

## **Endbericht zur Evaluation des Programms** **„Mit Coaching zum Erfolg“**

I. Frauen in Führungspositionen	4
II. Coaching	10
III. Das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“	14
1. Programmziele	15
2. Programmaufbau	16
IV. Die Evaluation des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“	18
V. Ergebnisse der Befragungen	22
1. Grundgesamtheit	23
2. Persönliche und berufliche Situation	25
3. Die Unternehmen	29
4. Berufliche Orientierung	33
5. Soziale Komponente	35
6. Beurteilung der Seminare	43
7. Beurteilung des Einzelcoachings	49
1. Ziele	49
2. Beurteilung des Einzelcoachings	51
3. Verbesserungsvorschläge der Teilnehmerinnen	56
8. Beurteilung des Gruppencoachings	57
9. Beurteilung und Wirkung des Programms	59
1. Beurteilung des Programms insgesamt	59
2. Berufliche Veränderungen durch die Programmteilnahme	61
3. Verbesserungsvorschläge der Teilnehmerinnen	64
VI. Abschließende Beurteilung des Programms	65

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Teilnehmerinnen nach höchstem Schulabschluss .....	25
Abbildung 2: Teilnehmerinnen nach höchstem Berufsabschluss.....	26
Abbildung 3: Teilnehmerinnen nach Studienrichtung .....	27
Abbildung 4: Berufserfahrung der Teilnehmerinnen in Jahren .....	28
Abbildung 5: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl in Prozent .....	29
Abbildung 6: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	30
Abbildung 7: Führungsstil der Vorgesetzten .....	31
Abbildung 8: Motive für die Programmteilnahme .....	34
Abbildung 9: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen I.....	36
Abbildung 10: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen II.....	39
Abbildung 11: Einschätzung der Teilnehmerinnen durch die Coachinnen/Trainerinnen .....	42
Abbildung 12: Wichtigkeit der Seminarthemen für die Teilnehmerinnen .....	44
Abbildung 13: Durchschnittliche Seminarbeurteilung nach Standorten .....	45
Abbildung 14: Lernatmosphäre in den Seminaren nach Standort.....	46
Abbildung 15: Bewertung der Seminare nach Motiv.....	47
Abbildung 16: Ziele des Einzelcoachings .....	50
Abbildung 17: Bewertung Einzelcoaching nach Teilnahmegrund .....	52
Abbildung 18: Bewertung Einzelcoaching nach Standorten.....	53
Abbildung 19: Atmosphäre und Zufriedenheit beim Einzelcoaching nach Standort .....	53
Abbildung 20: Auftragsklärung und eingesetzte Methoden beim Einzelcoaching .....	54
Abbildung 21: Bewertung Gruppencoaching nach Standorten .....	57
Abbildung 22: Durchschnittliche Bewertung des Gruppencoachings.....	58
Abbildung 23: Gesamtbewertung des Programms .....	59
Abbildung 24: Bewertung des Programms insgesamt nach Standorten.....	60
Abbildung 25: Wirkung des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ .....	61
Abbildung 26: Berufliche Veränderungen während des Programms .....	62

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Männer und Frauen in Führungspositionen 2000 (in % der erwerbstätigen Männer/Frauen)	5
Tabelle 2: Abhängig Erwerbstätige im Alter von 15 bis 65 Jahren im März 2004 nach Stellung im Betrieb und Elternschaft in % .....	6
Tabelle 3: Anzahl der ausgewerteten Fragebogen an den Kontaktstellenstandorten .....	24

## I. Frauen in Führungspositionen

Wenn man sich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ auseinandersetzt, so fällt auf, dass in der Literatur unterschiedliche Definitionen von Führungspositionen zugrunde gelegt werden. Dementsprechend variieren auch die Ergebnisse bzw. Aussagen unterschiedlicher Untersuchungen. Gründe für Differenzen sind u. a. unterschiedliche Definitionen von „Führungskraft“ und „Führungspositionen“, sowie die Struktur der Stichproben (Umfang der verschiedenen Hierarchieebenen). Weiterhin sind die Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößen in unterschiedlichem Umfang in den Stichproben vertreten.

So geht eine Untersuchung der Europäischen Union im Jahr 2000 von einem Anteil von 3 % Führungskräften bei den erwerbstätigen Frauen in Deutschland aus, gegenüber einem Anteil von 6,4 % Führungskräften bei den erwerbstätigen Männern.<sup>1</sup> Dies ist im europäischen Vergleich bei beiden Geschlechtern ein relativ geringer Anteil an Führungspersonen (vgl. Tabelle 1). In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wurde bei den Frauen in Deutschland ein Anteil von 1,6 % und bei den Männern ein Anteil von 2,1 % festgestellt. Auch hier liegen die Vergleichszahlen fast aller EU-Staaten deutlich darüber, mit Ausnahme von Schweden und Italien, wobei Italien gar keine Führungskräfte in KMU ausweist. Dies zeigt jedoch auch, dass in den unterschiedlichen Ländern offenbar durchaus unterschiedliche Definitionen von „Führungskraft“ bestehen. In allen Ländern jedoch lag der Führungskräfteanteil bei den Frauen niedriger als bei den Männern.

---

<sup>1</sup> Europäische Kommission (2002): Das Leben von Frauen und Männern in Europa. Ein statistisches Porträt. Daten aus den Jahren 1980 – 2000, S. 76

**Tabelle 1: Männer und Frauen in Führungspositionen 2000  
(in % der erwerbstätigen Männer/Frauen)**

	Führungskräfte insgesamt		davon in kleinen Unternehmen	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
<b>EU15</b>	<b>10,1</b>	<b>5,7</b>	<b>3,5</b>	<b>2,4</b>
Belgien	11,8	7,6	4,0	4,2
Dänemark	10,3	3,7	3,0	1,7
<b>Deutschland</b>	<b>6,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,1</b>	<b>1,6</b>
Griechenland	12,1	6,8	10,3	6,1
Spanien	9,1	6,8	6,2	6,0
Frankreich	10,6	6,0	3,8	2,7
Irland	12,6	9,6	9,1	5,6
Italien	3,7	1,3	0,0	0,0
Luxemburg	7,5	4,3	5,5	3,3
Niederlande	16,1	7,3	6,9	4,0
Österreich	9,7	5,4	4,1	2,5
Portugal	8,2	4,6	6,5	4,0
Finnland	13,0	5,0	4,4	1,6
Schweden	6,2	2,8	2,2	1,3
Ver. Königreich	18,4	11,0	3,2	1,9

Quelle: Europäische Kommission (2002), Eurostat

Demgegenüber geht das Statistische Bundesamt für das Jahr 2004 von einem Führungskräfteanteil von 12 % aller erwerbstätigen Frauen in Deutschland aus.<sup>2</sup> Für die Männer lag der entsprechende Anteil bei 21 %. Allerdings erfasste diese Statistik auch alle Beamt(inn)en, während die EU nur Unternehmen befragte. Aber auch diese Zahlen zeigen, dass Frauen, gemessen an ihrem Anteil von 47 % an allen Erwerbstätigen in den Führungspositionen in weit geringerem Maße vertreten sind als Männer. Dabei fällt der Unterschied bei den Erwerbstätigen mit Kindern größer aus als bei den Erwerbstätigen ohne Kinder. Deshalb können die Unterschiede zwar zum Teil mit Kindererziehungszeiten und den damit verbundenen Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erklärt werden, aber eben nur zum Teil. Auch bei

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (2005): Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004, S. 40

den Frauen und Männern ohne Kinder besteht noch ein Unterschied von über 5 %, der nicht damit erklärt werden kann (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Abhängig Erwerbstätige im Alter von 15 bis 65 Jahren im März 2004 nach Stellung im Betrieb und Elternschaft in %**

	Männer			Frauen		
	Insgesamt	Mit Kindern	Ohne Kinder	Insgesamt	Mit Kindern	Ohne Kinder
Höhere Angestellte/Beamt(in)nen	<b>20,6</b>	23,7	18,1	<b>11,8</b>	10,4	12,9
Gehobene Angestellte/Beamt(in)nen	<b>23,4</b>	24,5	22,5	<b>32,6</b>	32,9	32,3
Mittlere Angestellte/Beamt(in)nen	<b>30,9</b>	31,9	30,1	<b>24,1</b>	25,2	23,3
Einfache Angestellte/Beamt(in)nen	<b>19,6</b>	19,6	19,5	<b>26,4</b>	30,7	22,8
Auszubildende	<b>5,6</b>	0,3	9,7	<b>5,1</b>	0,6	8,8

Quelle: Stat. Bundesamt 2005, Mikrozensus

Insgesamt lag der Anteil der Frauen in Führungspositionen lt. Mikrozensus bei 33 % gegenüber 67 % bei den Männern. Dabei gab es jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Bei den privaten und öffentlichen Dienstleistungen beispielsweise lag der Anteil der Frauen an den Führungspositionen bei 53 %. Hier wurden Führungspositionen also öfter mit Frauen als mit Männern besetzt. Auch in der Öffentlichen Verwaltung und im Handel- und Gastgewerbe lag der Anteil mit 39 % bzw. 35 % höher. Dagegen waren weibliche Führungskräfte im Baugewerbe (14 %), in der Energie- und Wasserversorgung (15 %) und im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (16 %) eher selten anzutreffen.<sup>3</sup>

Lange Zeit schien es auch so, dass Frauen eher Führungspositionen in kleineren Unternehmen besetzten und Männer eher in Großunternehmen Leitungspositionen

---

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt: Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004, Presseexemplar, S. 55

haben. Allerdings scheint sich dieser Trend in den letzten Jahren aufgelöst, bzw. sogar leicht umgekehrt zu haben. Laut einer aktuellen Studie waren Frauen in Führungspositionen im Jahr 2003 in 68 % der Fälle in kleineren und mittleren Unternehmen (unter 250 Beschäftigten) zu finden, bei den Männern waren es 69 %. Bei der entsprechenden Vorläuferstudie 1986 war noch ein deutlich höherer Anteil der männlichen Führungskräfte in Großunternehmen beschäftigt (33 % allein in Unternehmen über 1000 Beschäftigten).<sup>4</sup> Grundsätzlich zeigt aber auch diese Studie, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen insgesamt lediglich zwischen 9 und 13 % liegen dürfte und sich in den letzten Jahren auch nicht wesentlich erhöht hat.<sup>5</sup>

Auf der Suche nach Gründen stößt man auf vielerlei Erklärungen. Die früher gängigste Erklärung war, dass Frauen über ein schlechteres (Aus-) Bildungsniveau verfügen würden als ihre männlichen Bewerber/Kollegen. Dieses Argument ist jedoch weitestgehend entkräftet worden. Denn seit ca. 25 Jahren steigt der Anteil der Frauen an den Abiturienten und auch an den Studierenden.<sup>6</sup> Mittlerweile übersteigt die Zahl der weiblichen Abiturienten sogar die der männlichen und nahezu folgerichtig stellen Frauen auch über 50 % der Studierenden in Deutschland.

Betrachtet man nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Aspekte der (Aus-) Bildung von Frauen, so fällt auf, dass in den technischen und wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern, also denjenigen, aus denen sich der Hauptteil des Führungskräftenachwuchses rekrutiert, der Anteil der Frauen noch immer deutlich unter 50 % liegt.<sup>7</sup> Ein weiterer Grund für die geringe Besetzung von Führungspositionen aller Ebenen könnte demnach in der Fächerwahl der Studentinnen liegen. Da jedoch die

---

<sup>4</sup> Bischoff (2004): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – die 4. Studie, S. 23 f.. Durch unterschiedliche Größenabgrenzungen der Unternehmen in den Vorläuferstudien können die Anteile in den unterschiedlichen Größenklassen nicht direkt miteinander verglichen werden. So wurde 1986 Unternehmen bis 1000 Beschäftigte und solche über 1000 Beschäftigte unterschieden. 2003 wurden Unternehmen unter und über 250 Beschäftigten unterschieden.

<sup>5</sup> Bischoff (2004): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – die 4. Studie, S. 36

<sup>6</sup> 1973 lag der Anteil der weiblichen Abiturienten noch bei 36 %, der Anteil bei den Studenten betrug 32 %.

<sup>7</sup> Besonders auffällig ist der geringe Anteil in den sog. technischen Studiengängen, wie Informatik, Maschinenbau/Verfahrenstechnik, Elektrotechnik und Bauingenieurwesen (zwischen 8,7 und 26 %). Bei den Wirtschaftswissenschaften liegt der Anteil bei ca. 40 %.

quantitativen Aspekte der (Aus-)Bildung der Frauen nur ein Grund für die geringe Anzahl von Frauen in den obersten Führungsebenen sein können und auch die qualitativen Aspekte nur einen Teil dieser Thematik erklären, muss es noch andere Ursachen geben. Diese sind v. a. im familiären und betrieblichen Bereich zu finden. Hier ist in erster Linie die Rollenverteilung bei der Hausarbeit und der Kindererziehung hervorzuheben. Noch immer ist es hauptsächlich die Frau, die sich um die Hausarbeit kümmert und die im Zuge der Familienplanung beruflich zurücksteckt.<sup>8</sup> Durch eine Berufsunterbrechung besteht aber heutzutage sehr schnell die Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Ebenso wird die Teilzeitarbeit als Ende der Karriere angesehen, denn das umfangreiche Aufgabengebiet einer Führungskraft ist laut allgemeiner Ansicht nicht mit einer Reduzierung der Wochenstunden vereinbar.<sup>9</sup> Den Betrieben entstehen durch ausscheidende Führungskräfte hohe Fluktuationskosten. Da von Männern ein familienbedingtes Ausscheiden weniger erwartet wird, werden Führungspositionen bevorzugt mit männlichen Bewerbern besetzt. Besonders häufig ist dieses Verhalten zu beobachten, wenn die Stelle vorher mit einer Frau besetzt war und diese aus familiären Gründen ausgeschieden ist.<sup>10</sup> Aufgrund des höheren Fluktuationsrisikos bei Frauen, investieren die Betriebe auch weniger in das weibliche Humankapital, so dass Frauen auch im Bereich der Qualifikation auf Betriebsebene ins Hintertreffen geraten.

Neben den oben genannten Gründen sind auch strukturelle Probleme mit ausschlaggebend für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Es mangelt v.a. an Betreuungsmöglichkeiten für (Klein-)Kinder. Aber auch die Diskriminierung der Frauen bei Stellenausschreibungen für Führungspositionen ist hier zu

---

<sup>8</sup> Herrmann, H.: „Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, in: Hans-Seidel-Stiftung e.V. (Hrsg.): „Politische Studien“ – Zweimonatszeitschrift für Politik und Zeitgeschehen Nr. 355, Atwerb-Verlag, 1997, S. 40 f.

<sup>9</sup> Eltaewa, A. u.a.: „Frauen in Führungspositionen“, Shaker Verlag, Aachen 2002, S. 20 f.

<sup>10</sup> vgl. Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz e.V.: „Das wirtschaftliche Leistungsprinzip als spezifisches Anforderungsmaterial der Wirtschaft und die sich daraus ergebene Konfliktsituation mit der Lebensplanung von Frauen“, hrsg. von Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz, S. 13.



nennen. Denn trotz der Verpflichtung für die Arbeitgeber, Stellenausschreibungen geschlechtsneutral zu formulieren, geschieht dies nur zu etwa 50-60 %.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Eltaewa, A. u.a.: „Frauen in Führungspositionen“, Shaker Verlag, Aachen 2002, S. 21.

## II. Coaching

In den letzten 10 Jahren konnte sich das Instrument des Coaching in der Führungskräfteentwicklung immer mehr etablieren. Coaching kann von Unternehmen eingesetzt werden, um neue Führungskräfte heranzuziehen oder auch den vorhandenen Führungskräften die Anpassung an sich verändernde Anforderungen zu erleichtern. Es können aber auch Beschäftigte von sich aus an einem solchen Programm teilnehmen, um in der eigenen Karriereplanung weiter zu kommen.<sup>12</sup>

Die Ziele, die mit Coaching verfolgt werden, können sehr unterschiedlich sein, da Coaching sehr individuell ist und auch jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele mit diesem Weiterbildungsinstrument verfolgt.

Es gibt unterschiedliche Definitionen von Coaching in der Fachliteratur, denen jedoch gemein ist, dass sie es als ein Instrument zur Selbsthilfe ansehen. Eine der umfassendsten Definitionen von Coaching liefert Christopher Rauen (2003). Er definiert den Begriff „Coaching“ anhand folgender Punkte:<sup>13</sup>

1. Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter* Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Gecoachten. Interaktiv bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Gecoachten vollzogen wird, sondern Coach und Gecoachter gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher „Augenhöhe“ zusammenarbeiten. Ein Beziehungsgefälle ist unerwünscht. Dem Gecoachten wird keine Verantwortung abgenommen.
2. Coaching ist individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln. Coaching ist somit keine Beratung „von der Stange“, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Gecoachten.

---

<sup>12</sup> Vgl. Brinkmann, R.D.: „Mitarbeitercoaching“, 3. Aufl., in: Arbeitshefte Führungspsychologie Band 22, S. 9.

<sup>13</sup> Rauen, Ch.: „Coaching“ Praxis der Personalpsychologie Bd. 2, Göttingen. S. 2 ff.

3. Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz* und *Vertrauen* gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten *Beratungsbeziehung* statt, d.h. der Gecoachte geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.
4. Coaching zielt immer auch auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und –wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, d.h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte erkannt, und in der Folge ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten.

Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der oben beschriebenen Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

5. Coaching setzt ein ausgearbeitetes *Coaching-Konzept* voraus, welches das Vorgehen des Coaches erklärt und den Rahmen dafür festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach anwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.
6. Coaching findet in *mehreren Sitzungen* statt und ist *zeitlich* begrenzt. Coaching kann durchaus über einen längeren Zeitraum stattfinden. Da es aber immer das Ziel eines Coaches ist, sich überflüssig zumachen, muss ein Coaching logischerweise auch zeitlich begrenzt sein.
7. Coaching richtet sich an eine bestimmte *Person* (Gruppen-Coaching an eine *genau definierte Gruppe* von Personen) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben. Coaching ist damit kein Beratungskonzept für beliebige Zielgruppen.
8. Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen des oder der Gecoachten, um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können. Dies bedeutet, dass verschiedene Qualifikationen aus den Bereichen Psychologie, Betriebswirtschaft, Consulting, Personalentwicklung, Führung und Management in ei-

nem Coach vereinigt sein sollten. Dennoch kann (und muss) ein Coach für seine Aufgabe nicht allwissend sein.

9. Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.

Der Coach macht nicht abhängig, sondern unabhängiger. Coaching zielt immer auf eine Erweiterung und/oder Flexibilisierung der Möglichkeiten des Gecoachten.

10. Der Coach arbeitet im Rahmen zuvor vereinbarter „Spielregeln“, die der Gecoachte – wie das gesamte Coaching – freiwillig akzeptiert. Grundlage der Beratung ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu dem oder den Gecoachten.

Ein Coaching kann nur unter klaren Spielregeln funktionieren, die vom Gecoachten verstanden und als sinnvoll akzeptiert werden. Dieser „psychologische Vertrag“ klärt die ideologische Orientierung (Coach und Gecoachter sollten bezüglich ihrer ideologischen Ausrichtung „zusammenpassen“), die Kritikfähigkeit des Gecoachten, die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Werte, das Ausmaß des Problembewusstseins, die Erwartungen, Vorannahmen, Befürchtungen, die Gesamtdauer, mögliche Ziele, Vorgehensweisen, verwendete Methoden, das Ausmaß der gewünschten Veränderung, Grenzen und „Tabuzonen“ uvm.

11. Der Coach drängt dem Gecoachten nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen. Der Coach ist nicht der „Macher“, sondern ein neutraler Feedbackgeber.

Coaching kann als eine Antwort auf die sich verändernde Arbeitswelt verstanden werden. Um den wachsenden Anforderungen, die besonders an Führungskräfte gestellt werden, gerecht werden zu können, reichen die üblichen Weiterbildungsmaßnahmen meist nicht mehr aus. Coaching wird jedoch nur selten als präventive Maßnahme eingesetzt, denn meist sind es Krisen, die (angehende) Führungskräfte veranlasst, sich coachen zu lassen.

Bei den Formen des Coachings ist zunächst einmal zu klären, ob es organisationsintern oder –extern durchgeführt wird. Bei internen Coachings ist die Person des Coaches meist hauptberuflich in dieser Funktion eingestellt und Mitglied der Personalentwicklungsabteilung. Die Zielgruppe liegt in der Regel im unteren und mittleren Führungsbereich.<sup>14</sup> Organisationsinternes Coaching ist demnach nur in Unternehmen möglich, die aufgrund ihrer Größe und Struktur über eine eigene Personalentwicklungsabteilung verfügen, bzw. einen Coach beschäftigen können, der sich ausschließlich um die Beratung der eigenen Führungskräfte kümmert. In kleinen und mittleren Unternehmen wird man diese Voraussetzungen meist nicht finden. Für die Führungskräfte aus diesen Unternehmen bleibt dann lediglich die Möglichkeit sich von einem externen Coach beraten zu lassen. Der externe Coach arbeitet in der Regel freiberuflich oder ist Angestellter in einer Unternehmensberatung. Die Vorteile externer Coaches sind, dass sie völlig unvoreingenommen und unbelastet den Gecoachten gegenüberstehen. Bei ihnen besteht auch nicht die Gefahr einer „Betriebsblindheit“.<sup>15</sup>

Da es individuelle oder kollektive Krisen sein können, die eine Veranlassung für ein Coaching geben und sowohl persönliche als auch berufliche Faktoren diese Krisen hervorrufen können, können die Formen des Coaching ebenfalls variieren. Die häufigste Form ist das Einzelcoaching, bei dem sich eine Person an einen Coach wendet und von diesem individuell betreut wird. Bei kollektiven Krisen oder Coachinganlässen kann ein Gruppencoaching bzw. Teamcoaching sinnvoll sein. Der Unterschied zwischen Gruppen- und Teamcoaching besteht darin, dass beim Gruppencoaching die Teilnehmer aus verschiedenen Organisationen kommen, während beim Teamcoaching die Teilnehmer der gleichen organisatorischen Einheit angehören.<sup>16</sup> Es sind auch Mischformen von Einzel- und Team- bzw. Gruppencoachings möglich, in denen sowohl individuell als auch in der Gruppe gecoacht wird.

