komplexen Themenfeldern keine einfachen Lösungen geben kann.

Die Vielfalt weiblicher Lebenswege wurde ebenso deutlich wie die Bedarfe von Unternehmen und die Anforderungen an Führungskräfte.

Nach Ende der Podiumsdiskussion ergaben sich noch viele anregende Gespräche bei Kaffee und Sekt.



Neben dem intensiven Austausch innerhalb der Teilprojekte bestehen Arbeitskontakte zu folgenden Projektträgern und Beratungseinrichtungen in NRW, die die Projekterfahrungen von Kompetenz PLUS synergetisch nutzen:

- DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn
- Frauenbildungshaus Zülpich
- ISBB Institut für schulische und berufliche Bildung, Köln
- Bildungsinstitut der Rheinischen Wirtschaft, Euskirchen
- Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castop-Rauxel
- Arbeitskreis „Frauen verbinden Welten“
- Gleichstellungsstelle der RWTH Aachen, Projekt Tandem
- Business and professional women Germany e. V (BPW)
- Regionalstelle Frau und Beruf der Stadt und des Kreises Aachen, Würselen

Anhang: Presseartikel und Öffentlichkeitsarbeit Kompetenz PLUS

„Kompetenz PLUS“

Mehr Frauen-Power für die Region

„Kompetenz PLUS“ ist ein Projekt der ac.consult GbR und der going Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurleistungen. Im Rahmen der Initiative „Regionen stärken Frauen“ erhält „Kompetenz PLUS“ Fördermittel vom Land NRW und dem europäischen Sozialfonds.

Das Projekt soll die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Unternehmen durch die Förderung weiblicher Führungskräfte steigern. Mit einem Anteil von nur 20 Prozent in den regionalen Kernbranchen sind weibliche Führungskräfte ein weitgehend ungenutztes Potenzial auch in der Region Aachen. Bis April 2006 sollen nun 20 weibliche Führungskräfte aus zwölf Unternehmen umfassend weiterqualifiziert werden.

Auf die Teilnehmerinnen wartet ein Programm, das auf persönlichem Coaching und unternehmensübergreifenden Seminaren aufbaut. Mit den Veranstaltungen sollen vor allem die Kernkompetenzen des Managements gestärkt werden. Dabei geht es um Fähigkeiten wie Motivation, Kommunikation und soziale Kompetenz. Kundenorientierung und Qualitätsbewusstsein sind weitere Schwerpunkte.

Das Projekt bezieht darüber hinaus das Arbeitsumfeld mit ein, auch die Unternehmen nehmen an Schulungen teil. Für die Betriebe geht es vor allem um die Nutzung ihrer Mitarbeiterpotenziale sowie die Personalbindung und Karriereförderung von weiblichen Mitarbeitern.

Ein Netzwerk für Frauen in Führungspositionen ergänzt schließlich die Maßnahmen und soll den Erfahrungsaustausch auch über das Projekt hinaus ermöglichen. Das langfristige Ziel von „Kompetenz PLUS“ und der Initiative „Regionen stärken Frauen“ ist eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen, aber auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

http://www.aachen.ihk.de/de/standortpolitik/download/wn_10_2005.pdf

- Beratung
- Coaching
- Konzepte
- Training



Frauentraining für die Chefetage

„Kompetenz PLUS“ begleitet 16 Monate lang künftige Führungskräfte aus Unternehmen der Region

VON UNSERER MITARBEITERIN
SABINE BUSSE

AACHEN. „Ein Weiterbildungsangebot dieser Art als Paket und so stimmig in der Zusammensetzung, das gibt es sonst nicht auf dem Markt“, lobt Ina Rixen. Die Personalmanagerin der Firma Palon in Aachen weiß, wovon sie spricht. Regelmäßig kauft sie Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter ein. Zu „Kompetenz PLUS“, einer Qualifizierung speziell für Frauen aus der Region, hat sie sich selber angemeldet.

Seit Januar letzten Jahres nimmt Rixen berufsbegleitend mit 14 anderen Frauen aus acht Unternehmen an dem Programm teil, das die Aachener Firma ac.consult entwickelt hat und durchführt. Das Projekt hat sich bereits vor zwei Jahren unter dem Titel „Frauen fit für Führung“ bewährt.