---

<sup>14</sup> Looss, W. (1991): „Coaching für Manager. Konfliktbewältigung unter vier Augen“, S. 39.

<sup>15</sup> Vgl. Antonczyk, T. (2001): „Coaching in der Arbeitswelt – Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse“, S. 11.

<sup>16</sup> Vgl. Geßner, A. (2000): „Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung“, S. 35.

### **III. Das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“**

## 1. Programmziele

Das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ wurde von den Kontaktstellen „Frau und Beruf“ in Baden-Württemberg durchgeführt und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg gefördert.

Mit dem Projekt verfolgten die Kontaktstellen mehrere Ziele:

- Erhöhung des **Anteils von Frauen in Führungspositionen**
- **Weiterentwicklung des Potenzials von Frauen** als wirtschaftlicher Ressource
- **Verbesserung** der Beschäftigtenqualifikation und der **Humankapitalressourcen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**
- **Abbau von Zugangsbarrieren für Frauen zu Coaching** durch eine gezielte Ansprache und ein bedarfsgerechtes, preisgünstiges Angebot.
- **Bessere Vernetzung** der Teilnehmerinnen und Führungsfrauen allgemein

Die Teilnehmerinnen erhielten Unterstützung bei

- der **Entwicklung** ihres beruflichen und persönlichen Potenzials
- der **Erarbeitung** von Wegen und Strategien zur beruflichen Weiterentwicklung
- der **Erprobung** der Umsetzung im Rahmen individueller Trainingsprozesse.

Der Gruppenprozess förderte die Entstehung eines Netzwerks unter den Teilnehmerinnen, das über den zeitlichen Rahmen des Coachings hinaus eine **Unterstützung für den beruflichen Weiterentwicklungsprozess** bietet.

## **2. Programmaufbau**

Das Angebot bestand für jeweils maximal 12 Teilnehmerinnen an 10 Kontaktstellen- Standorten für den Gesamtzeitraum von einem Jahr. Insgesamt wurde das komplette Angebot in zwei aufeinander folgenden Durchgängen angeboten, so dass maximal 240 Frauen teilnehmen konnten. Die Ergebnisse der Evaluation des ersten Runde des Coachingprogramms wurde bereits im Zwischenbericht beschrieben. Dort konnten auch bereits erste Rückschlüsse gezogen und Empfehlungen für Folgeprogramme ausgesprochen werden.

Zielgruppe waren berufstätige Frauen mit anerkannten Abschlüssen und Berufserfahrung/Führungserfahrung aus allen Branchen, insbesondere aus kleinen und mittleren Betrieben, die sich beruflich umorientieren, weiterentwickeln bzw. aufsteigen wollten.

Die Kombination verschiedener Coaching-Elementen (Einzel-Coaching, Gruppen-Coaching) mit Seminaren zu persönlichkeitsbildenden Inhalten, die an sozialisationsbedingten Bedarfen von Frauen ansetzten, trug in besonderem Maße der spezifischen Ausgangslage von Frauen Rechnung.

Das Programm wurde an den folgenden zehn Standorten der Kontaktstellen „Frau und Beruf“ angeboten: Freiburg, Karlsruhe, Konstanz, Villingen-Schwenningen, Ludwigsburg, Ravensburg, Mannheim, Reutlingen, Schwäbisch-Gmünd (Ostwürttemberg) und Stuttgart. Diese landesweite Durchführung an zehn Orten ermöglichte Synergieeffekte sowie ein breites Spektrum von Erfahrungen. Auf dieser Basis konnten dann im Anschluss Qualitätskriterien für die Durchführung von Coachings für Frauen entwickelt werden.

Die Seminare dienten vor allem der Entwicklung der Führungsfähigkeiten der Teilnehmerinnen. Die Themen orientierten sich deshalb nicht an betriebswirtschaftlichem Allgemeinwissen, sondern sollten vor allem persönlichkeitsbildende Wirkungen zeigen. Themen der insgesamt acht Seminare waren:

- Ressourcenmanagement
- Gesprächsführung und Verhandlungsstrategien
- Selbstpräsentation und Selbstmarketing
- Führungstechniken und Führungsstile
- Projekt- und Wissensmanagement



- Personalführung und –entwicklung
- Konfliktmanagement
- Networking.

Die 8 Seminarmodule wurden in beiden Runden jeweils samstags mit sechs Zeitstunden berufsbegleitend angeboten. Begleitend zu den Seminaren nahmen die Teilnehmerinnen an vier Einzelcoachings und sechs Gruppencoachings für jeweils sechs Gruppenmitglieder teil. Ziele dieser Coachings waren u.a.:

- Standortbestimmung in der eigenen Berufs- und Lebensbiographie
- Karriereplanung: Ziel- sowie Zeitplanung unter Beachtung der persönlichen Sinnorientierung
- Klärung und Reflexion individueller Veränderungswünsche
- Gestaltung und Umsetzung persönlicher Entwicklungsprozesse
- Begleitung bzw. Vorbereitung in bzw. für Umbruch- oder Krisensituationen
- Weiterbildungsberatung
- Vermittlung von soft skills
- Förderung von Entwicklungspotenzialen

## IV. Die Evaluation des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“

Die Evaluation des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ soll eine begleitende Bewertung der Zielerreichung ermöglichen und Verbesserungspotenziale aufzeigen. Durch die Befragung aller am Programm Beteiligten wurde eine differenzierte Beurteilung der einzelnen Programmpunkte erreicht. Die Evaluation stützt sich auf die Befragung sowohl der Teilnehmerinnen als auch der Coachinnen, Seminarleiterinnen und nicht zuletzt der Betriebe, in denen die teilnehmenden Frauen arbeiten.

Der 17-seitige **Teilnehmerinnenfragebogen**, den alle teilnehmenden Frauen am Ende des Programms erhielten, erfasste im ersten Teil die persönliche Situation der Teilnehmerinnen, d. h. vor allem den beruflichen Werdegang, die familiäre Situation und die derzeitige berufliche Stellung. Außerdem wurden die berufliche Orientierung und soziale Komponenten erfragt. Der zweite Teil ging dann auf die Beurteilung der einzelnen Seminare und Coachings ein.

Die Beurteilungen der Seminare konnten durch die Auswertung der Fragebogen, die die Teilnehmerinnen direkt nach jedem Seminar ausfüllten, überprüft werden (**Seminarfragebogen**). Diese Fragen gingen zudem detaillierter auf den Inhalt und die Präsentation der Lerninhalte ein und konnten aufgrund der zeitnahen Beantwortung auch inhaltlich tiefere Erkenntnisse bringen.

Die telefonischen Interviews mit den Betrieben konnten dagegen nur exemplarisch durchgeführt werden, da hier die Zustimmung der Teilnehmerinnen erforderlich war, die jedoch in vielen Fällen nicht vorlag (**Betriebsbefragung**). Neben allgemeinen Angaben zu Größe und Branche wurde vor allem die Einstellung der Unternehmen zur betrieblichen Frauenpolitik und zu weiblichen Führungskräften insgesamt erfragt. Weiterhin interessierte die Wirkung des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ auf die Betriebe und die Frage, ob auch die Betriebe von diesem Programm profitieren können oder bereits profitiert haben. Mit Unternehmen, in denen Teilnehmerinnen beschäftigt sind, wurden in der ersten Programmrunde insgesamt 12 Interviews geführt, in der zweiten 11. Die Einschätzungen dieser Betriebe lieferten bei einzelnen Fragen sehr interessante Aspekte, können jedoch aufgrund der geringen Fallzahl lediglich Trends sichtbar machen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass es sich vermutlich um eine Positivauswahl der Betriebe handelt, da nur solche Betriebe befragt

wurden, bei denen die jeweiligen Mitarbeiterinnen die Zustimmung zum Interview gegeben haben. Aus diesem Grund wird es sich eher um solche Unternehmen handeln, die sowieso eine positive Einstellung zu Frauen in Führungspositionen erkennen lassen. Dass in der zweiten Runde nicht mehr Betriebe interviewt werden konnten, ist insofern etwas verwunderlich, da es in der zweiten Runde ca. 30 Betriebe gab, die den Teilnehmerinnen die Programmgebühr bezahlten. Dennoch bestand auch beim zweiten Durchgang bei vielen Teilnehmerinnen keine Bereitschaft, einer Betriebsbefragung zuzustimmen. Statt dessen äußerten die meisten die Bitte, von einer solchen Befragung Abstand zu nehmen, da sie die Teilnahme am Programm nicht öffentlich bekannt gemacht hatten. Offenbar besteht bei Frauen oft der Eindruck, es handele sich um eine persönliche Schwäche, wenn man den Wunsch nach Weiterbildung der Persönlichkeit verspürt.

Ergänzend wurden auch die Coachinnen und Seminarleiterinnen an den unterschiedlichen Standorten zu ihrer Einschätzung des Programms und der Teilnehmerinnen befragt (**Trainerinnenfragebogen**). Hier ging es in erster Linie um die organisatorische Ausgestaltung des Programms, die Auswahl der Teilnehmerinnen und auch die Einschätzung des Nutzens für die Teilnehmerinnen und die Betriebe.

Der vorliegende Endbericht vergleicht die Ergebnisse beider Runden, geht jedoch auf die Befragungen im zweiten Programmdurchgang etwas detaillierter ein, da die Ergebnisse der ersten Runde bereits im Zwischenbericht vorgestellt worden waren. Zudem fließen die Auswertungen der schriftlichen Befragung der Coachinnen/Seminarleiterinnen, sowie die Ergebnisse der telefonischen Interviews mit den betroffenen Betrieben und die Daten der Seminarfragebogen ein.

Der **Teilnehmerinnenfragebogen** wurde in der zweiten Runde im Gegensatz zum ersten Durchgang in zwei Teilen verschickt. Den erste Teil erhielten die Frauen bereits zu Beginn des Programms, Anfang April 2005, zugeschickt. Den zweiten Teil füllten sie am Ende des Programms, im Dezember 2005/Januar 2006, aus. Damit wurde versucht, die Motive und die Zielsetzungen für die Teilnahme im Vorfeld zu ermitteln und am Schluss den jeweiligen Zielerreichungsgrad. Zudem wurde erfragt, ob sich die Vorstellungen über die Ziele des Programms während der Programmteilnahme änderten und wie dann diese neuen Ziele erfüllt wurden. Die Erfüllung der jeweiligen Vorstellungen, bzw. deren Änderung konnte auch bei vielen Teilnehmerin-

nen gut nachvollzogen werden. So änderte sich bei einigen die Vorstellung darüber, was ein derartiges Programm leisten soll und kann.

Auf der anderen Seite führte die Zweiteilung des Fragebogens jedoch dazu, dass der Rücklauf, im Gegensatz zur ersten Runde, gerade beim zweiten Teil nicht so hoch war wie erwartet. So konnten beim ersten Teil 94 Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden, beim zweiten Teil jedoch nur 68. Insgesamt nahmen 112 Teilnehmerinnen am Programm der zweiten Runde teil.

Bei den Trainerinnen konnten in der ersten Runde 15 Fragebogen von 13 Coachinnen/Seminarleiterinnen berücksichtigt werden und in der zweiten Runde 17 Fragebogen von 15 Coachinnen/Seminarleiterinnen. Eine Trainerin war in beiden Runden an drei Standorten tätig und füllte deshalb drei Fragebogen aus. Ein Seminar zu Führungstechniken und -stilen in Ludwigsburg wurde in der zweiten Runde aushilfsweise von einer Ersatzkraft abgehalten, die jedoch keine Rückmeldung gab.

Mit den Betrieben wurden insgesamt 11 Telefoninterviews geführt, die zwar keine repräsentativen Ergebnisse liefern können, allerdings durchaus Trends erkennen lassen.

Direkt nach den Seminaren wurden insgesamt 778 Fragebogen von den Seminarteilnehmerinnen ausgefüllt. Die Ergebnisse dieser Befragungen gingen vor allem in die Beurteilung der einzelnen Seminare an den unterschiedlichen Standorten ein. Hierbei konnten fast alle Seminare erfasst werden. Lediglich ein Seminar konnte nicht berücksichtigt werden, da versehentlich alte Beurteilungsbogen ausgefüllt wurden.

Um die Wirksamkeit des Programms zu beurteilen, sollen konkret folgende Fragen beantwortet werden:

- Wurde die richtige Zielgruppe angesprochen?
- Wurde das Programm in seiner konzipierten Form angenommen oder war die Konzeption verfehlt?
- Wie hat sich die berufliche Situation der Teilnehmerinnen durch die bzw. seit der Programmteilnahme verändert?

- Hat das Programm einen positiven Einfluss auf die Persönlichkeit der Teilnehmerinnen?
- Gibt es positive Auswirkungen für die Betriebe?

Die Erreichung der Zielgruppe soll durch die Auswertung der persönlichen und beruflichen Situation der Frauen ermittelt werden. Fragen zur sozialen und beruflichen Orientierung zeigen das auszubauende Führungspotenzial der Teilnehmerinnen. Die richtige Zielgruppe muss deshalb erreicht werden, damit mit dem Wissen aus dem Programm die eigene Karriere in Angriff genommen wird und sich somit die berufliche Karriere der Teilnehmerinnen in Richtung Führungskraft bewegt.

Die richtige Programmkonzeption ist das A und O einer erfolgreichen Durchführung. Wenn die Teilnehmerinnen selbst den Nutzen nicht erkennen und die einzelnen Programmschritte für unzureichend oder verfehlt halten, sind die besten Vorsätze nicht umzusetzen. Deshalb ist die Bewertung der einzelnen Seminare sowie des Gruppen- und Einzelcoachings ein Kernstück der Gesamtbeurteilung.

Ziel des Programms war die Veränderung der beruflichen und persönlichen Perspektiven der Teilnehmerinnen. Ist das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ in dieser Hinsicht ein Erfolg? Haben sich bereits berufliche oder persönliche Veränderungen im Leben der Teilnehmerinnen ergeben?

Nicht zuletzt soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit auch die Betriebe von der Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen am Programm profitieren können. Schließlich sind sie diejenigen, die von den beruflichen Veränderungen der Teilnehmerinnen zuerst profitieren können. Haben die Frauen überhaupt die Möglichkeit, in den Betrieben aufzusteigen oder mehr Verantwortung zu übernehmen? Sind die Betriebe bereit, die Qualifikation in diesem Bereich zu bemerken und darauf zu reagieren? Da die Seite der Betriebe insgesamt nur durch 23 telefonische Interviews erfragt wurde, bleiben deren Antworten lediglich Tendenzaussagen.

## **V. Ergebnisse der Befragungen**

## **1. Grundgesamtheit**

Am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ nahmen an den 10 angebotenen Standorten in der zweiten Runde 113 Frauen teil. Somit war die Kapazität des Programms, das 120 Plätze bot, nahezu ausgelastet, allerdings nicht ganz so komplett wie in der ersten Runde mit 119 Teilnehmerinnen.

Der 17-seitige Teilnehmerinnenfragebogen wurde in der zweiten Runde des Programms, wie bereits oben geschildert, zweigeteilt, d.h. der erste Teil umfasste die persönlichen Angaben und die Einschätzung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen. Zudem wurden im ersten Teil die ursprünglichen Motive für die Programmteilnahme und die Zielvorstellungen für das Coaching erfragt. Dieser erste Teil wurde von den Teilnehmerinnen bereits am Anfang des Programms ausgefüllt.

Den zweiten Teil des Fragenkatalogs beantworteten die Teilnehmerinnen am Ende des Gesamtprogramms. Hier wurden die Beurteilungen der Seminare, des Einzel- und des Gruppencoachings erfragt. Zudem wurde die Zielerfüllung durch das Programm grundsätzlich und das Coaching im Besonderen erfragt. Durch diese Zweiteilung sollte die Änderung der Ziele durch die Programmteilnahme und evtl. Einstellungsänderungen der Teilnehmerinnen hinsichtlich des Coachings erfasst werden, was in der ersten Runde so nicht möglich war.

Nachteilig an dieser Zweiteilung war, dass es offensichtlich vielen Teilnehmerinnen zu viel erschien, mehrere Fragebogen auszufüllen, so dass vor allem im zweiten Teil des Fragebogens der Rücklauf zu wünschen übrig ließ. Allerdings betrug er auch im zweiten Teil noch über 60 % und im ersten Teil sogar über 80 %, so dass die Ergebnisse durchaus die mehrheitliche Meinung der Teilnehmerinnen repräsentierten.

Es wurden aber nicht alle Fragen von allen Teilnehmerinnen beantwortet. Im Folgenden wird die Anzahl der eingeflossenen Antworten bei Fragen, in denen die Fallzahl von Bedeutung ist, gesondert angegeben (N=XX). Die Ausführungen beziehen sich in erster Linie auf die Antworten der 93 Teilnehmerinnen der zweiten Runde, die zumindest einen Teil des Teilnehmerinnenfragebogens ausgefüllt haben, es sei denn, es wird ausdrücklich auf eine andere Quelle (Betriebsfragebogen, Trainerinnenfragebogen oder Seminarfragebogen) hingewiesen.

Tabelle 3 zeigt die Verteilung der auswertbaren Teilnehmerinnenfragebogen der zweiten Runde auf die unterschiedlichen Standorte. Die Kürzel werden in den nachfolgenden Grafiken bei Bedarf zur besseren Übersichtlichkeit verwendet:

**Tabelle 3: Anzahl der ausgewerteten Fragebogen an den Kontaktstellenstandorten**

Kontaktstellenstandort	Kürzel	Fragebogen 1. Teil	Fragebogen 2. Teil
Freiburg	FR	11	9
Karlsruhe	KA	9	7
Konstanz	KO	10	7
Ludwigsburg	LB	10	7
Mannheim	MA	12	8
Ostwürttemberg	OW	10	7
Ravensburg-Weingarten	RA	8	7
Reutlingen	RT	7	4
Stuttgart	S	9	8
Villingen-Schwenningen	VS	8	4
Insgesamt		94	68

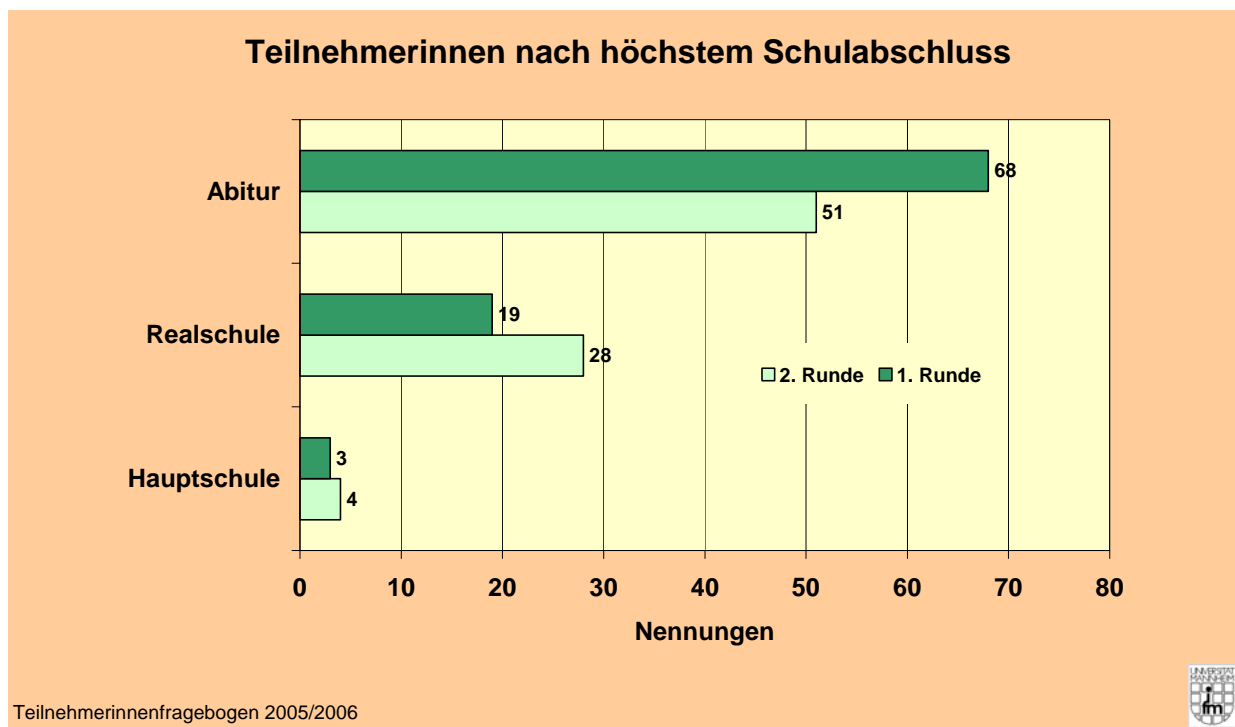


## 2. Persönliche und berufliche Situation

Das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ richtete sich an Frauen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, in einem kleinen oder mittleren Unternehmen beschäftigt sind und eine qualifizierte Tätigkeit mit Personal-, Budget- und/oder Projektverantwortung ausüben. Die Teilnehmerinnen wurden dementsprechend ausgewählt.

Von 83 Frauen der zweiten Runde, die diese Frage beantworteten, gaben 51 als höchsten Schulabschluss die Hochschulreife an, 28 hatten einen Realschulabschluss und 4 einen Hauptschulabschluss. Damit hatten in der zweiten Programmrunde weniger Teilnehmerinnen das Abitur als in der ersten, und der Anteil der Frauen mit Realschulabschluss lag um 15 % höher als in der ersten Runde.

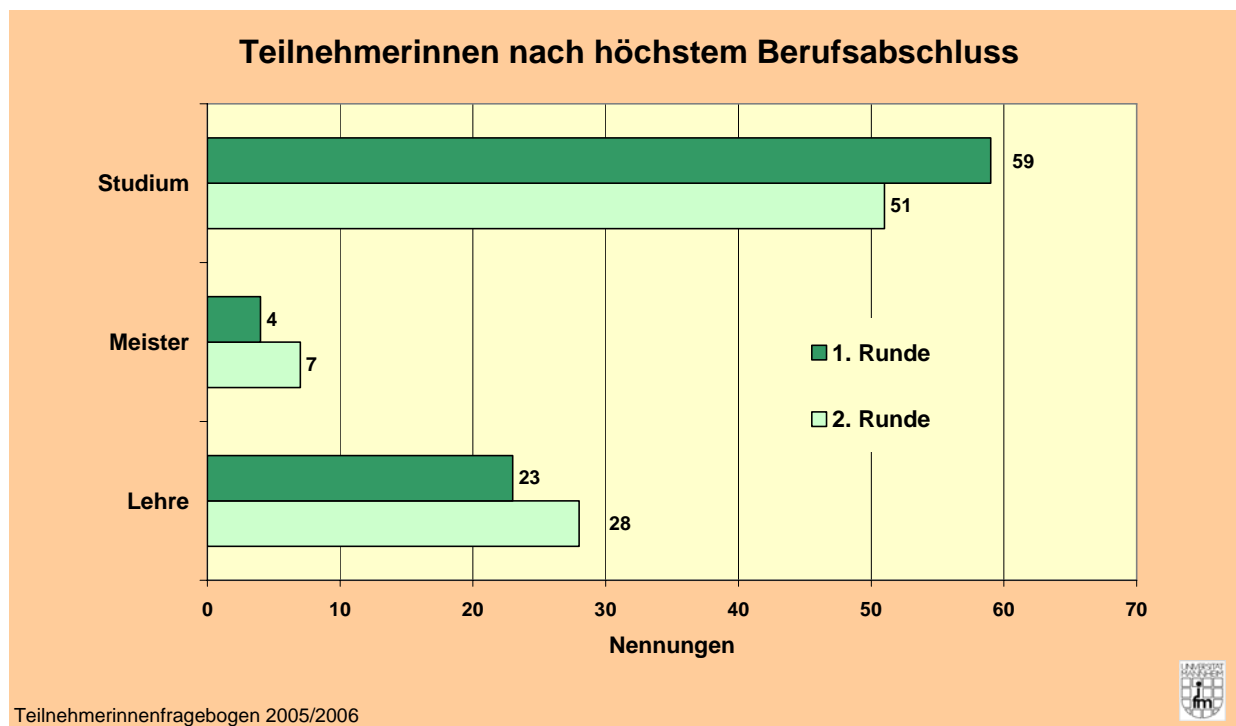
Abbildung 1: Teilnehmerinnen nach höchstem Schulabschluss



Als höchsten Berufsabschluss nannten 28 Teilnehmerinnen eine Lehre, 7 einen Meistertitel und 52 ein Studium. Allerdings absolvierten einige vor dem Studium noch eine Lehre, so dass insgesamt 42 Frauen eine abgeschlossene Lehre vorweisen konnten, darunter allein 29 kaufmännische Abschlüsse. Dies waren deutlich mehr als in der ersten Runde, in der lediglich 34 Frauen eine abgeschlossene Lehre vorweisen konnten. Zwei Teilnehmerinnen erwarben vor dem Studium auch noch einen

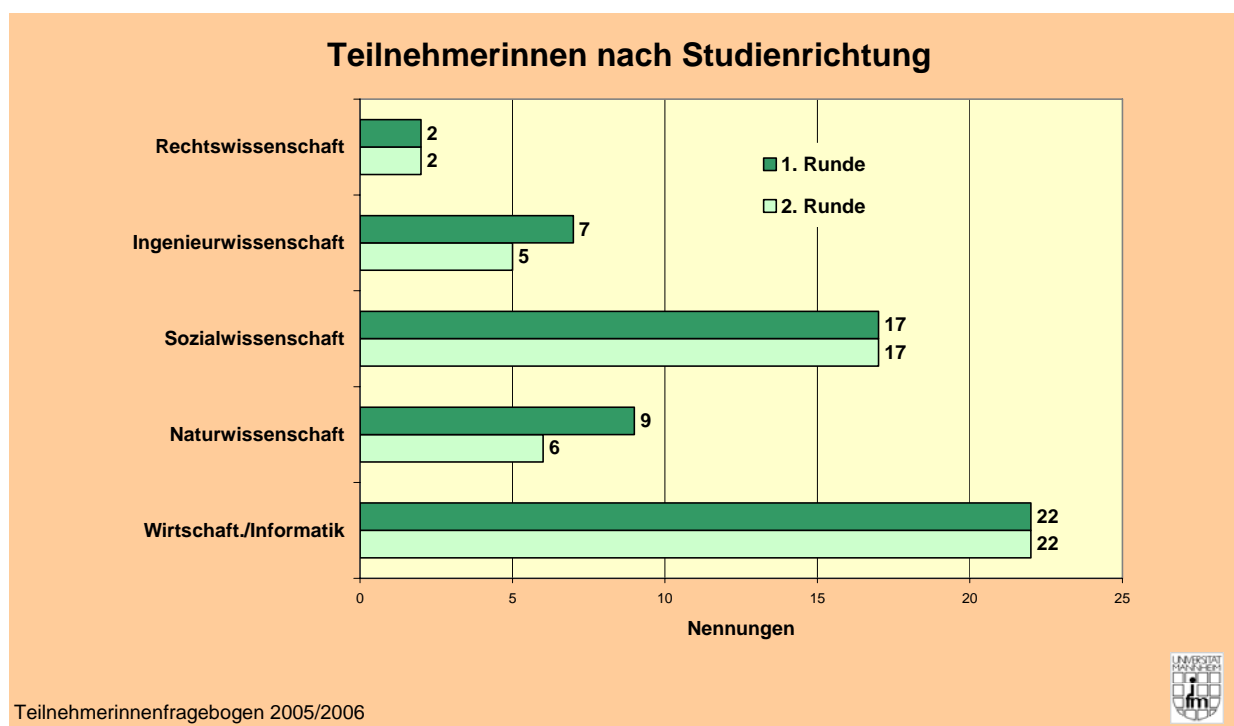
Meistertitel, so dass insgesamt 7 Teilnehmerinnen diese Qualifikation haben (vgl. Abb. 2). Damit waren die Teilnehmerinnen der zweiten Programmrunde allein vom Berufsabschluss her bereits etwas „praktischer“ ausgerichtet als in der ersten Runde.

**Abbildung 2: Teilnehmerinnen nach höchstem Berufsabschluss**



Die genannten Studienabschlüsse wurden, wie bereits in der ersten Runde, in der Mehrzahl an einer FH oder Universität erworben. 8 Teilnehmerinnen besuchten eine Berufsakademie. Es dominierten die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge, allein 22 Frauen entschieden sich für ein eher wirtschaftsnahes Studium. Es waren jedoch auch sozialwissenschaftliche, naturwissenschaftliche und technische sowie rechtswissenschaftliche Studiengänge vertreten (vgl. Abb.3).

**Abbildung 3: Teilnehmerinnen nach Studienrichtung**

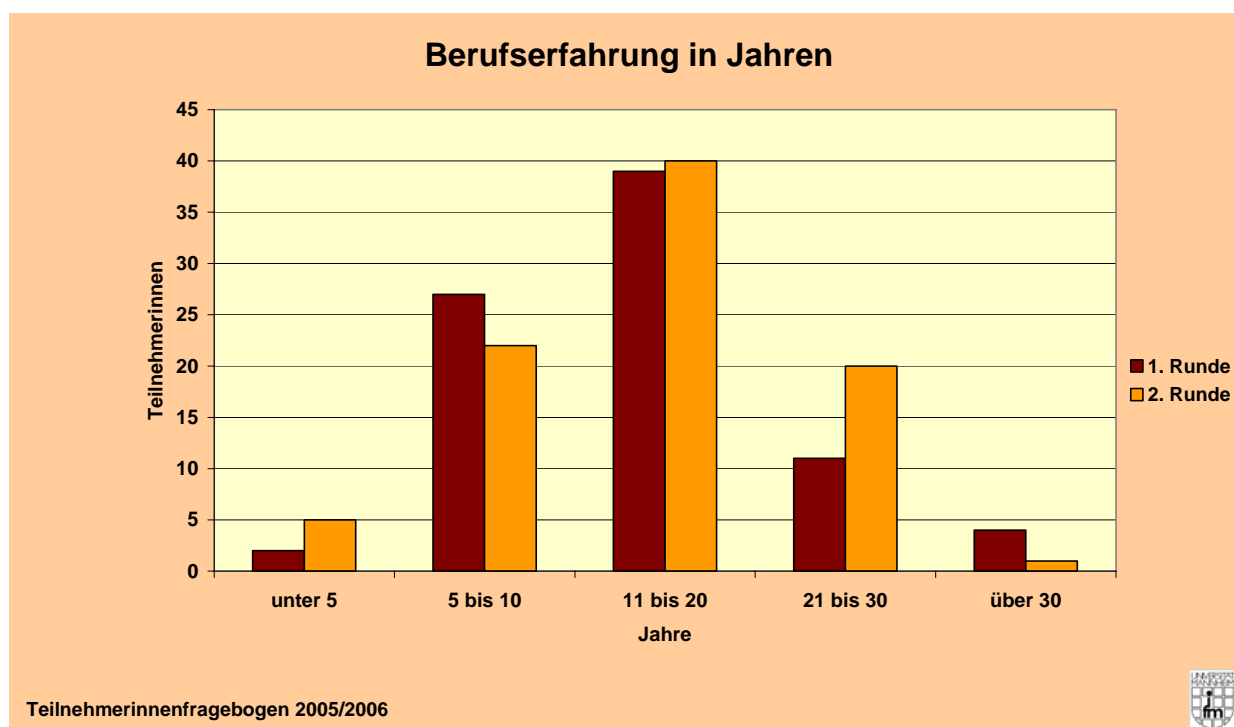


Die Frauen waren zum Zeitpunkt der Programmteilnahme zwischen 24 und 54 Jahre alt. Bei der Mehrheit, etwa 80 %, lag das Alter zwischen 32 und 49 Jahren. Damit war die Alterverteilung annähernd die gleiche wie in der ersten Runde.

65 Teilnehmerinnen lebten zum Zeitpunkt der Programmteilnahme in einer Partnerschaft. Sie alle wurden vom Partner in ihrem Vorhaben unterstützt. 61 erfuhren Unterstützung von anderen Personen. Nur ein Drittel (33) hatten zum Fragezeitpunkt Kinder unter 16 Jahren. Auch hier zeigen sich kaum Unterschiede gegenüber der ersten Runde.

Die Teilnehmerinnen begannen ihre berufliche Laufbahn zwischen 1968 und 2004. Die Dauer der Berufserfahrung bei den einzelnen Frauen schwankt dementsprechend sehr. Sie liegt bei der Dienstältesten bei 32 Jahren und bei der unerfahrensten Teilnehmerin bei einem Jahr (vgl. Abb. 4). Der Durchschnittswert liegt bei fast 16 Jahren Berufserfahrung und ist damit knapp 2 Jahre höher als bei den Teilnehmerinnen der ersten Runde.

**Abbildung 4: Berufserfahrung der Teilnehmerinnen in Jahren**



Unterbrechungen in der beruflichen Laufbahn waren erwartungsgemäß oft durch Geburt und Erziehung der Kinder bedingt. 47 % der Teilnehmerinnen der zweiten Runde hatten die berufliche Tätigkeit gar nicht unterbrochen oder keine Angaben zu diesem Punkt gemacht. Die längste Unterbrechung betrug 18 Jahre, die durchschnittliche Unterbrechungsdauer lag bei 4,5 Jahren. Damit hatten in der zweiten Runde weniger Teilnehmerinnen ihre Berufstätigkeit unterbrochen (1. Runde: 37), dafür lag die durchschnittliche Unterbrechungsdauer deutlich höher als in der ersten Runde (2,8 Jahre).

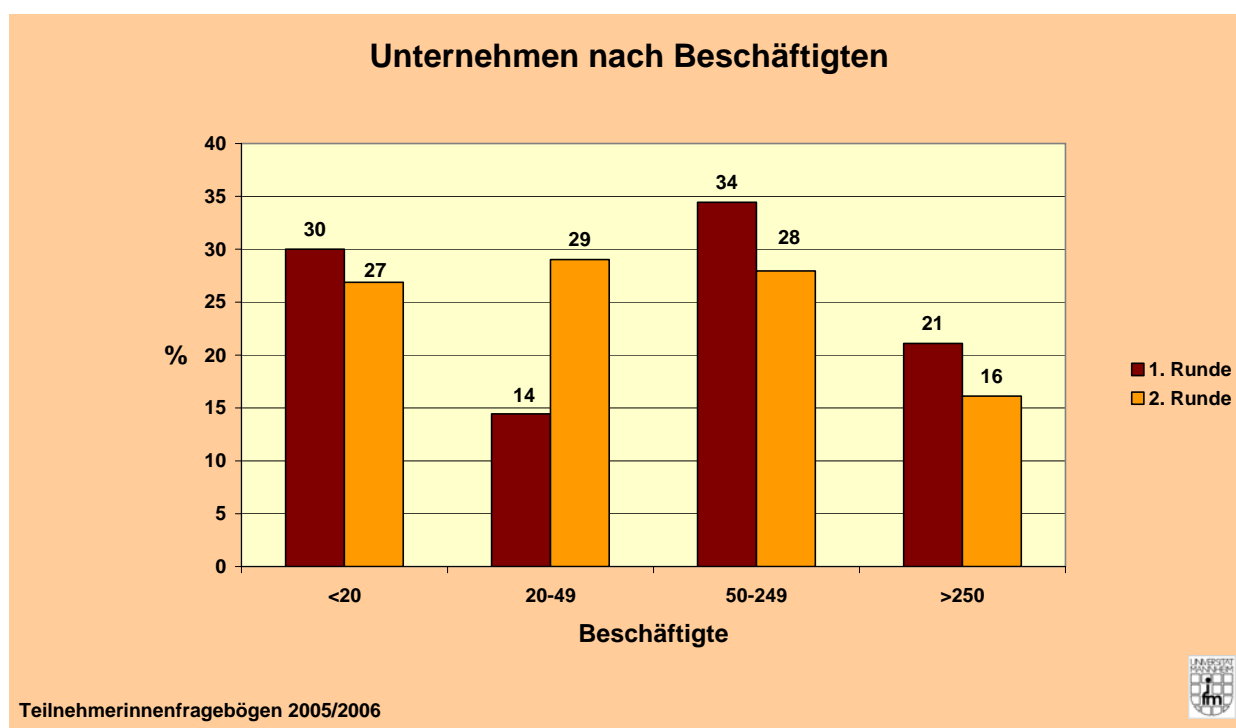
Der letzte Einstieg in den Beruf lag zwischen den Jahren 1976 und 2005, d.h. 2 Teilnehmerinnen waren gerade erst wieder in den Beruf eingestiegen, eine Teilnehmerin arbeitete ohne Unterbrechung seit 30 Jahren.

48 % Frauen trugen bereits zu Beginn des Programms Führungsverantwortung, 52 % nicht. Ca. 60 % hatte auch einen recht großen Entscheidungsspielraum. Gegenüber der ersten Runde trugen die Teilnehmerinnen deutlich weniger Führungsverantwortung (1. Runde: 62%), hatten dafür aber etwas mehr Entscheidungsfreiheiten (1. Runde: 55 %). Ob dies mit der größeren praktischen Erfahrung zusammenhängt oder mit einer anderen Wahrnehmung der eigenen Position kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

### 3. Die Unternehmen

Die arbeitgebenden Unternehmen des zweiten Durchgangs beschäftigten in über 80 % der Fälle weniger als 250 (1. Runde: 79 %) und in 27 % der Unternehmen bis zu 20 Mitarbeiter/innen (1. Runde: 30 %). Damit waren in der 1. Runde zwar etwas mehr kleine Unternehmen vertreten, insgesamt jedoch erfolgte in der 2. Programmrunde eine deutliche Verschiebung zugunsten kleinerer Unternehmen. In der ersten Runde lag der Anteil der Unternehmen unter 50 Beschäftigten bei 44 %, in der zweiten Runde bei 56 %. (Vgl. Abb. 5)

Abbildung 5: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl in Prozent

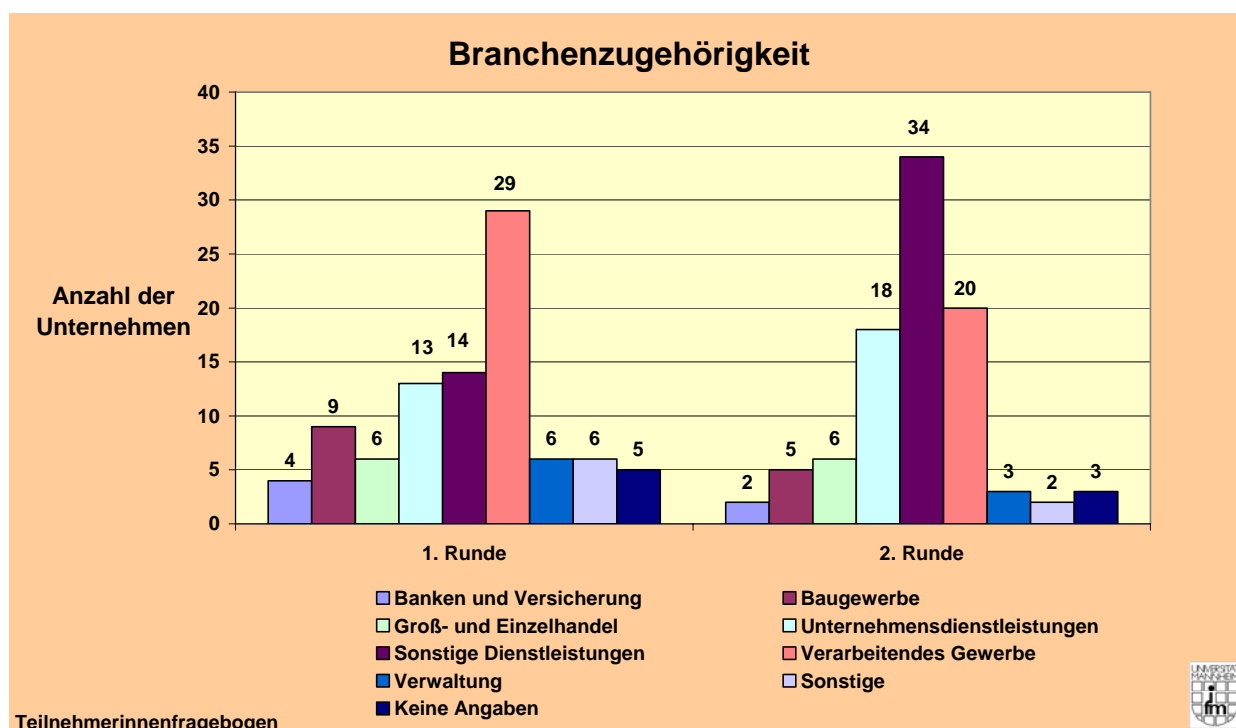


In der ersten Programmrunde gehörten 31 % der Unternehmen dem Verarbeitenden Gewerbe an und 29 % der Dienstleistungsbranche. Immerhin 10 % der Teilnehmerinnen kamen aus der Bauwirtschaft und 7 % aus dem Groß- und Einzelhandel. Damit waren die Branchen, bei denen der Frauenanteil in Führungspositionen besonders niedrig ist, zu einem nicht unerheblichen Anteil vertreten. So waren im Baugewerbe lt. Statistischem Bundesamt im Jahr 2004 lediglich 14 % der Führungspositio-

nen mit Frauen besetzt und auch das Verarbeitenden Gewerbe wies nur 16 % Frauen in Führungspositionen auf.<sup>17</sup>

In der zweiten Runde zeigte sich eine Verschiebung hin zu den Dienstleistungsbranchen. 55 % der Unternehmen kamen aus dem Dienstleistungssektor und 21 % aus dem Verarbeitenden Gewerbe. Damit war die zweite Runde des Programms auch von den Branchen her schon eher frauentypisch.

**Abbildung 6: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen**



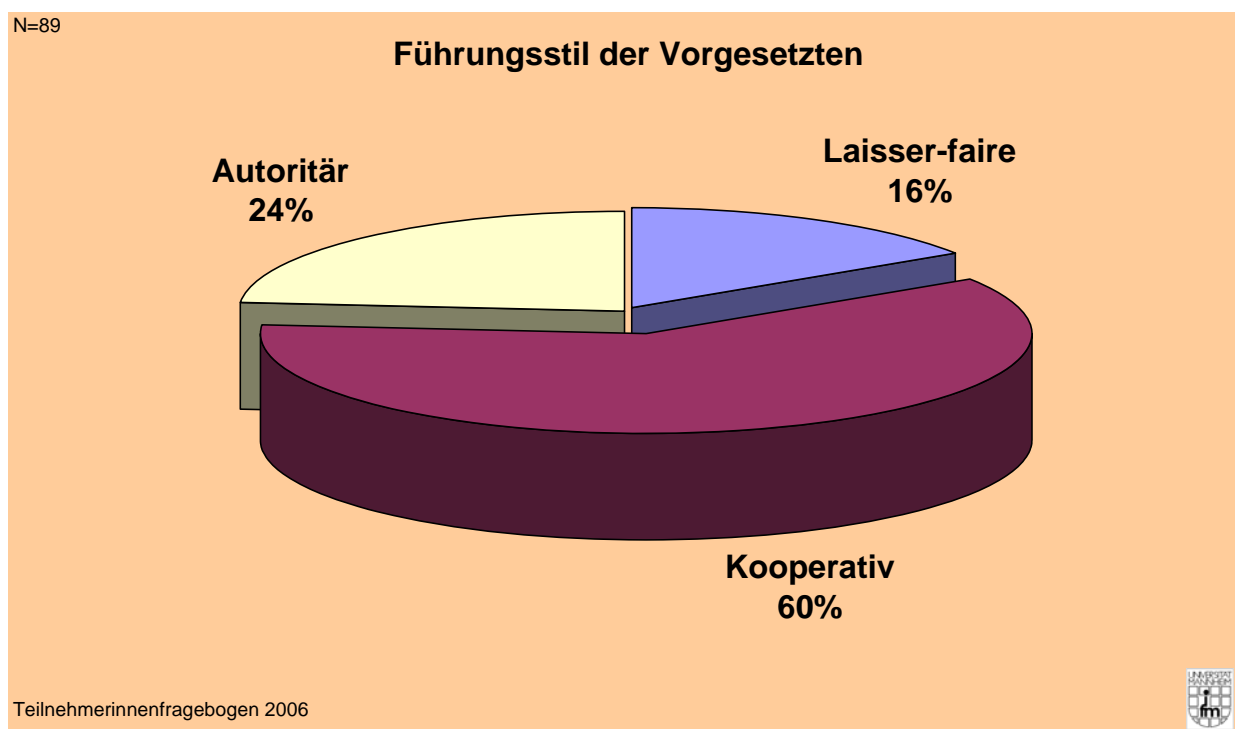
Allerdings stieg der Anteil der Unternehmen, die sich dem Handwerk zurechneten auch in der zweiten Programmrunde nicht an. Lediglich 7,5 % der Unternehmen bezeichneten sich als Handwerksunternehmen, gegenüber 8 % der Unternehmen in der ersten Runde. Diese geringe Fallzahl schließt weiterhin Einzelergebnisse für diese Unternehmensgruppe aus. Im Folgenden wird deshalb nicht weiter darauf eingegangen.