Grundlegend aus einem Coaching, das auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen zugeschnitten ist. Dazu kommt eine Beratung des Unternehmens, etwa zur optimalen Nutzung der Mitarbeiterpotenziale, sowie sieben Trainingseinheiten, bei denen die Frauen gemeinsam jeweils zwei Tage fortgebildet werden. Dabei geht es um Themen wie Konfliktmanagement, Führungsstile oder Kommunikation. Die notwendige und hilfreiche „Vernetzung“ schließlich ergibt sich durch die regelmäßigen Treffen während der 16-monatigen Kurszeit.

„Kompetenz PLUS“ wird vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW gefördert. Die acht Unternehmen, die alle in den regionalen Zukunftsbranchen Informationstechnologie, Life-Science („Lebenswissenschaften“) und Gesundheit angesiedelt sind, stellen die Fach- und Führungskräfte an sieben Arbeitstagen frei und fungieren während der Trainingswochenenden als Gastgeber.

Für Daniela Rühle kam das An-



Profiliert: Daniela Rühle (li.) und Ina Rixen haben mit der Weiterbildung ihre Karrieren angeschoben. Foto: Busse

gebot von ac.consult genau zur richtigen Zeit. Sie hat in Lemgo ein Studium im Fach „Technologie der Kosmetika und Waschmittel“ absolviert und sich in Managementfragen weitergebildet. Zurzeit ist die 33-Jährige bei der Dürener Firma Weyergans für den Export der Medizin- und Kosmetikprodukte in bestimmte Länder zuständig und erschließt gerade den spanischsprachigen Markt.

„Ich hatte meinen Platz im Unternehmen noch nicht richtig gefunden. Das Programm hat mir geholfen, in meine jetzige Position hineinzuwachsen“, sagt Danie-

la Rühle. Auch Ina Rixen konnte die strukturierte Fortbildung gut gebrauchen. Ihr bot sich letztes Jahr die Möglichkeit, die Personalverantwortung bei dem Biopharmazeutik-Unternehmen zu übernehmen. „Die Frage für mich war eher: ‚Will ich das, als kann ich das?‘“, erinnert sie sich. Denn die neue Position bedeutete auch den Abschied von lieb gewonnener Projektarbeit. Heute ist sie sicher, am richtigen Platz zu sitzen.

Wenn Kollegen plötzlich zu Vorgesetzten werden, müssen sie damit leben, aus den alten Netzwerken ausgeschlossen zu werden.

„Kompetenz PLUS“ beinhaltet daher auch den Austausch der Teilnehmerinnen als wichtigen Aspekt. „Die anderen haben ja die gleichen Probleme“, dachte sich Ina Rixen erleichtert, als es zum ersten Erfahrungsaustausch kam.

Auch Daniela Rühle hat der Abgleich mit Frauen in ähnlicher Position geholfen, vieles gelassener zu sehen. Elke Witzmann von ac.consult: „Die Möglichkeit, sich über bestimmte Fragen mit Gleichgesinnten auszutauschen, hilft oft über den Tellerrand zu gucken, was wiederum den Unternehmen zugute kommt.“

Plakat 1

ac.consult
Ihr Team für

- Beratung
- Coaching
- Konzepte
- Training

goING 
Gesellschaft für Organisationsentwicklung
und andere Ingenieurleistungen

Kompetenzen von Frauen stärken die Region

im Rahmen der Initiative
„Regionen stärken Frauen“

goING-diversity
Zertifizierung von Migrantinnen

Kompetenz

Träger: ac.consult Junglas, Schülke, Witzmann GbR
und
going Gesellschaft für Organisations-
entwicklung und andere Ingenieurleistungen

Zielgruppe: 20 Frauen aus 12 Unternehmen in Stadt und
Kreis Aachen und Kreis Düren