Die Hierarchieebenen in den Unternehmen der zweiten Runde sind größtenteils klar vertikal strukturiert. In ca. 76 % der Unternehmen wird ein kooperativer oder laisser-

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt: Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004. Presseexemplar, S. 55

faire Führungsstil bevorzugt (Vgl. Abb. 7). In 24 % der Unternehmen herrscht ein autoritärer Führungsstil vor. In diesem Punkt unterscheidet sich die zweite Programmrunde kaum von der ersten.

**Abbildung 7: Führungsstil der Vorgesetzten**



In 60 % der Betriebe ist der Unternehmer auch der direkte Vorgesetzte, was bei der Fokussierung auf KMU auch nicht anders zu erwarten war.

87 % der Frauen nahmen an der Maßnahme in ihrer Freizeit teil. 13 % wurden vom Betrieb dafür freigestellt. In vielen Fällen wussten die Betriebe nichts von der Teilnahme. Aus diesem Grund gaben viele der Teilnehmerinnen auch nicht die Einwilligung zur Befragung der Betriebe. Dies war für die zweite Runde eher erstaunlich, da ca. 30 Betriebe die Kosten für diese Maßnahme übernommen hatten. Trotzdem konnten sich viele Teilnehmerinnen offenbar nicht dazu entschließen, die Betriebe auch an der Evaluierung teilnehmen zu lassen. Es wäre deshalb zu überlegen, ob künftige Maßnahmen dieser Art die Unternehmen stärker integrieren sollten. Dies würde dann allerdings diejenigen Teilnehmerinnen von vornherein ausschließen, die sich im Rahmen ihrer Karriereförderung beruflich verändern wollen. Da jedoch gerade in kleineren Unternehmen Führungspositionen dünner gesät sind als in Großun-

ternehmen, ist ein beruflicher Aufstieg oft nur durch einen Stellenwechsel möglich. Zudem kommt es den Betrieben eines Landes insgesamt auch zugute, wenn sich Mitarbeiter qualifizieren, selbst wenn damit ein Stellenwechsel verbunden sein sollte.



#### **4. Berufliche Orientierung**

Die Mehrheit der Teilnehmerinnen konnte zwar auch schon vor der Programmteilnahme Führungserfahrung sammeln. Allerdings müssen bestimmte Eigenschaften und Einstellungen vorhanden sein, damit eine Führungstätigkeit auch erfolgreich ausgeübt werden kann.

Schon allein die Teilnahme an einer entsprechend ausgeschriebenen Maßnahme lässt auf ein gewisses Maß an Zielstrebigkeit schließen. Mit Fragen zur beruflichen und sozialen Orientierung wurde versucht, diese Zielstrebigkeit und die persönliche Motivation der Programmteilnehmerinnen zu erfassen.

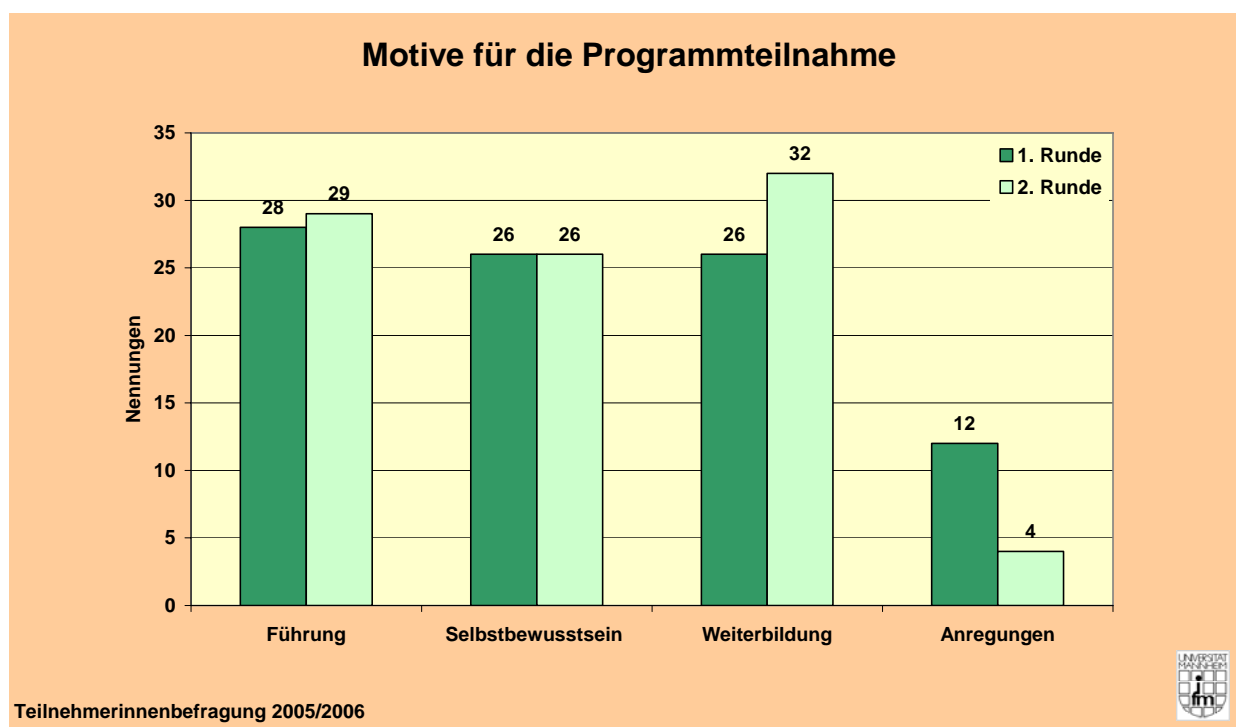
Zunächst konnten die Teilnehmerinnen ihre persönlichen Gründe für die Programmteilnahme angeben. Damit wurde bereits ein erster Hinweis auf Ziele und Erwartungen der Frauen gegeben. Diese Erwartungen lieferten ihrerseits ein Indiz für den Willen der Frauen, eine Führungsposition einzunehmen. Dies ist für den Programmserfolg unseres Erachtens nach besonders wichtig, da das Programm seine Zielsetzungen nur dann erreichen kann, wenn die Teilnehmerinnen auch eine entsprechende Grundeinstellung mitbringen.

Auch die Teilnehmerinnen der zweiten Programmrunde sollten deshalb drei Gründe für ihre Programmteilnahme angeben. In die Auswertung floss jedoch, wie bereits in der ersten Runde auch, nur der an erster Stelle genannte ein, da nicht alle Frauen zwei oder drei Gründe angeführt hatten. Zudem lieferten die nachfolgend genannten Gründe keine weiteren Erkenntnisse.

Die Hauptgründe für die Programmteilnahme ließen sich wiederum grob in die vier Kategorien unterteilen, die auch in der ersten Runde bereits genannt worden waren (s. Abb. 8):

1. Führungsqualitäten entwickeln, Karriere forcieren
2. Selbstbewusstsein stärken, persönliche Weiterentwicklung, Verhaltensänderung
3. Weiterbildung, neue Aufgaben entdecken
4. Anregungen und Feedback bei anderen einholen

**Abbildung 8: Motive für die Programmteilnahme**



Auch wenn sich die einzelnen Gründe nicht immer vollständig zwingend in diese Kategorien einordnen ließen, so lässt sich doch ein Trend erkennen. Den ersten drei Kategorien ließen sich in der zweiten Runde über 95 % der Nennungen zuordnen. Diejenigen, die in erster Linie den Austausch mit anderen suchten, waren dagegen im Gegensatz zur ersten Runde kaum vertreten. Die Teilnehmerinnen der zweiten Runde gaben öfter die berufliche Weiterbildung/Zielfindung als Motiv an.

Im Gegensatz zur ersten Programmrunde zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Teilnahmegrund und dem Führungsstil des Vorgesetzten oder der Unterstützung durch Partner und sonstige Personen. Ob dies evtl. mit der höheren Berufserfahrung oder der eher praktischen Ausbildung der Teilnehmerinnen zusammenhängt bleibt spekulativ.

## **5. Soziale Komponente**

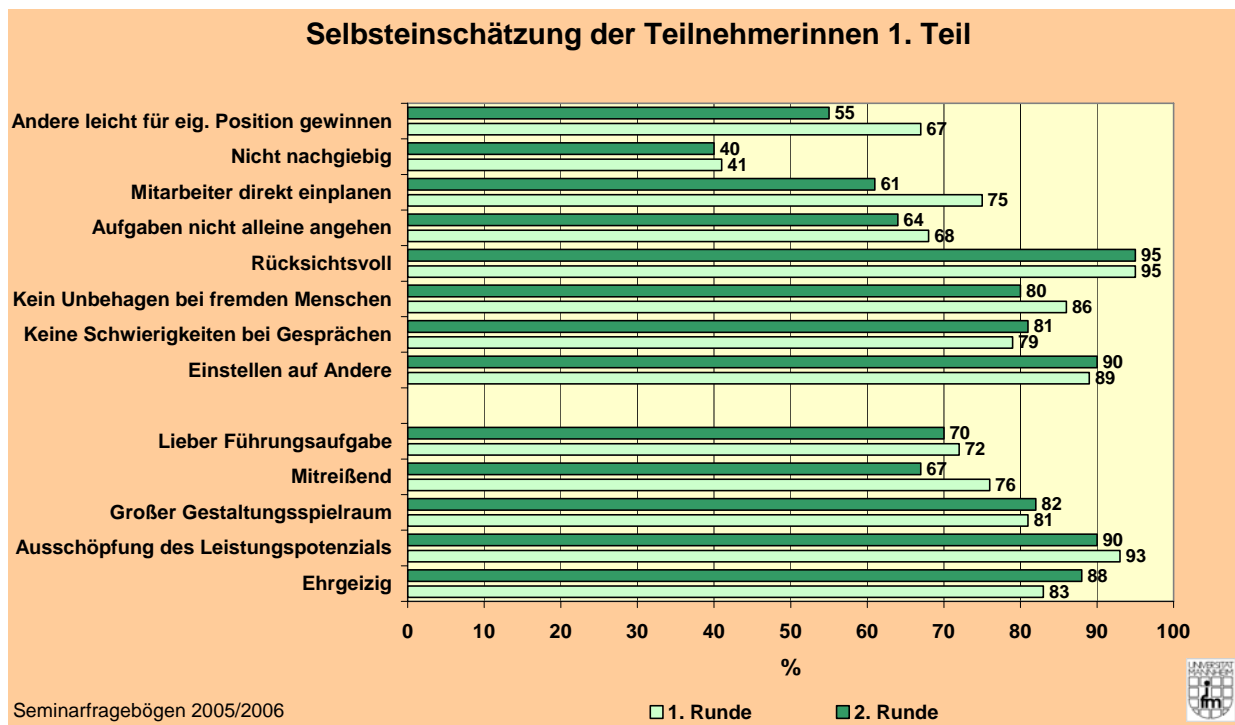
Die sog. Soziale Komponente wurde nach den Kriterien des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) erfragt. Dabei werden weniger die sozialen Vorstellungen der Befragten ermittelt, sondern allgemein die persönlichen Voraussetzungen für den beruflichen Weg. Die vier Dimensionen des BPI beschreiben folgende Aspekte der Persönlichkeit:

1. Berufliche Orientierung (Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation)
2. Soziale Komponenten (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität („Rücksichtnahme“), Teamorientierung, Durchsetzungsstärke)
3. Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung)
4. Psychische Konstitution (Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein)

Diese vier Dimensionen wurden grundsätzlich auch für den Teilnehmerinnenfragebogen zugrunde gelegt. Dabei wurden die Fragen in einigen Fällen den speziellen Anforderungen an eine Führungskraft angepasst. Die Interpretationen, die der BIP dabei den einzelnen Ergebnissen zugrunde legt, wurden auf die vorliegende Situation weiblicher Führungskräfte übertragen. In welchem Umfang die ermittelten Ergebnisse letztendlich aussagefähig sind, hängt vielfach von der Interpretation ab. Diese bietet jedoch einen recht großen Spielraum, so dass die ermittelten Ergebnisse lediglich Denkanstöße bieten können.

Wie bei künftigen Führungskräften nicht anders zu erwarten, sind sich die meisten Teilnehmerinnen ihrer Stärken durchaus bewusst und leiden nicht an mangelndem Selbstbewusstsein, obwohl eine nicht unerhebliche Zahl ja gerade dieses stärken wollte. Da Selbstbewusstsein jedoch zu den allgemein erwarteten Führungseigenschaften gehört, schließt sich beides nicht unbedingt aus.

Abbildung 9: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen I



Die Abbildungen 9 und 10 zeigen die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen bei der Programmrunden bezüglich der oben genannten Kategorien Berufliche Orientierung, Soziale Komponenten, Arbeitsverhalten, und psychische Konstitution. Nach diesen Kategorien wurden auch die Gruppierungen in der Grafik vorgenommen. Im Gegensatz zu den Teilnehmerinnen der ersten Runde zeigten sich im zweiten Durchgang in keinem der Punkte zur Persönlichkeitseinschätzung signifikante Unterschiede bezüglich des Teilnahmemotivs der Teilnehmerinnen. Die Zusammenhänge, die sich in diesen Punkten im ersten Durchgang zeigten, konnten deshalb nicht bestätigt werden.

Fragen zur **beruflichen Orientierung** sollen vor allem klären, was die Befragten beruflich anspricht. Hier werden die Leistungsmotivation, der Gestaltungswillen und die Führungsmotivation untersucht. Je anspruchsvoller eine Position ist, um so stärker wird generell erwartet, dass der Positionsinhaber in der Lage ist, sich selbst zu motivieren, eigene Ziele zu setzen und diese aus eigenem Antrieb zu verfolgen. Bei Füh-

rungspositionen rückt zudem auch der Führungswille in den Vordergrund. So wird z.B. betrachtet, ob derjenige, der führen soll, auch führen will.<sup>18</sup>

Bei den Teilnehmerinnen des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ fiel vor allem die Bereitschaft zu voller Leistung auf. Lediglich 6 % der Frauen der ersten Runde und 10 % der zweiten Runde waren auch dann zufrieden, wenn sie ihr volles Leistungspotenzial nicht voll ausschöpften. Über 80 % beurteilten sich in beiden Durchgängen als ehrgeizig und brauchen einen großen Gestaltungsspielraum. Als mitreißend empfanden sich in der zweiten Runde weniger Teilnehmerinnen. Lediglich 67 % beanspruchten dieses Prädikat für sich gegenüber 76 % in der ersten Runde. 70 % übernahmen lieber eine Führungsaufgabe (1. Runde: 72 %).

Die **sozialen Kompetenzen** werden im beruflichen Alltag immer bedeutender. Insbesondere für Mitarbeiter mit Führungsauftrag wird die Führung und Weiterentwicklung anderer mehr denn je zum kritischen Erfolgsfaktor, für deren Bewältigung soziale Kompetenzen unabdingbar sind.<sup>19</sup> Die Vorstellung, Aufgaben allein durch das eigene Wissen und ohne den intensiven Austausch mit anderen zu erledigen, wird immer weniger akzeptiert.

Es gibt jedoch auch in dieser Kategorie wohl keine optimalen Konstellationen und es wurden schon ähnliche Führungsaufgaben von ganz unterschiedlichen Personen gut ausgefüllt.

Dementsprechend wurden die einzelnen Fragen dieser Kategorie von den Teilnehmerinnen wesentlich differenzierter gesehen. Eindeutig fiel noch die Beurteilung der rücksichtsvollen Behandlung anderer aus. Hier fühlten sich 95 % der Befragten in beiden Runden angesprochen. Mit der Teamfähigkeit dagegen hapert es offenbar noch. Immerhin ein Drittel der Teilnehmerinnen glauben, eine Aufgabe auch alleine optimal lösen zu können. In der zweiten Runde dachten fast 40 % der Teilnehmerinnen bei einer Aufgabe ebenfalls nicht zuerst an mögliche Mitarbeiter. Dies waren in

---

<sup>18</sup> Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Aufl.; Hogrefe-Verlag Göttingen, S. 8 f.

<sup>19</sup> Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Aufl.; Hogrefe-Verlag Göttingen, S. 9

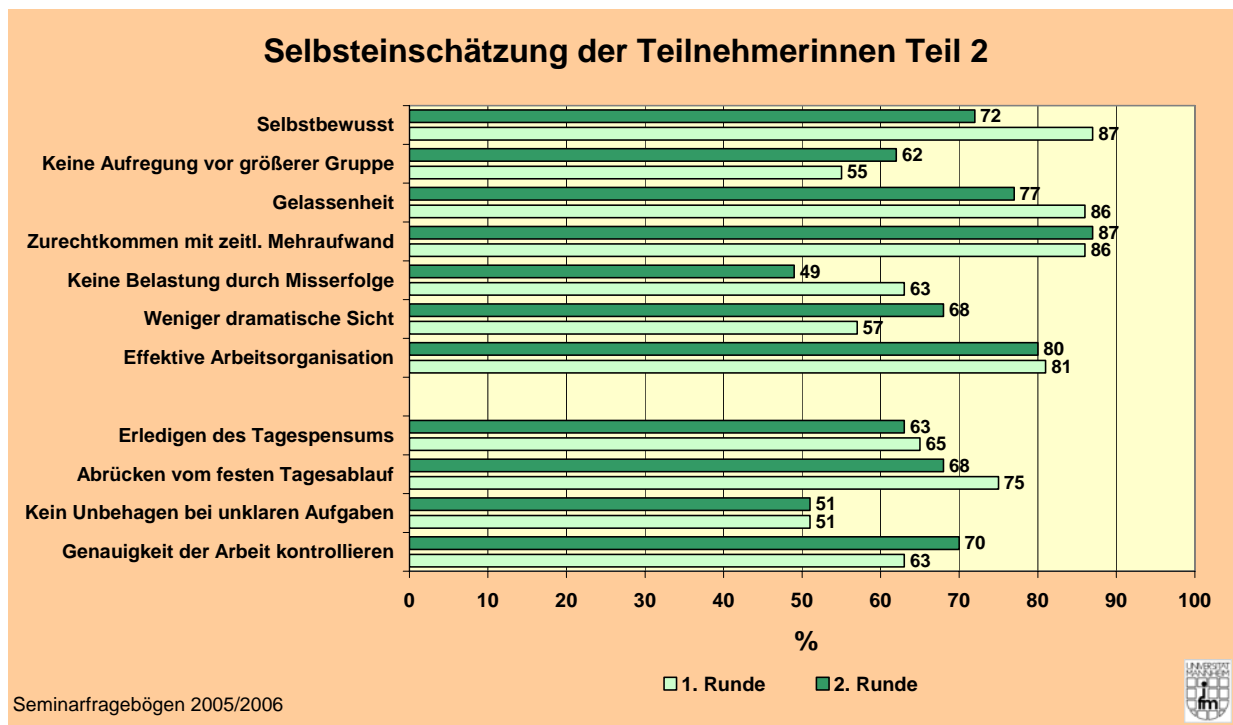
der zweiten Runde aber wesentlich mehr als in der ersten (25 %). Hier spiegelt sich evtl. die größere Führungserfahrung der Teilnehmerinnen der ersten Runde wider, die bereits öfter die Erfahrung machen konnten, dass Führungsaufgaben oft Teamarbeit oder Delegation an Mitarbeiter bedingen.

Im Umgang mit Fremden fühlten sich die Teilnehmerinnen dann schon sicherer. Fast 90 % glauben, dass sie sich sehr gut auf unterschiedliche Menschen einstellen können. Allerdings fanden es 20 % mitunter schwierig, mit Fremden ein Gesprächsthema zu finden. In diesen Punkten gab es kaum Unterschiede zwischen den beiden Runden. Allerdings fühlten in der zweiten Runde mehr Teilnehmerinnen Unbehagen im Umgang mit Fremden.

Da Durchsetzungsfähigkeit für eine Führungskraft unabdingbar ist, sollte auch in diesem Bereich ein gewisses Selbstbewusstsein vorhanden sein. Ob Nachgiebigkeit gegenüber anderen in diesem Zusammenhang positiv oder negativ zu werten ist, hängt im Einzelfall von den konkreten Anforderungen in der jeweiligen Situation ab.

60 % der Teilnehmerinnen der zweiten Runde bezeichneten sich als nachgiebig gegenüber anderen. 45 % haben Probleme, andere zu überzeugen. Damit zeigt sich in diesem letztgenannten Punkt eine deutliche Differenz zwischen den beiden Runden, da die Teilnehmerinnen der ersten Runde ihre Überzeugungskraft lediglich zu 33 % als kritisch ansahen. Für Stellen, in denen ein hohes Durchsetzungsvermögen gefordert ist, sollte an dieser Eigenschaft noch gearbeitet werden.

**Abbildung 10: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen II**



„Bei anspruchsvollen Aufgaben wird häufig erwartet, dass der Positionsinhaber umsetzungsorientiert ist. Damit ist gemeint, dass er nicht nur die erforderlichen Strategien und Konzepte entwickeln kann, sondern auch in der Lage ist, sie in die Praxis zu übersetzen und umzusetzen. Dazu gehört meist, auch mit suboptimalen Ergebnissen „leben zu können“ (Abwägen von Aufwand und Ertrag; Perfektionismus) sowie die Fähigkeit zum konkreten, „zupackenden“ Handeln (Initiative, Tatkraft und Dynamik, Handlungsorientierung)“.<sup>20</sup>

Von dieser Interpretation der Ergebnisse ausgehend, waren die Teilnehmerinnen noch zu sehr in ihren festen Strukturen verankert. 70 % der Frauen erledigten Tätigkeiten, bei denen sie die Genauigkeit der Arbeit kontrollieren müssen, lieber als andere (1. Runde: 63 %). Eine unklare Definition der Tätigkeit empfanden immerhin fast die Hälfte als unbehaglich. Von einem festen Tagesablauf rückten ein Drittel der Teilnehmerinnen der zweiten Runde nicht gerne ab und vom anvisierten Tagespensum

<sup>20</sup> Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Aufl.; Hogrefe-Verlag Göttingen, S. 8

37 %. Bei den letztgenannten Punkten waren die Unterschiede zwischen den Teilnehmerinnen der beiden Durchgänge minimal.

„Je stärker bei einer Aufgabe die zu erwartenden Widerstände und Hindernisse sein werden, um so mehr wird der erfolgreiche Umgang mit diesen zum Erfolgskriterium. Hier werden dann u. a. emotionale Stabilität, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein erwartet, die jedoch in zu großem Maße wieder eine negative Bedeutung gewinnen können (z. B. fehlende Fähigkeit zur Selbstkritik; Selbstüberforderung).“<sup>21</sup>

Wenn man diesen Interpretationsansatz auf die Ergebnisse der Teilnehmerinnen überträgt, stellt sich heraus, dass die Gefahr der Selbstüberforderung auf jeden Fall größer ist als diejenige der mangelnden Selbstkritik. So haben über 85 % der Teilnehmerinnen insgesamt im zeitlichem Mehraufwand keine Probleme. Sie bleiben auch dann gelassen, wenn sie hart arbeiten müssen, und die Organisation mehrerer Aufgaben fällt eher leicht.

Allerdings empfanden noch fast 40 % der Befragten Aufregung, wenn sie vor einer größeren Gruppe sprechen mussten. Damit zeigten sich die Teilnehmerinnen der zweiten Gruppe dennoch gelassener als diejenigen der ersten Runde (55 %). 32 % der Frauen beurteilten Situationen genauso dramatisch wie andere (1. Runde: 43 %). Vergangene Misserfolge belasteten über 50 % der Frauen in erheblichem Maße (1. Runde: 37 %). Gerade in diesem letzten Punkt unterschieden sich die Teilnehmerinnen in den beiden Durchgängen erheblich. Offenbar konnten die Teilnehmerinnen der zweiten Runde Misserfolge nicht so leicht wegstecken wie diejenigen der ersten Runde, was bei einer Führungsaufgabe jedoch leicht zu einer Verminderung der Leistungsfähigkeit führen kann. Auch das Selbstbewusstsein war bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde nicht so stark ausgeprägt. Lediglich 72 % sahen sich hier eher bestätigt, gegenüber 87 % in der ersten Runde.

Insgesamt sahen sich die Teilnehmerinnen der zweiten Gruppe durchaus kritischer und schätzten wichtige Führungseigenschaften bei sich selbst als nicht so hoch ausgeprägt ein.

---

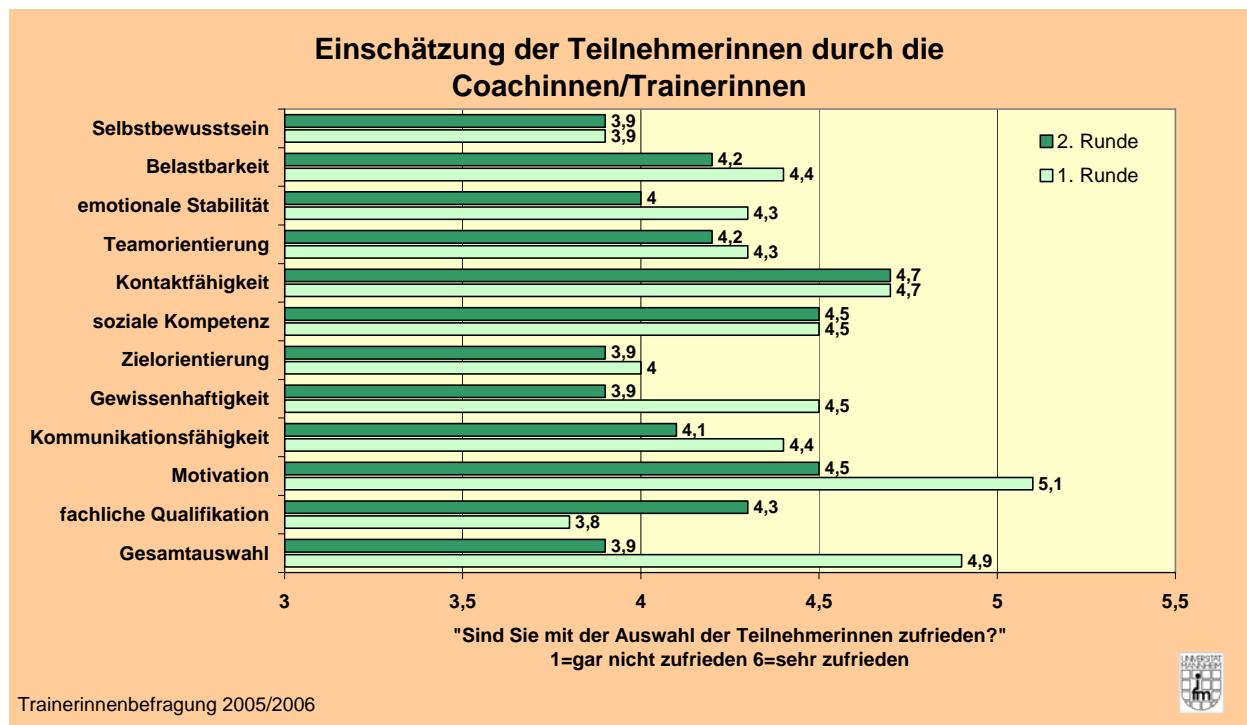
<sup>21</sup> Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Aufl.; Hogrefe-Verlag Göttingen, S. 9



Diese Beurteilung teilten auch die Trainerinnen in ihrer Persönlichkeitseinschätzung der Teilnehmerinnen. Insgesamt fiel deren Einschätzung in der zweiten Runde kritischer aus. (vgl. Abb. 10). Fast alle Persönlichkeitsmerkmale wurden von den Trainerinnen in der zweiten Runde schlechter bewertet als in der ersten. Das einzige Kriterium, das bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde besser, und zwar deutlich besser bewertet wurde, war die fachliche Qualifikation. Hier zeigt sich vielleicht auch die bereits in der schulischen und beruflichen Ausbildung zutage getretene eher praktische Ausrichtung der Teilnehmerinnen der zweiten Runde. Allerdings waren die Fragen im Trainerinnenfragebogen nicht identisch mit denen des Teilnehmerinnenfragebogens, so dass keine direkten Parallelen gezogen werden können.

Besonders stark wurde von den Trainerinnen die Motivation der Teilnehmerinnen eingeschätzt und auch die Kontaktfähigkeit. Allerdings war die Motivation bei den Teilnehmerinnen der ersten Runde besonders hoch eingeschätzt worden, so dass es hier eine besonders große Differenz zwischen den beiden Runden gab. Auch in den Punkten Gewissenhaftigkeit, Kontaktfähigkeit und emotionale Stabilität wurden in der zweiten Runde deutliche Abstriche gemacht. Insgesamt zeigten sich die Trainerinnen nicht so zufrieden mit der Gesamtauswahl wie in der ersten Runde.

Abbildung 11: Einschätzung der Teilnehmerinnen durch die Coachinnen/Trainerinnen



## **6. Beurteilung der Seminare**

In beiden Programmdurchgängen wurden an den 10 Standorten der Kontaktstellen „Frau und Beruf“ jeweils 8 Seminare zu folgenden Themen angeboten:

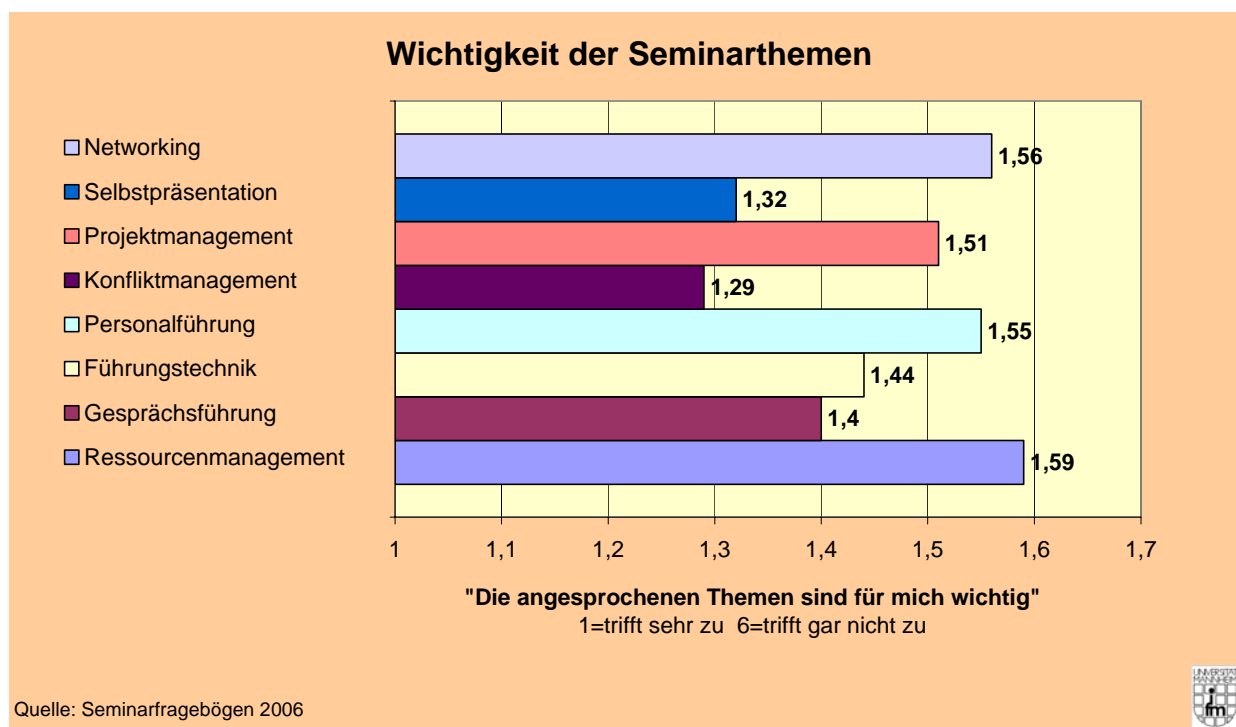
- Ressourcenmanagement
- Gesprächsführung und Verhandlungsstrategien
- Führungstechniken und Führungsstile
- Personalführung und –entwicklung
- Konfliktmanagement
- Selbstpräsentation und –marketing
- Projekt- und Wissensmanagement
- Networking

Insgesamt wurden die Seminare in der zweiten Programmrunde von 17 Dozentinnen präsentiert, wobei eine Dozentin lediglich vertretungsweise an einem Standort einen Seminartag gestaltete. Da in der zweiten Runde des Programms weniger Teilnehmerinnen den zweiten Teil des Teilnehmerinnenfragebogens ausfüllten als in der ersten Programmrunde, fußt die folgende Bewertung der Seminare hauptsächlich auf den Seminarfragebogen, die direkt nach den Seminaren ausgeteilt wurden. Insgesamt liegen hier 777 Fragebogen für die zweite Runde vor. Allerdings wurde zum Seminar „Konfliktmanagement“ in Ravensburg lediglich ein Bewertungsbogen ausgefüllt. Im Seminar „Networking“ in Karlsruhe wurden versehentlich alte Beurteilungsbogen verwendet, so dass diese aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen nicht in die Gesamtbewertung einbezogen werden konnten. Da sich in der ersten Runde des Programms zwischen den Beurteilungen in den Seminarfragebogen und in den abschließenden Teilnehmerinnenfragebogen jedoch keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung zeigten, wird an dieser Stelle von einem Vergleich abgesehen.

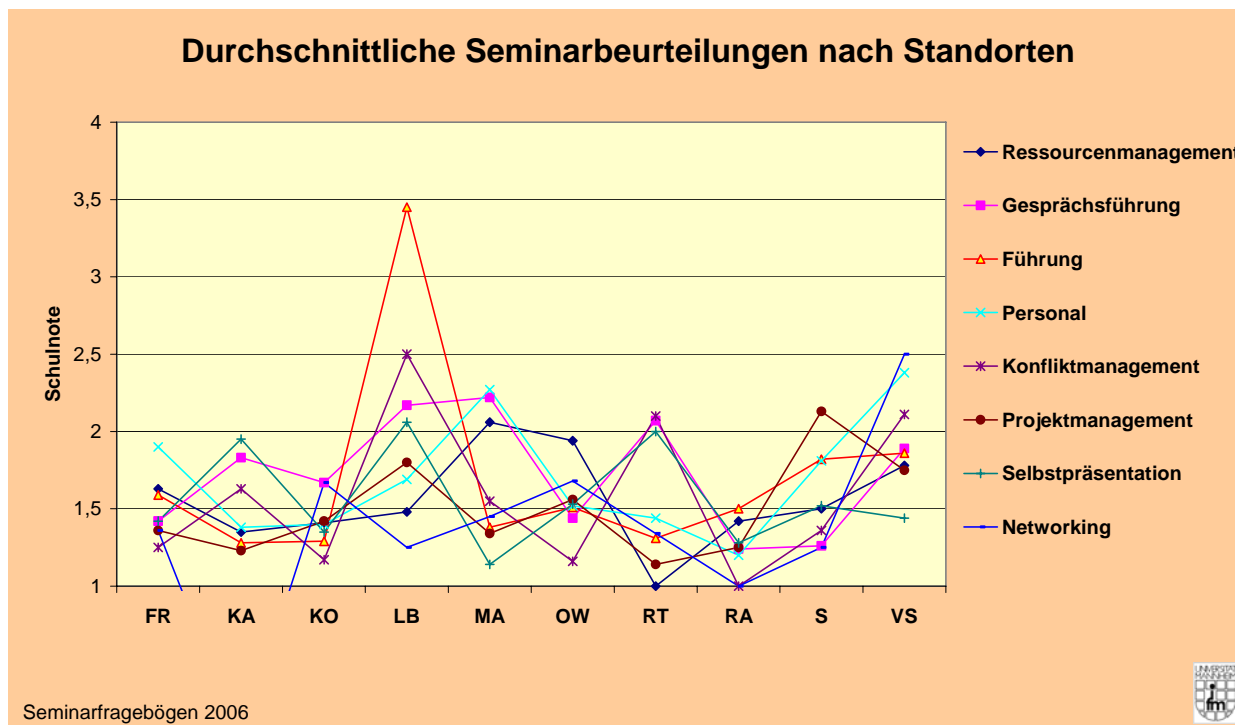
Über die Wichtigkeit der Seminarthemen gab es keine Zweifel. Offensichtlich wurden die relevanten Probleme angesprochen und die Bewertungen bewegten sich bei allen angebotenen Themen im oberen Bereich der „Wichtigkeitsbewertung“.

Den Teilnehmerinnen lagen jedoch besonders diejenigen Seminare am Herzen, die persönliche Verhaltensweisen und Strategien berührten, nämlich Selbstpräsentation, Gesprächsführung und Konfliktmanagement (s. Abb. 11). Damit wurden bei den drei wichtigsten Themen dieselben Schwerpunkte gesetzt wie in der ersten Programmrunde. Diese Gewichtung erfolgte sowohl in den Seminarfragebögen am Ende des jeweiligen Seminartages als auch in den Teilnehmerinnenfragebögen am Ende des Programms.

**Abbildung 12: Wichtigkeit der Seminarthemen für die Teilnehmerinnen**



**Abbildung 13: Durchschnittliche Seminarbeurteilung nach Standorten**

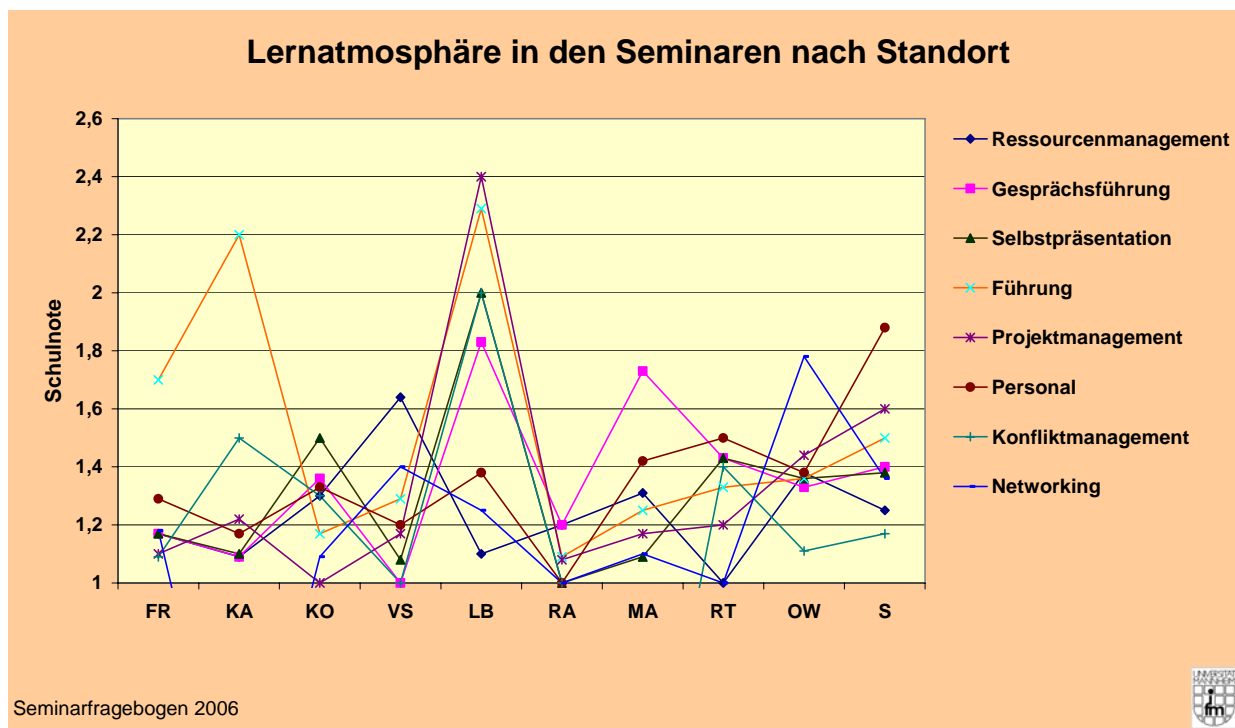


Allgemein wurden die Seminare gut bis sehr gut beurteilt. Einzelne „Ausrutscher“ lassen sich bei der Vielzahl der Seminare und Standorte wohl nicht vermeiden, sollten jedoch geprüft und bei späteren Seminaren vermieden werden.

In der zweiten Runde wurden die Seminare insgesamt besser beurteilt als in der ersten Programmstaffel. Lediglich das Thema Führungstechniken und –stile in Ludwigsburg musste sich mit einer Schulnote unter 3 zufrieden eben. Dieses Seminar hielt allerdings eine Ersatzkraft ab, die eventuell nicht genügend Zeit zur Vorbereitung hatte. Alle anderen Seminare erhielten Bewertungen zwischen 1 und 2,5 (Abb. 12). Insgesamt sehr gut wurden alle Seminare am Standort Ravensburg beurteilt. Aber auch alle anderen Standorte konnten die Bewertungen der Seminare gegenüber der ersten Runde grundsätzlich verbessern.

Für den Erfolg eines Seminars sind neben den inhaltlichen Themen vor allem auch die richtige Chemie zwischen den Teilnehmerinnen und der Dozentin wichtig. Auch dabei scheint die große Mehrheit der Dozentinnen den richtigen Ton getroffen zu haben. In Abbildung 13 wurden die Daten zugrunde gelegt, die aus dem Seminarfragebogen direkt nach den einzelnen Veranstaltungen stammen, da hier die Beurteilung der Atmosphäre noch frisch in Erinnerung war.