Laufzeit: 16 Monate von Januar 2005 bis April 2006

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



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



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



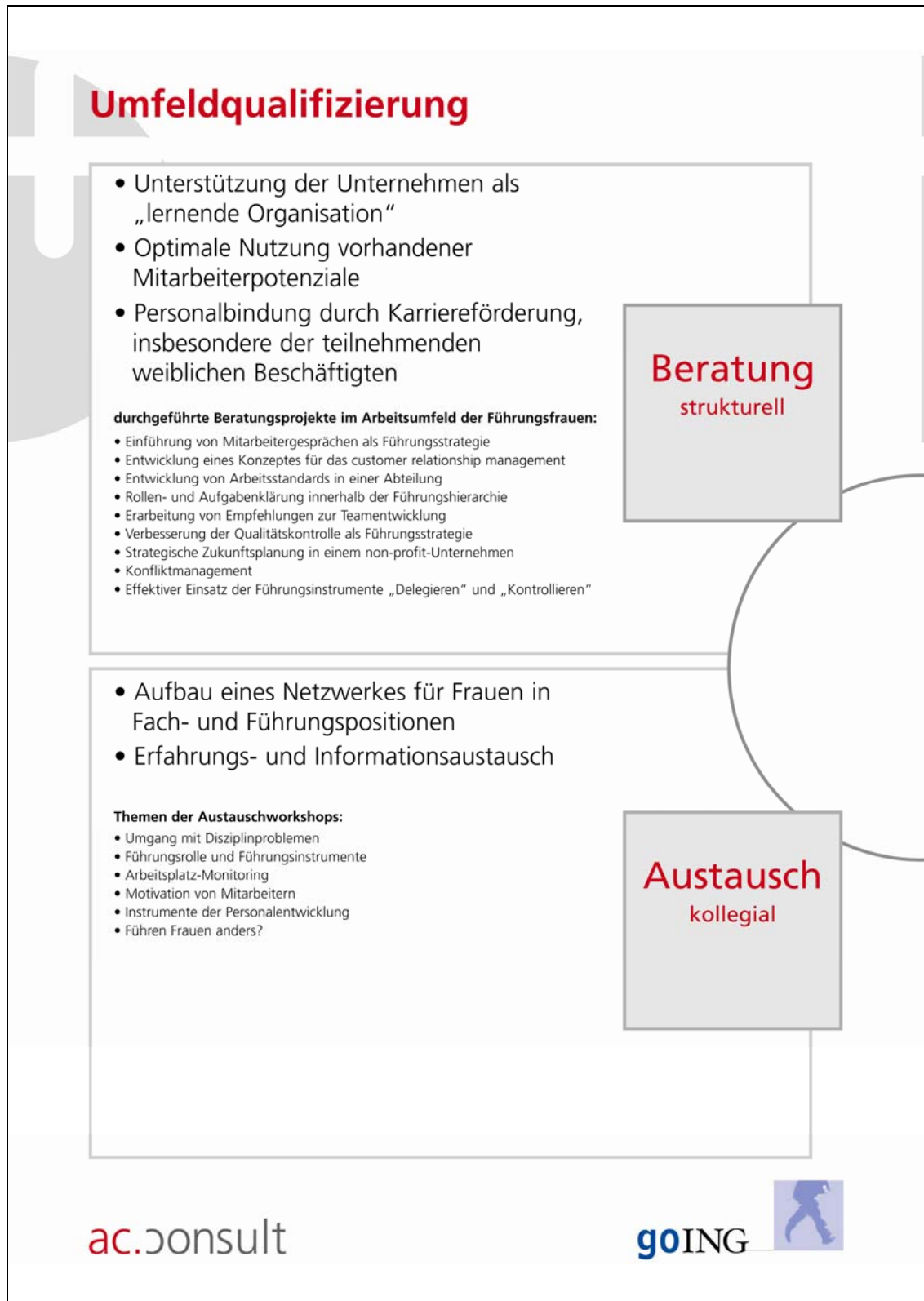
Plakat 2

Kompetenz

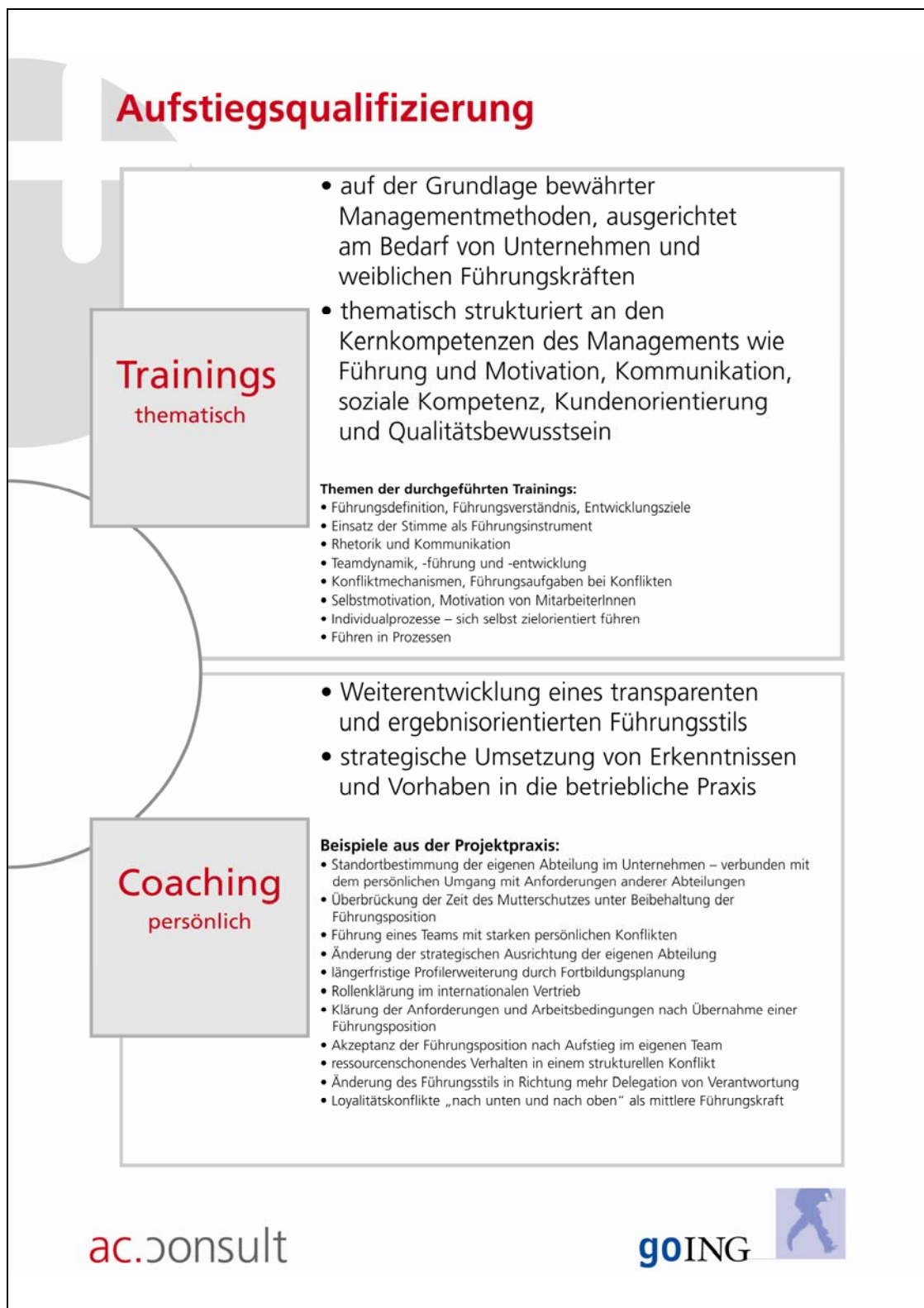
Die teilnehmenden Unternehmen

- Aetas Kranken- und Altenpflegedienst
- AIXTRON AG
- Ericsson Eurolab GmbH
- Forschungszentrum Jülich
- Deutscher Kinderschutzbund
- Luisenhospital
- Malteser-Krankenhaus St. Elisabeth
- manus Pflegedienst
- PAION AG
- St. Franziskus Seniorenzentrum
- Visitatis Pflegedienst
- Weyergans High Care AG

Plakat 3



Plakat 4



Plakat 5

Kompetenz

Stimmen unserer Teilnehmerinnen

„Die wichtigste Kompetenz einer Führungsfrau ist Zielstrebigkeit, Freude an der Aufgabe und die Fähigkeit, ihre eigene Rolle zu reflektieren.“

„Unternehmen können von den Fähigkeiten von Führungsfrauen profitieren, wenn sie die Frauen ihrer Stärken entsprechend an strategisch wichtigen Positionen einsetzen.“

„Unternehmen sind attraktiv für Führungsfrauen, wenn sie gute Rahmenbedingungen (Firmenkultur) schaffen, in der weibliche Führungskräfte zur Normalität gehören.“

„Wenn Unternehmen die Karriere von Frauen fördern wollen, müssen sie Souveränität und Durchsetzungsvermögen steigern.“

„Wenn eine Frau eine Führungsposition anstrebt, muss sie Mut zu Auseinandersetzungen haben.“