**Abbildung 14: Lernatmosphäre in den Seminaren nach Standort**

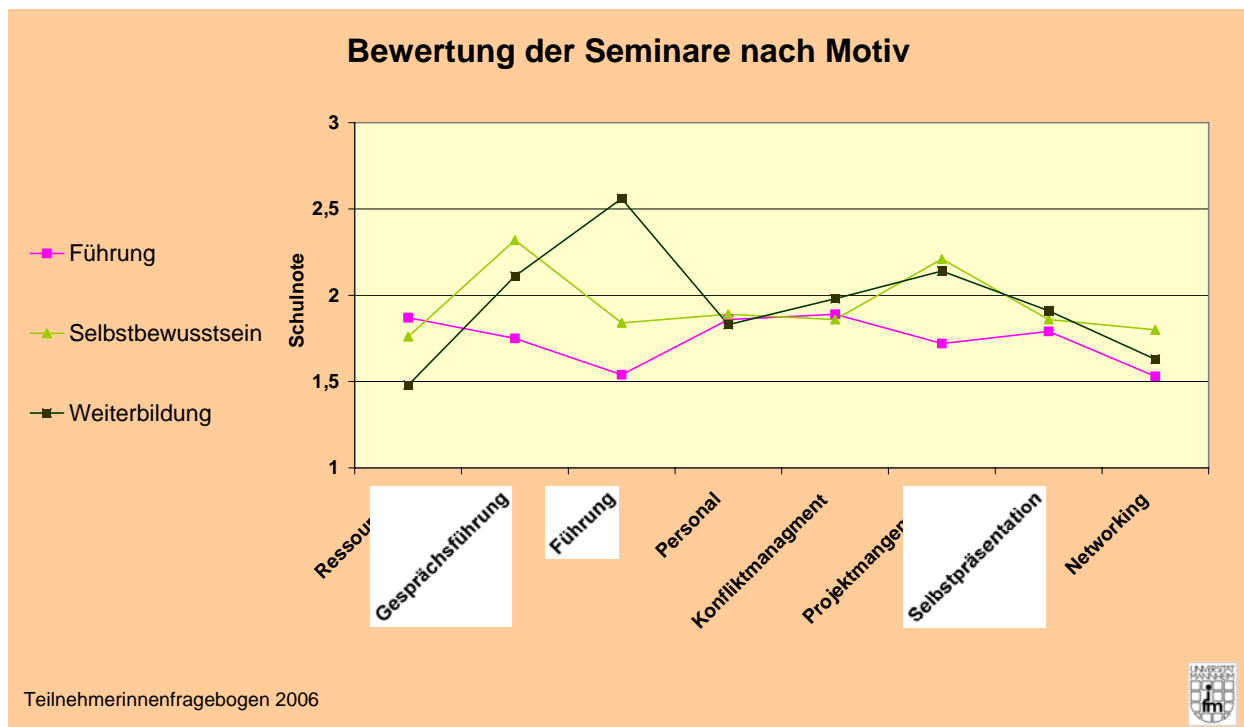


Wie Abb. 13 zeigt, bewegten sich die Beurteilungen hinsichtlich der Lernatmosphäre zum überwiegenden Teil im Bereich zwischen 1,0 und 2,0 (Keine Beurteilung erfolgte für die Seminare Networking am Standort Karlsruhe und Konfliktmanagement in Mannheim (Hier fehlte die entsprechende Frage im Fragebogen)). Lediglich drei Seminare erhielten eine etwas schlechtere Benotung in diesem Punkt. Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Lernatmosphäre und der grundsätzlichen Beurteilung des Seminars. Bei allen acht Seminarthemen konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Lernatmosphäre und der jeweiligen Bewertung nach Schulnoten nachgewiesen werden. Wie bei der Bewertung nach Schulnoten auch konnte der Standort Ravensburg eine durchgängig gute Bewertung der Lernatmosphäre verzeichnen. Am Standort Ludwigsburg schwankten diese Werte am stärksten. Diese beiden Sachverhalte lagen wohl auch daran, dass in Ravensburg nur eine Dozentin alle Seminare abhielt und diese offenbar sehr gut mit den Teilnehmerinnen harmonierte, während in Ludwigsburg vier verschiedene Seminarleiterinnen agierten. Aus diesem Befund kann jedoch nicht grundsätzlich abgeleitet werden, dass es besser ist, nur eine Dozentin zu engagieren. In den Vorschlägen zur Programmverbesserung fanden sich durchaus auch Anregungen, dass es nicht immer günstig sei, wenn eine Dozentin alle Themen bearbeite. Da die Bewertung von Seminaren

grundsätzlich sehr personenabhängig ist, kommt es wohl eher auf die jeweilige Auswahl der Seminarleiterinnen wie auch der Teilnehmerinnen an.

Im Gegensatz zur ersten Programmrunde ergaben sich hinsichtlich des **Teilnahmemotivs** keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der einzelnen Seminare. Die relativ großen Unterschiede bei der Beurteilung der Führungsseminare ergeben sich wohl vor allem wegen der grundsätzlichen Qualitätsunterschiede in diesem Themenfeld. Gerade die Seminare zu Führungstechniken und –stilen wurden auch ohne Bezug auf den Teilnahmegrund sehr unterschiedlich bewertet (Abbildung 15).

**Abbildung 15: Bewertung der Seminare nach Motiv**



Verbesserungsvorschläge der Teilnehmerinnen bezüglich der Seminare betrafen sowohl in der ersten als auch in der zweiten Programmrunde vor allem die zeitliche oder thematische Ausweitung der behandelten Themen. 36 Teilnehmerinnen der zweiten Runde machten Vorschläge zur Verbesserung des Programms. (Wobei einige als Verbesserung auch einfach ein generelles Lob aussprachen.)

Den Umfang der Seminare hielten 13 Teilnehmerinnen für nicht ausreichend. Weitere fachliche Ergänzungen/Veränderungen regten 21 Teilnehmerinnen an. Ausführlicher

wünschten sich die Teilnehmerinnen auch in der zweiten Runde vor allem die Seminare Konfliktmanagement, Gesprächsführung und Selbstpräsentation. Dies ist nicht verwunderlich, da diese Seminarthemen als besonders wichtig für das berufliche Fortkommen erachtet wurden.

Weitere allgemeine Verbesserungsvorschläge für das Gesamtprogramm machten in der zweiten Runde nur mehr 17 Teilnehmerinnen. Damit wurden im Vergleich zur ersten Teilnehmerinnenumfrage wesentlich weniger Verbesserungsvorschläge gemacht. Die Vorschläge zielten im Gegensatz zur ersten Runde, in der vor allem praxisbezogeneren Lehrmethoden angemahnt wurden, eher auf organisatorische Veränderungen. So fanden einige den Abstand zwischen den Seminaren bzw. Coachings zu kurz, so dass eine ausreichende Nacharbeitung und Vertiefung der Themen nicht möglich war. Andererseits wurde die Sommerpause als zu lang empfunden. Eine homogenere Zusammensetzung der Gruppen war ebenfalls Thema, vor allem dann, wenn Frauen das Programm als Wiedereinstieg in den Beruf nutzten. Hier fehlte dann die gemeinsame Basis zum Gedankenaustausch und zu betrieblichen Problemen. Den zeitlichen Rahmen fanden mehrere Teilnehmerinnen zu kurz und regten deshalb eine Ausweitung der einzelnen Programmteile an. Inwieweit dies innerhalb eines solchen Programms geleistet werden kann, hängt wohl von den finanziellen Ressourcen ab.



## 7. Beurteilung des Einzelcoachings

### 1. Ziele

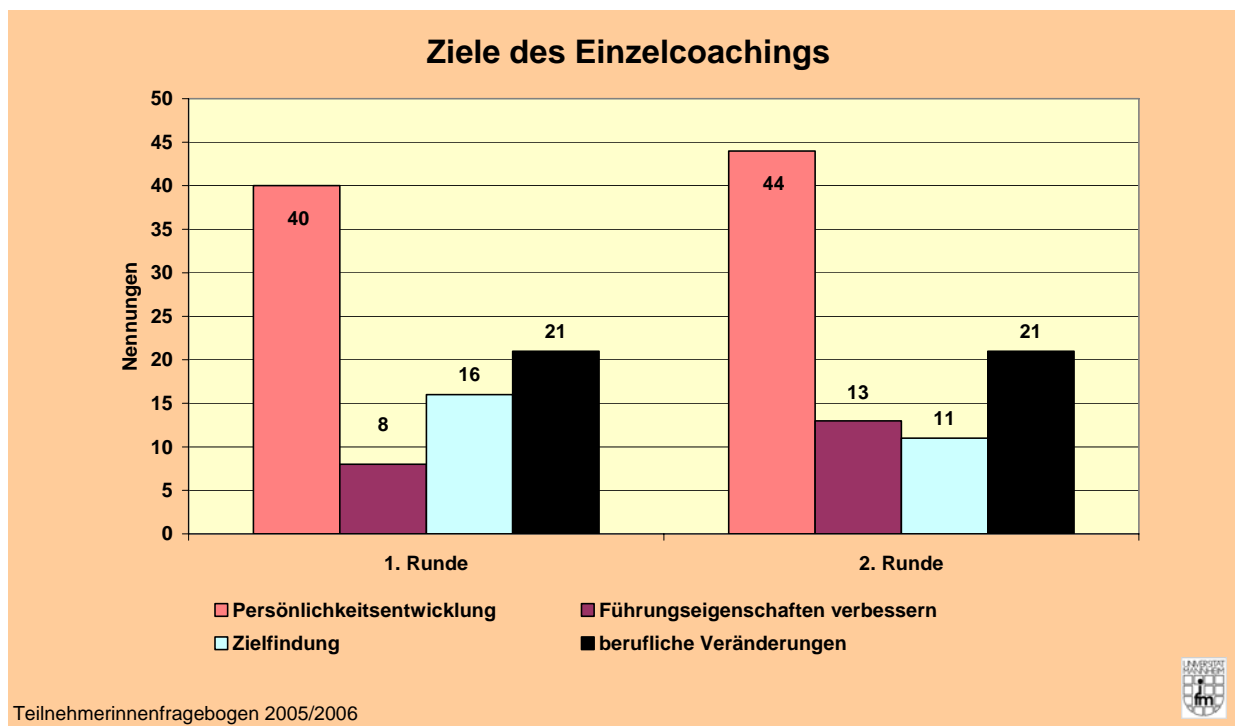
Ebenso wie für das Gesamtprogramm wurde auch für das Einzelcoaching nach den jeweiligen Zielvorstellungen der Teilnehmerinnen gefragt. Im Gegensatz zu den Seminaren sollte im Einzelcoaching die jeweilige Situation der einzelnen Teilnehmerinnen berücksichtigt und Hilfestellungen zu den künftigen Berufsplänen gegeben werden.

Die Zielvorstellungen für das Einzelcoaching unterschieden sich demnach folgerichtig von denjenigen für das Programm insgesamt. Für das Einzelcoaching dominierte in beiden Programmrunden eindeutig der Wunsch nach der Stärkung der eigenen Persönlichkeit, besserer Aufgabenbewältigung, einer Stärken-Schwächenanalyse oder nach einer professionellen Beratung zur persönlichen Situation, im folgenden kurz „**Persönlichkeitsentwicklung**“ genannt (vgl. Abb. 16). Im Bericht zur ersten Runde wurde diese Kategorie „Aufgabenbewältigung“ betitelt. Da sich die inhaltlichen Schwerpunkte jedoch leicht verschoben haben, passt die jetzige Bezeichnung für die zweite Runde besser, eine Vergleichbarkeit ist aber immer noch gegeben.

An zweiter Stelle stand in beiden Programmrunden der konkrete Wunsch nach **beruflichen Veränderungen**, bzw. die entsprechende Hilfestellung des Coachs dazu. Während in der ersten Programmrunde jedoch oft der direkte Stellenwechsel im Vordergrund stand und eine entsprechende Hilfestellung bei der Jobsuche erhofft wurde, wollten die Teilnehmerinnen der zweiten Runde eher die Stellung innerhalb des Betriebes verändern.

Einige der Teilnehmerinnen wollten durch das Einzelcoaching überhaupt erst mal ihre eigenen **Ziele** definieren. Dies waren jedoch in der ersten Runde etwas mehr als in der zweiten. Dagegen waren es in der zweiten Runde ein paar Teilnehmerinnen mehr, die den Wunsch nach Stärkung der **Führungskompetenzen** auch für das Einzelcoaching äußerten.

Abbildung 16: Ziele des Einzelcoachings



Diese Ziele des Einzelcoachings wurden insgesamt wie auch in der ersten Runde in hohem Maße erfüllt. Auf der Skala von 1=gar nicht geholfen bis 6=sehr geholfen gaben über 98 % der antwortenden Frauen mindestens eine 3, über 74 % sogar eine 5 oder 6 an.

In der zweiten Programmrunde wurden zudem die Änderungen in den Zielvorstellungen für das Coaching erfragt. Die oben aufgeführten Ziele nannten die Teilnehmerinnen im ersten Teil des Fragebogens, der am Anfang der Programmrunde ausgeteilt wurde, Änderungen der Coachingziele konnten im zweiten Fragebogenteil am Ende des Programms angegeben werden. Insgesamt gaben 23 Frauen Änderungen in ihren Zielen während des Programmverlaufs an. Diese Änderungen betrafen in 11 Fällen berufliche Veränderungen, in 7 Fällen das Selbstbewusstsein, bzw. die Persönlichkeitsentwicklung und bei 5 Frauen spezielle Führungsfragen bzw. die Position im Betrieb. Setzt man diese geänderten Ziele in Beziehung zu den ursprünglich genannten, so fällt auf, dass vor allem diejenigen Teilnehmerinnen ihre Ziele änderten, die ursprünglich in die Kategorie „Persönlichkeitsentwicklung“ fielen. Hier änderten allein 15 Frauen ihre ursprüngliche Zielrichtung. 6 davon visierten später berufliche Änderungen an und 4 Führungseigenschaften. 5 Teilnehmerinnen änderten ihre Ziele in-

nerhalb der Kategorie „Persönlichkeitsentwicklung“. Von den Teilnehmerinnen, die „Führungseigenschaften“ als ursprüngliches Coachingsziel nannten, änderten 5 ihre Zielrichtung und bei denjenigen, die „Berufliche Veränderungen“ oder „Zielfindung“ angaben, waren es zwei bzw. eine Teilnehmerinnen. Daraus kann man schließen, dass sich die Ziele der Kategorie „Persönlichkeitsentwicklung“ im Laufe des Programms konkretisierten.

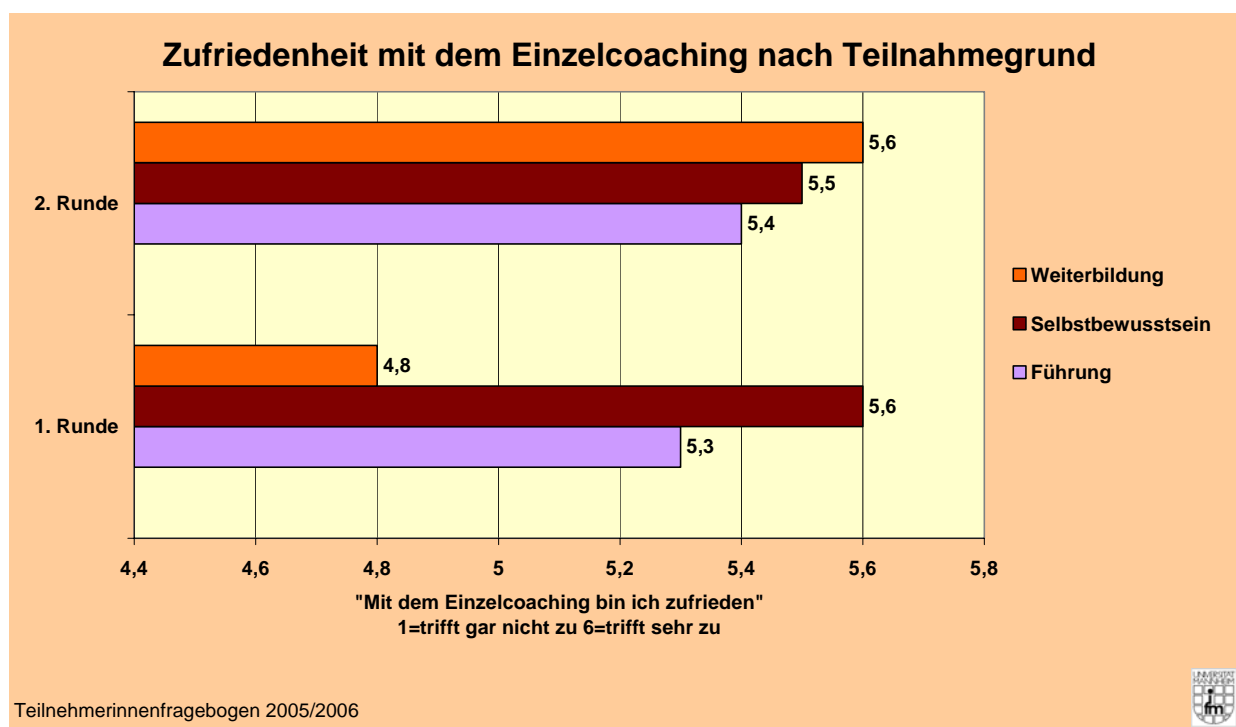
Das Coaching half 95 % der Teilnehmerinnen bei der Erfüllung dieser geänderten Ziele in hohem Maße, lediglich eine Teilnehmerin entwickelte offenbar Zielvorstellungen, bei denen ihr das Coaching gar nicht weiterhalf.

## **2. Beurteilung des Einzelcoachings**

Auch in der zweiten Runde beurteilte die große Mehrheit der Teilnehmerinnen das Einzelcoaching als sehr nützlich für die Zielerreichung. Lediglich 5 % der Teilnehmerinnen der zweiten Runde waren mit dem Einzelcoaching eher nicht zufrieden. Fast alle würden grundsätzlich noch einmal mitmachen (97 %). Damit war die Zufriedenheit in der zweiten Programmrunde noch höher als in der ersten. Fast alle Befragten glauben zudem, dass das Einzelcoaching sehr nützlich bei der Erreichung der persönlichen Ziele ist (98 %). In der ersten Runde lag dieser Wert bei 88 %. Offenbar konnten die Coachinnen die persönlichen Erwartungen der Teilnehmerinnen in sehr hohem Maße erfüllen.

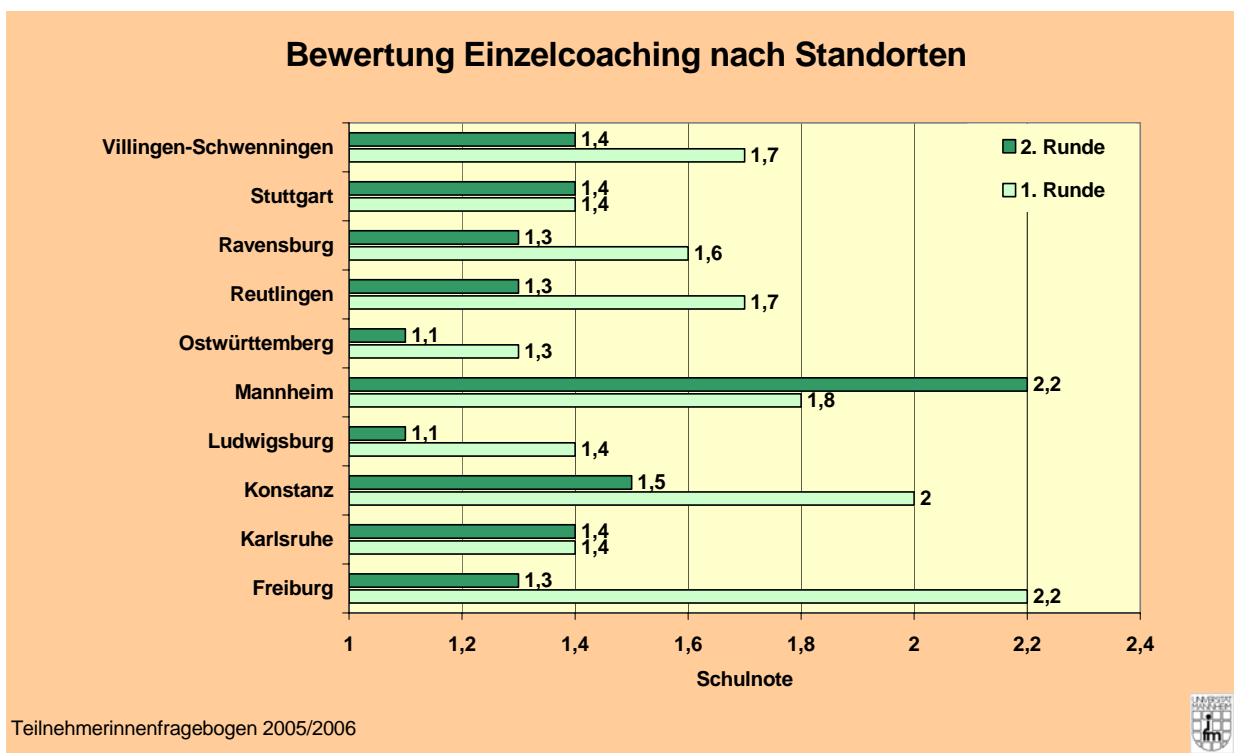
Bezüglich der Motive für das Einzelcoaching ergaben sich keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung (vgl. Abb. 16). Die Teilnehmerinnen waren grundsätzlich sehr zufrieden. Der Teilnahmegrund „Anregungen“ wurde in der folgenden Grafik außer Acht gelassen, da es hierfür in der zweiten Runde zu wenige Nennungen gab.

**Abbildung 17: Bewertung Einzelcoaching nach Teilnehmegrund**



Nach Schulnoten gaben über 95 % dem Einzelcoaching mindestens eine 3, über 50 % sogar eine 1. Die durchschnittliche Bewertung lag bei 1,39 (1. Runde: 1,68). Die beste Bewertung insgesamt für die Einzelcoachings erhielten in der zweiten Runde die Region Ostwürttemberg und Ludwigsburg, die schlechteste der Standort Mannheim. (Abb. 18). Dies war in diesem Punkt auch die einzige Verschlechterung im zweiten Durchgang.

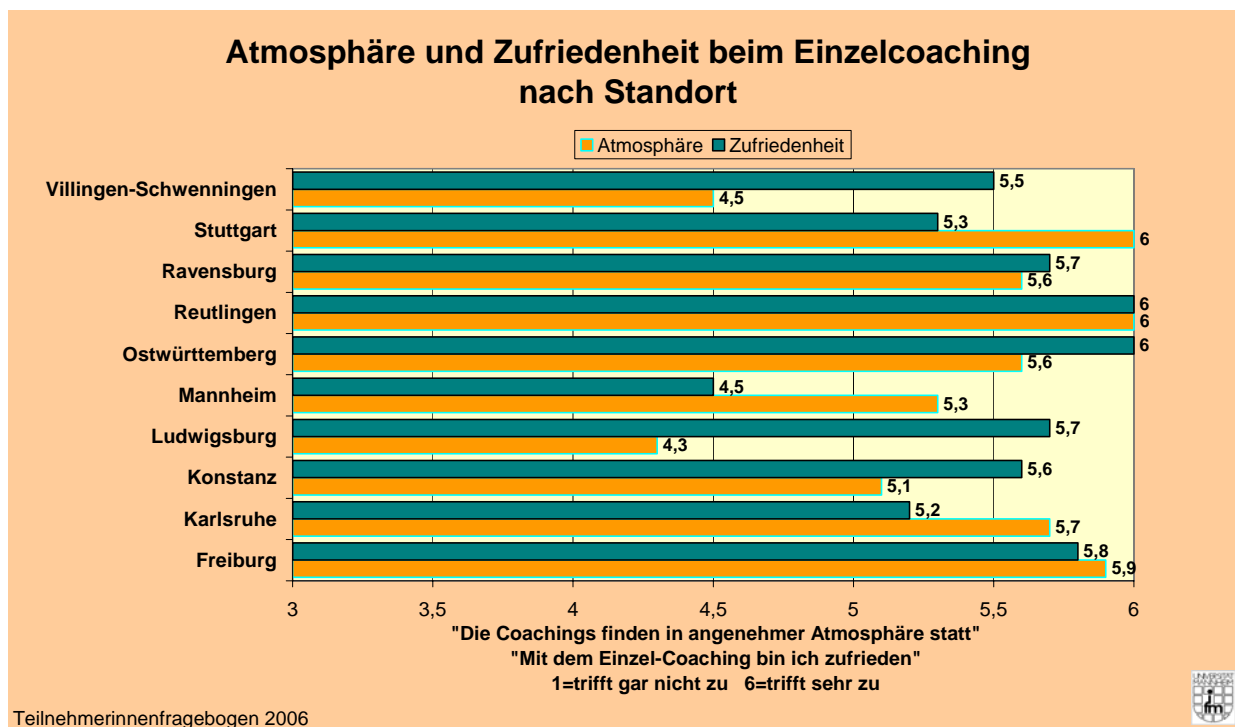
**Abbildung 18: Bewertung Einzelcoaching nach Standorten**



Da es jeweils höchstens 12 Teilnehmerinnen in den einzelnen Standorten gab, kann natürlich jede einzelne in hohem Maße auf die Bewertung Einfluss nehmen. Falls also Coachin und einzelne Teilnehmerinnen nicht miteinander harmonieren, ist eine schlechte Bewertung in diesem Punkt fast vorprogrammiert.

Die Rahmenbedingungen wurden grundsätzlich positiver bewertet als in der ersten Runde. Die Beurteilungen variierten zwar nach Standorten (Abb. 19), allerdings nicht mehr so stark wie im Vorjahr. So wurde die Atmosphäre in Freiburg deutlich besser bewertet als in der ersten Runde und erreichte nicht nur in diesem Punkt, sondern auch bei der Zufriedenheit mit dem Einzelcoaching, den jeweils zweithöchsten Wert. Bestnoten sowohl für die Zufriedenheit als auch für die Atmosphäre erhielten in dieser Runde der Standort Reutlingen und jeweils für die Zufriedenheit der Standort Stuttgart sowie für die Atmosphäre der Standort Ostwürttemberg.

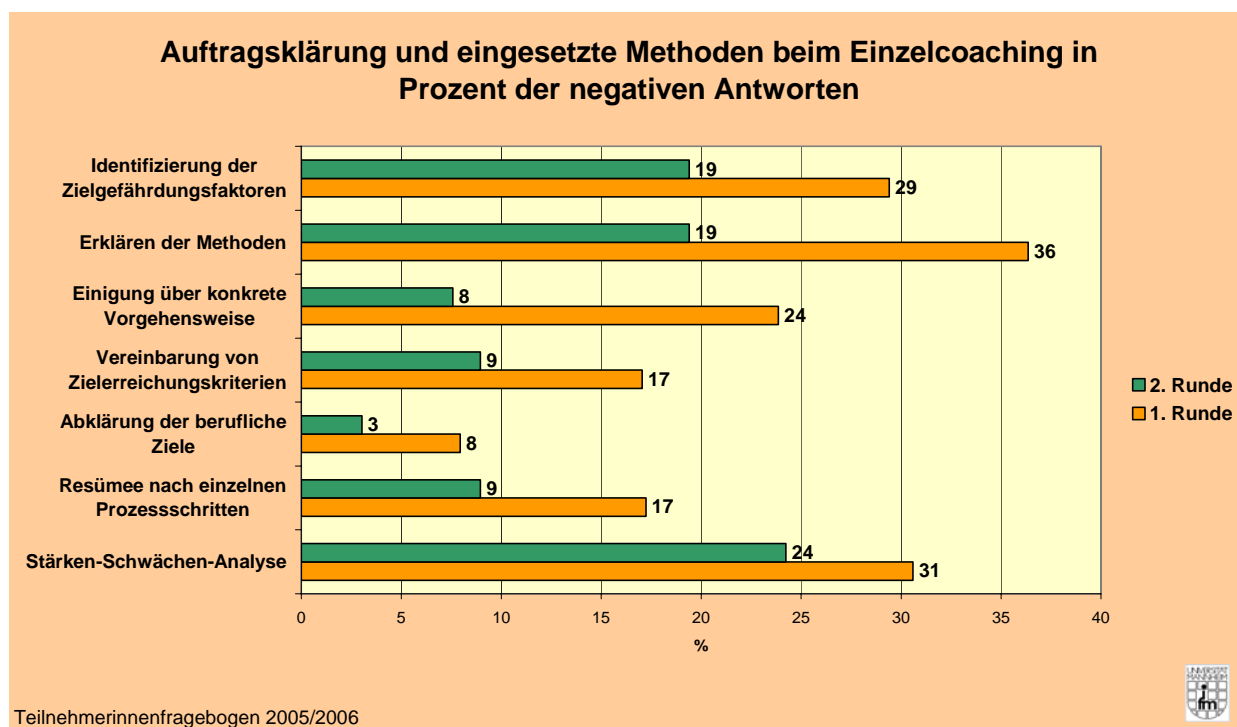
**Abbildung 19: Atmosphäre und Zufriedenheit beim Einzelcoaching nach Standort**



Die Zusammenarbeit mit dem Coach und die Offenheit wurden von fast allen gut bis sehr gut beurteilt. Die Coachinnen wurden als sicher und professionell empfunden.

Bei den Fragen nach den **eingesetzten Methoden** waren sich die Teilnehmerinnen vor allem in der ersten Programmrunde nicht so sicher. In der zweiten Runde wurde der Methodeneinsatz in allen abgefragten Punkten wesentlich positiver gesehen. Ob dies nun an der Rückmeldung der ersten Runde lag und die Coachinnen sich deshalb diese Punkte für die zweite Runde noch einmal bewusst machten oder ob die Teilnehmerinnen der zweiten Runde weniger kritisch waren als diejenigen der ersten Runde, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Allerdings vermissten auch in der zweiten Runde noch 24 % der Teilnehmerinnen eine Stärken-Schwächenanalyse, jeweils 19 % sahen Defizite bei der Identifizierung der Zielgefährdungsfaktoren und der Erklärung der eingesetzten Methoden. (Abb. 20).

Abbildung 20: Auftragsklärung und eingesetzte Methoden beim Einzelcoaching



Bei der Bewertung des Einzelcoachings gab es in erster Linie bei der Zusammenarbeit und der Auftragsklärung mit dem Coach signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten, die sich vor allem bei folgenden Fragen zeigten und damit die Bewertung des Einzelcoachings wesentlich beeinflussten:

„Mein Coach gestaltet die Zusammenarbeit sicher und professionell“

„Die eingesetzten Methoden sind angemessen und passen zu meinen Bedürfnissen“

„Es wird von mir regelmäßig ein Feedback eingeholt“

„Zu Beginn wurde eine persönliche Stärken-Schwächenanalyse eingeholt“

„Nach einzelnen Prozessschritten wird mit dem Coach ein Resümee gezogen und es wird das weitere Vorgehen besprochen“

„Wir einigen uns auf eine konkrete Vorgehensweise“

Setzt man die Zielvorstellungen der Teilnehmerinnen für das Einzelcoaching (Veränderung; Zielfindung, Führung und Selbstbewusstsein) mit den Antworten auf die **Fragen zur sozialen Komponente** (Fragen zur beruflichen Orientierung und soziale Komponenten) der Teilnehmerinnen in Bezug, so zeigen sich im Gegensatz zur ersten Runde keine signifikanten Ergebnisse. Vielleicht war der Rücklauf doch zu gering, um hier eindeutige Zusammenhänge aufzeigen zu können. Lediglich bei der Frage, ob andere leicht für die eigene Position zu gewinnen sind, zeigte sich ein schwacher Zusammenhang. Hier hielten sich diejenigen, die als Coachingziel „Zielfindung“ angegeben hatten, für erfolgreicher als diejenigen, die ihr Selbstbewusstsein stärken wollten.

### **3. Verbesserungsvorschläge der Teilnehmerinnen**

Verbesserungsvorschläge bezüglich des Einzelcoachings machten auch in der zweiten Runde immerhin 21 Teilnehmerinnen, obwohl insgesamt nur 66 Fragebogen im 2. Teil ausgewertet werden konnten. Damit machten 31 % der Antwortenden auch Vorschläge. In der ersten Runde waren es 29 %.

Wie auch in der ersten Runde dominierte eindeutig der Wunsch nach mehr Einzelcoachings. Offenbar sind 4 Termine vielen nicht ausreichend. (9 Vorschläge). Da jedoch die EU-Programme Einzelmaßnahmen nur in sehr eingeschränktem Maße fördern, ist dies im Rahmen eines solchen Programms nicht zu leisten. Methodisches oder das fehlende Eingehen auf die persönliche Situation wurden im Gegensatz zur ersten Runde nicht angesprochen. Dagegen wünschten sich 7 Teilnehmerinnen, aus mehreren Coachinnen auswählen oder die zeitlich Aufteilung der Sitzungen mehr beeinflussen zu können. Hier wurde die Kritik geäußert, dass vier Termine über ein ganzes Jahr verteilt doch sehr auseinandergezogen sind.

Die Räume für das Einzelcoaching wurden auch in der zweiten Runde von immerhin 5 Teilnehmerinnen angesprochen. Allerdings nicht nur im negativen Sinne, sondern auch im positiven. Offenbar empfanden es die Teilnehmerinnen als wenig angenehm, wenn die üblichen Seminarräume auch für die Einzelcoachings verwendet wurden, da dann die persönliche Atmosphäre darunter litt. In den Fällen, in denen die Coachin in andere, beispielsweise in die eigenen, Räume ausweichen konnte, wurde dies oft positiv hervorgehoben.

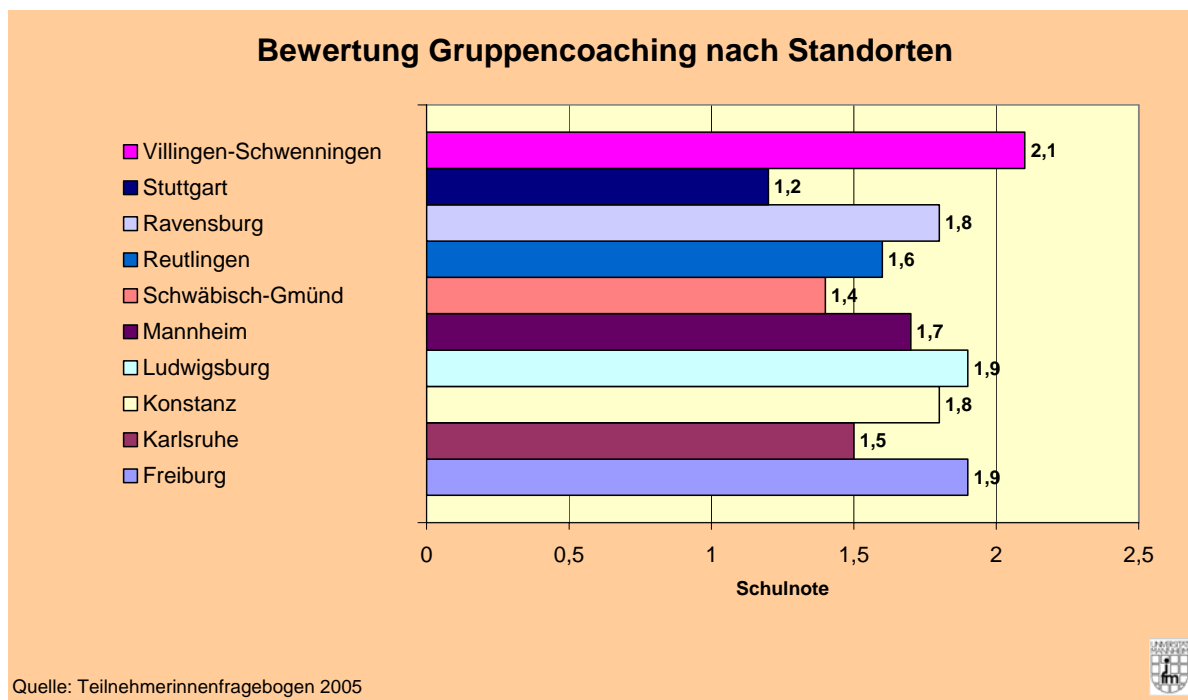


## 8. Beurteilung des Gruppencoachings

An jedem Standort wurden auch Gruppencoachings mit jeweils sechs Teilnehmerinnen und einer Coachin durchgeführt. Damit bot sich den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer Gruppenmitglieder zu profitieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist eine vertrauensvolle Atmosphäre und eine professionelle Leitung der Gruppe notwendig.

Beiden Anforderungen konnten die Gruppencoachings an den unterschiedlichen Standorten offenbar in hohem Maße gerecht werden. Die durchschnittliche Bewertung nach Schulnoten lag bei 1,5 und fiel damit sogar noch positiver aus wie die entsprechende Bewertung in der ersten Runde des Programms (Abb. 21).

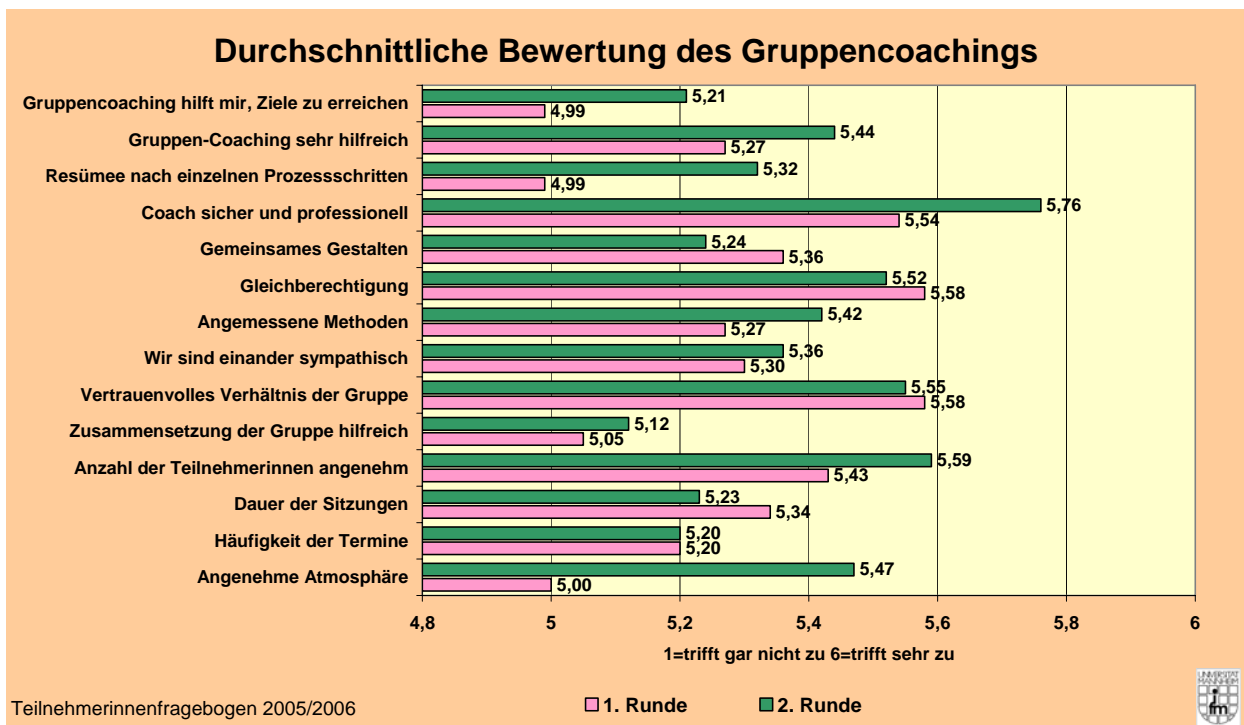
Abbildung 21: Bewertung Gruppencoaching nach Standorten



Die Zusammenarbeit mit der Coachin und innerhalb der Gruppe scheint in der zweiten Runde durchweg sehr gut gelaufen zu sein. Alle Beurteilungen in den abgefragten Punkten lagen, mit einer einzigen Ausnahme, bei mindestens 4, auf einer Skala von 1=trifft gar nicht zu bis 6=trifft sehr zu. Mindestens 40 % der Teilnehmerinnen vergaben die beste Bewertung in allen abgefragten Punkten. Eine sichere und professionelle Zusammenarbeit in der Gruppe bestätigten sogar fast 80 % der Teilnehmerinnen ohne Einschränkung (vgl. Abb. 22).

Dementsprechend gab es hier auch weniger Verbesserungsvorschläge als beim Einzelcoaching und auch diese enthielten oft „nur“ ein zusätzliches Lob. Vereinzelt war allerdings aus den Antworten herauszulesen, dass das Ziel eines Gruppencoachings und dessen Vorgehensweise nicht immer ganz klar war. Hier wäre evtl. eine kurze Erläuterung am Anfang hilfreich gewesen. Grundsätzlich zeigten sich die Teilnehmerinnen der zweiten Runde jedoch rundum zufrieden mit diesem Programmpunkt. Vor allem auch hinsichtlich der Atmosphäre zeigte sich eine deutliche Verbesserung gegenüber der ersten Runde.

Abbildung 22: Durchschnittliche Bewertung des Gruppencoachings



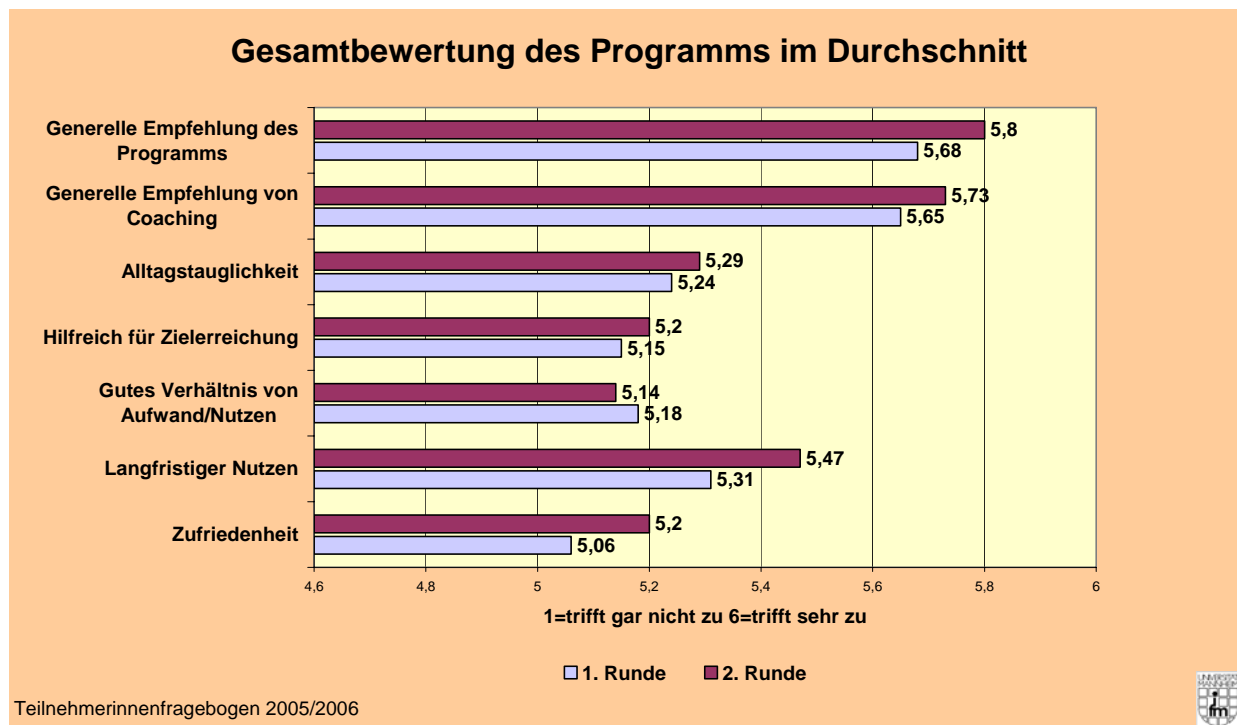
## 9. Beurteilung und Wirkung des Programms

### 1. Beurteilung des Programms insgesamt

Insgesamt wurde das Programm in beiden Runden durchweg gut bis sehr gut beurteilt. Die durchschnittlichen Beurteilungen in beiden Durchgängen bewegten sich in den abgefragten Punkten lediglich zwischen 5,0 und 5,8 auf der Skala von 1=trifft gar nicht zu und 6=trifft sehr zu (vgl. Abb. 23). Deshalb wird in diesem Abschnitt nicht mehr auf die Unterschiede in den einzelnen Punkten eingegangen, sondern lediglich die Beurteilung der zweiten Runde kurz dargestellt.

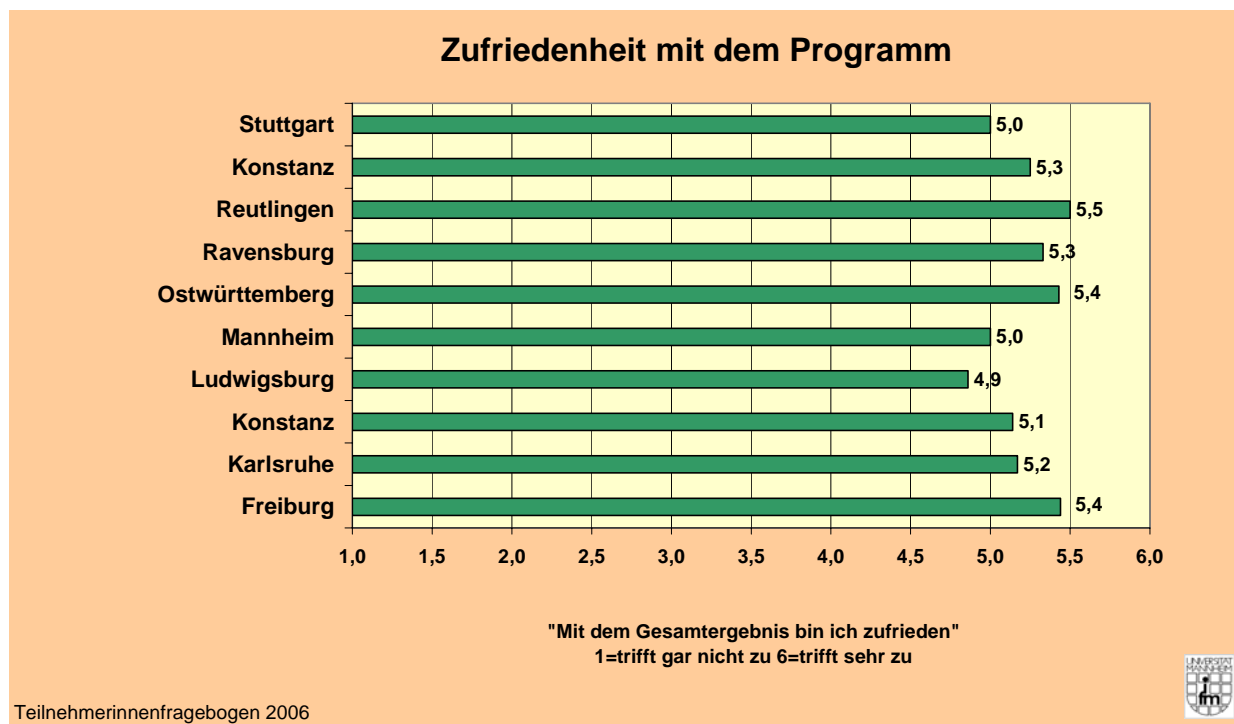
Wie in der ersten Runde auch würden fast alle Teilnehmerinnen das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ weiterempfehlen. Damit lag dieser Wert erneut höher als die generelle Weiterempfehlung von Coaching allgemein. Insgesamt bestätigten alle Teilnehmerinnen eine große Alltagstauglichkeit und fast alle (94 %) den Nutzen für die Erreichung der eigenen Ziele. Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen fanden 95 % in Ordnung und den langfristigen Nutzen bestätigten 97 % der Teilnehmerinnen.

Abbildung 23: Gesamtbewertung des Programms



Die Gesamtbewertung für die Standorte zeigte keine signifikanten Unterschiede (vgl. Abb. 24). Sie ist deshalb hier lediglich der Vollständigkeit halber aufgeführt. Insgesamt war die Resonanz sehr positiv.

**Abbildung 24: Bewertung des Programms insgesamt nach Standorten**

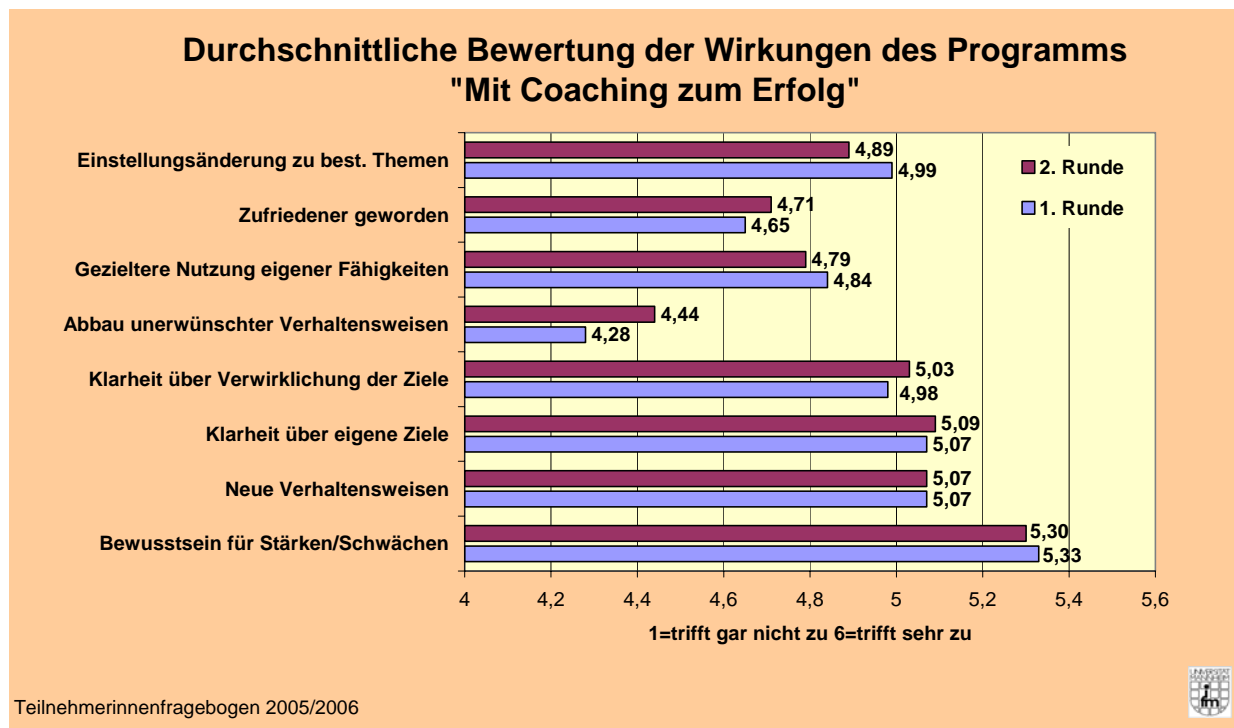


Lediglich 6 Teilnehmerinnen hätten es lieber gehabt, wenn sich das Programm nicht nur an Frauen gerichtet hätte, den übrigen war es dagegen in der vorliegenden Konzeption angenehmer. (93,5 %). Damit dürfte die Ausrichtung nur für Frauen den Zielen des Programms auf jeden Fall förderlich sein, da es offenbar viele Frauen bevorzugen, „unter sich“ zu sein. Da die Intention zudem die berufliche Förderung von Frauen war, ist eine weitere Diskussion dieses Punktes hinfällig. Die Zustimmung in diesem Punkt war in der ersten Runde genau so hoch.

Persönliche Einstellungsänderungen konstatierten ebenfalls die große Mehrheit der Teilnehmerinnen. So lag der Anteil eher zustimmender Antworten in fast allen Fragen, die persönliche Einstellungs- oder Verhaltensänderungen berührten, bei über 90 %. Lediglich bei der Frage, ob die Teilnehmerinnen durch das Programm zufriedener geworden sind, antworteten über 10 % der Teilnehmerinnen mit „trifft eher nicht zu“. Allerdings ist ein Anteil von 86 % (1. Runde: 90 %), der durch ein Coaching-Programm zufriedener wird, schon sehr beachtlich. Den Abbau unerwünschter

Verhaltensweisen konstatierten in der zweiten Runde 90 % der Teilnehmerinnen und damit 8 % mehr als in der ersten Runde. (Abb. 24)

**Abbildung 25: Wirkung des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“**



## 2. Berufliche Veränderungen durch die Programmteilnahme

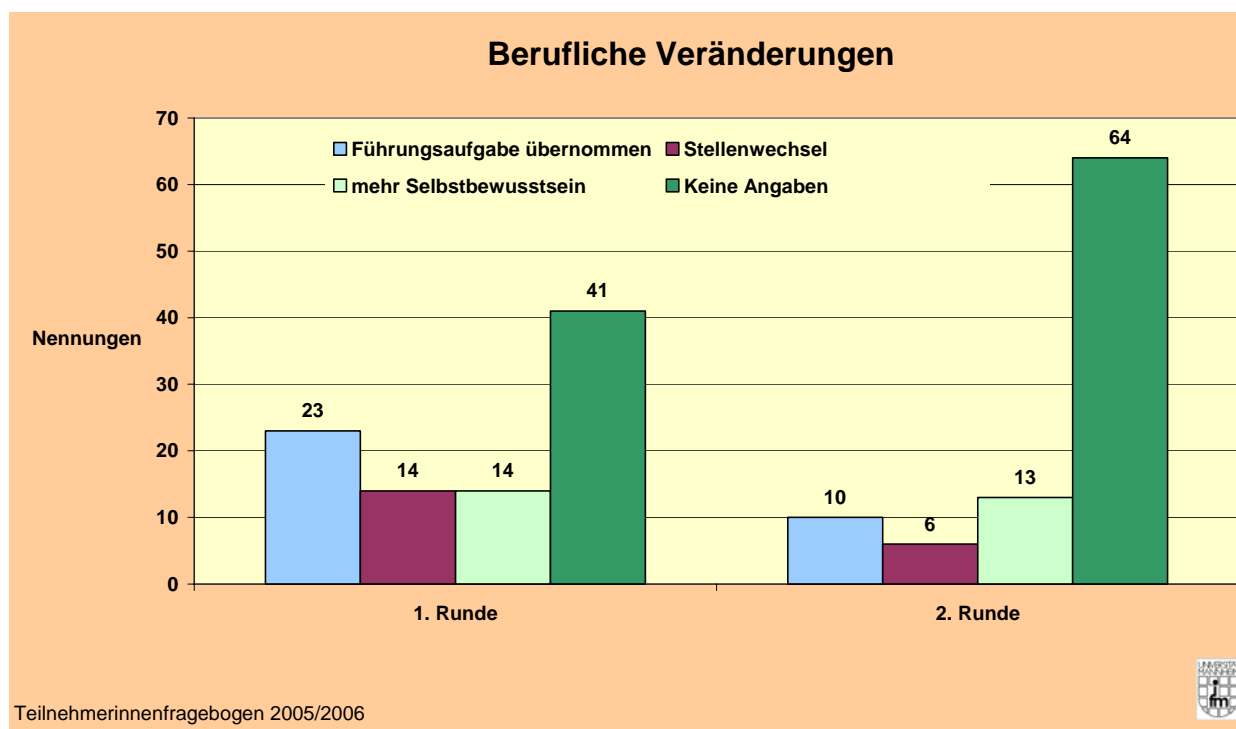
Kapp die Hälfte der antwortenden Teilnehmerinnen der zweiten Runde stellten bereits während der Programmteilnahme berufliche Veränderungen fest (31 von 65). Dies war ein etwas geringerer Prozentsatz als in der ersten Runde (52 von 92). Da jedoch die Anzahl der antwortenden Teilnehmerinnen in der zweiten Runde für diese Frage wesentlich niedriger war, können die Veränderungen nur in eingeschränktem Maße analysiert werden.

Im Gegensatz zur ersten Runde stellten die Teilnehmerinnen eher eine Veränderung im Selbstbewusstsein fest, Führungspositionen oder mehr Verantwortung übernahmen lediglich 10 noch während des Programms. In der ersten Runde waren dies 23 gewesen.

Auffällig war die geringe Anzahl derjenigen, die die Stelle wechselten. In der ersten Runde hatten 14 Teilnehmerinnen neue Aufgaben übernommen und davon 6 in einem anderen Unternehmen. In der zweiten Runde waren es 6 Teilnehmerinnen, die eine andere Aufgabe übernahmen, davon allerdings allein 5 in einem anderen Unter-

nehmen. Damit wechselte lediglich eine einzige innerhalb des Unternehmens, gegenüber 8 in der ersten Runde. Der Stellenwechsel an sich ist nicht weiter verwunderlich, da ein beruflicher Aufstieg in KMU oft nur durch einen Stellenwechsel zu erreichen ist. (vgl. Abb. 24).

**Abbildung 26: Berufliche Veränderungen während des Programms**



Persönliche Veränderungen an den Teilnehmerinnen der zweiten Runde während der Programmteilnahme bemerkten knapp 60 % der Kollegen/Kolleginnen und ca. 70 % der Freunde/Familien. Diese Gruppen bemerkten die Veränderungen nicht nur, sondern teilten sie auch den Teilnehmerinnen mit, so dass der tatsächliche Prozentsatz derjenigen, die Veränderungen bemerkten wohl noch höher liegt. Dies belegt, dass das Programm auf jeden Fall Wirkungen zeigt, die nicht nur von den Teilnehmerinnen selbst, sondern auch von der Umgebung bemerkt werden.

Wie bereits in der ersten Runde auch, wurden diese Veränderungen auch von den Betrieben, mit denen ein Interview geführt werden konnte, bestätigt. Allerdings nicht in so hohem Maße, wie es bei den Betrieben der ersten Runde der Fall war. Es herrschte eher die Meinung, dass das Programm zwar durchaus gut ist und auch positive Wirkungen zeigt. Diese wurden jedoch vor allem in Veränderungen des per-

sönlichen Verhaltens der Teilnehmerinnen beschrieben und nicht in Veränderung der Tätigkeit.

Wie wird nun aber das Programm von den Betrieben beurteilt? Vielfach nicht über die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen informiert, sind sie dennoch direkt von den Auswirkungen betroffen. Dass das Programm nicht nur der Weiterbildung dient, sondern tatsächlich auf die persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen Einfluss nimmt, wurde auch durch die Interviews mit den Betrieben bestätigt. Die Hälfte der Interviewpartner stellten persönliche Weiterentwicklungen der Teilnehmerinnen fest. Im Gegensatz zur ersten Runde hielten sich berufliche Veränderungen jedoch sehr im Rahmen. Das Programm wurde eher als persönliche Weiterbildung gesehen, die nicht notwendigerweise auf das Unternehmen Einfluss hat. Dennoch wurden folgende Aussagen gemacht:

- „...Festigung der Persönlichkeit“
- „...übernahm Projektverantwortung“
- „...mehr Verantwortung, mehr Selbstbewusstsein“
- „...noch motivierter“
- „...hat Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmen bekommen“
- „...stärkere Handlungsorientierung, Veränderungen eher persönlich“

Fortschritte bzw. eine persönliche Entwicklung stellten auch die Trainerinnen der Programmteilnehmerinnen beider Runden fest. Diese betrafen in erster Linie ein gestärktes Selbstbewusstsein und auch eine größere Zielorientierung. Allerdings betraf diese Einschätzung nicht die einzelnen Teilnehmerinnen, sondern die jeweiligen Gruppen an den Standorten, so dass sich hier nur ein Trend zeigt. Die Einschätzung der Trainerinnen über die persönlichen Fortschritte der Teilnehmerinnen waren somit die gleichen wie in der ersten Runde.

### **3. Verbesserungsvorschläge der Teilnehmerinnen**

17 Teilnehmerinnen machten Vorschläge zur Verbesserung oder Ergänzung des Programms (1. Runde: 24). Im Gegensatz zur ersten Runde bezogen sich diese Anregungen jedoch häufiger auf terminliche Abstimmungsprobleme oder auf die Zusammensetzung der Gruppen. So wurden noch einmal die Schwierigkeiten genannt, das einzelne Programmpunkte zu dicht aufeinander folgten oder, im Gegenteil, zu lange Pausen dazwischen lagen. Einige Teilnehmerinnen der zweiten Runde vermissten auch die Aussprache mit Frauen, die in der gleichen Situation waren. So vermissten sie den Austausch mit anderen Betriebsleiterinnen, bzw. mit Frauen in leitender Position. Dieses Argument war in anderer Form auch schon in den Seminaranregungen gefallen. Auch die Teilnehmerinnen der ersten Runde hatten bereits eine homogenere Zusammensetzung der Gruppen angeregt und einen gleichmäßigere Stand der Vorkenntnisse. In der ersten Runde gab es dazu den Vorschlag, Vorbereitungsmaterial bereits vor den einzelnen Programmpunkten auszugeben, damit sich die Teilnehmerinnen privat in die Themen einarbeiten können. Dies könnte eine Möglichkeit sein, die Zusammensetzung der Gruppen noch optimaler zu gestalten. Eventuell würde auch eine gezieltere Zusammenarbeit mit den Betrieben diesem Aspekt nützen.

Im Gegensatz zur ersten Runde gab es keine weiteren Anregungen nach einer besseren Vernetzung der Teilnehmerinnen. Hier zeigten sich grundsätzliche Unterschiede in den Erwartungen an ein solches Programm. Offenbar war die Netzwerkbildung in der zweiten Runde kein so starkes Anliegen wie bei den Teilnehmerinnen der ersten Runde.

Bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde wurde jedoch ebenfalls der Wunsch nach einer Fortführung der Angebote in irgendeiner Form laut. Dies könnten Veranstalter derartiger Maßnahmen als Anregung für künftige Angebote sehen.



## VI. Abschließende Beurteilung des Programms

Am Anfang dieses Berichts wurden Fragen zur Wirksamkeit des Programms formuliert. Diese Fragen können nach den vorliegenden Auswertungen beantwortet werden, und zwar durchweg positiv. Von der Seite der Teilnehmerinnen aus gesehen, war das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ an allen Standorten ein voller Erfolg. Auch wenn sich in den beiden Programmdurchgängen einzelne Unterschiede in der Beurteilung zeigten, so erfolgte doch eine grundsätzlich positive Bewertung des Programms und der einzelnen Programmteile. Erstaunlich ist vor allem der große Anteil derjenigen, die bereits während der Programmteilnahme persönliche und/oder berufliche Veränderungen erfahren haben und denen dies auch von anderen rückgemeldet wurde. Damit setzt die Kombination unterschiedlicher Maßnahmen offenbar einen Veränderungsprozess in Gang, der auf jeden Fall positiv zu werten ist.

Da diese Einschätzung grundsätzlich sowohl seitens der Betriebe als auch seitens der Trainerinnen geteilt wird, kann dem Programm insgesamt eine hohe Wirksamkeit bescheinigt werden.

- Wurde die richtige Zielgruppe angesprochen?

Die Frauen zeigten sich sehr motiviert und nach eigener Beurteilung auch zielstrebig. Auch wenn diese letztere Einschätzung von den Trainerinnen in nicht ganz so hohem Maße geteilt wurde, so kann doch davon ausgegangen werden, dass das Programm weitaus überwiegend die richtige Zielgruppe erreicht hat. Es hätte allerdings in Einzelfällen noch mehr auf die entsprechende Vorbildung und auf eine adäquate Zusammensetzung der Gruppen geachtet werden können.

Grundsätzlich sollte jedoch auf eine stärkere Einbindung der Betriebe geachtet werden. Dies zeigte sich vor allem auch in der zweiten Programmrunde, bei der sich die Betriebe in den Beurteilungen im Gegensatz zur ersten Runde wesentlich zurückhaltender zeigten. Sie bescheinigten den Teilnehmerinnen zwar durchaus eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit, allerdings betrachteten viele der befragten Unternehmen die Maßnahme eher als Privatangelegenheit. In der zweiten Runde waren die konstatierten Veränderungen, vielleicht auch deshalb, eher persönlicher als beruflicher Natur.

- Wurde das Programm in seiner konzipierten Form angenommen?

Das Programm wurde in seiner Konzeption fast vorbehaltlos angenommen. Die Kombination aus Seminaren, Einzel- und Gruppencoachings fanden sowohl die Teilnehmerinnen als auch die Trainerinnen gelungen. Die in der Beurteilung der ersten Runde angeführte Netzwerkbildung unter den Teilnehmerinnen hat sich in der Auswertung der Umfragen zur zweiten Runde jedoch nicht bestätigt. Hier kommt es wohl sehr auf die richtige Zusammensetzung der Gruppen an und auch auf die Erwartungen der Teilnehmerinnen. Eine diesbezügliche Beurteilung kann jedoch aufgrund des vorliegenden begrenzten Datenmaterials nur mit aller Vorsicht abgegeben werden.

- Wie hat sich die berufliche Situation der Teilnehmerinnen durch die bzw. seit der Programmteilnahme verändert?

Über die Hälfte der Teilnehmerinnen meldeten bereits während der Teilnahme am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ eine Veränderung ihrer beruflichen Situation. Die Mehrzahl dieser Veränderung brachte eine Ausweitung des Verantwortungsbereichs innerhalb des Unternehmens mit sich, vor allem in der ersten Programmrunde. Aber auch Veränderungen der Persönlichkeit hin zu mehr Selbstbewusstsein oder einer genaueren Zielvorstellung über den künftigen beruflichen Weg, wie sie in der zweiten Programmrunde eher erfolgten, sind auf jeden Fall als Erfolg zu werten. Die Trainerinnen konstatierten in beiden Runden diese Entwicklungen. Die erreichten Ergebnisse steigern die Aufstiegsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen.

- Gibt es positive Auswirkungen für die Betriebe?

Für die Betriebe gab es positive Auswirkungen, da die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen erhöht wurde und die Mitarbeiterinnen in erweitertem Maße einsetzbar sind. In nahezu allen befragten Betrieben der ersten Runde wurden die Teilnehmerinnen bereits während der Programmteilnahme in verantwortungsvolleren Positionen eingesetzt. In der zweiten Runde sahen die Betriebe eher persönliche Entwicklungen der Mitarbeiterinnen, d.h. die Teilnehmerinnen wurden durch die Teilnahme am Programm noch motivierter und verantwortungsbewusster. Da sie jedoch bereits vorher in verantwortungsvollen Positionen waren, waren Änderungen in der beruflichen Position nicht so häufig. Allerdings hatten alle befragten Betriebe bereits vorher einen

sehr positiven Eindruck von ihren Mitarbeiterinnen und sahen diesen durch die Teilnahme am Programm weiter bestätigt.

Es waren jedoch auch in der zweiten Programmrunde nur wenige Teilnehmerinnen bereit, ihre Einwilligung zu einem Unternehmensinterview zu geben, obwohl sie tendenziell nicht so häufig einen Betriebswechsel angestrebt und auch ca. 30 Betriebe die Kosten für die Schulung übernommen hatten. Eventuell fielen diese Betriebsinterviews auch dem etwas geringeren Rücklauf des zweiten Fragebogenteils zum Opfer. Hier gilt es, wie bereits oben erwähnt, in Zukunft auch die Betriebe einzubinden, die bisher das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen noch nicht entsprechend gefördert haben.