

Annegret Hauer

Marco Piroth

Sonja Wilkens

Mit Coaching zum Erfolg

Evaluation eines Förderprojektes des
Landesarbeitskreises der Kontaktstellen
Frau und Beruf Baden-Württemberg

März 2007



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Landesprojekt Mit Coaching zum Erfolg.

Landesarbeitskreis der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Das Potenzial weiblicher Führungskräfte ist in deutschen Unternehmen noch immer weitgehend ungenutzt. In den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegt der Frauenanteil in den mittleren Führungsebenen bei ca. 15 Prozent, im Topmanagement sogar nur bei ca. 3 Prozent. Mittels einer strategischen Personalplanung- und -entwicklung kann dieses Potenzial an qualifizierten Mitarbeiterinnen erschlossen und aktiviert werden. Doch in diesem Bereich besteht in den meisten KMU ein großer Nachholbedarf, da ihnen oftmals die hierfür benötigten finanziellen Mittel fehlen. Dieses Defizit gilt es zu beheben, denn der wirtschaftliche Erfolg der KMU hängt nicht zuletzt von qualifizierten Mitarbeitern und kompetenten Führungskräften ab.

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg führte mit Unterstützung aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Kommission die Qualifizierungsoffensive „Mit Coaching zum Erfolg“ durch, um durch gezieltes Einzel- und Gruppencoaching sowie Seminaren zur beruflichen Weiterentwicklung Frauen zu unterstützen, ihre Potenziale weiter zu entwickeln und sich auf Führungspositionen vorzubereiten. Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen sollten durch das Programm darin unterstützt werden, das Potenzial von Frauen vermehrt für die Besetzung von leitenden Positionen zu nutzen.

Die Verantwortung für die Organisation und Durchführung der Seminare und einzelnen Coachingmaßnahmen lag bei den baden-württembergischen Kontaktstellen Frau und Beruf. Die Evaluation der unterschiedlichen Programmpunkte übernahm beim Institut für Mittelstandsforschung Mannheim.

The potential of female executives is still widely unused in German enterprises. In small and medium-sized enterprises (SME) the women's participation lies at about 15 percent in the middle management, in the top management even at only 3 percent. A strategical personnel planning and staff development can be useful to activate and elevate this potential of qualified employees. However, in most SMEs is a backlog demand in this field, because they often lack financial resources. This deficit has to be made up, because economic success of SMEs depends on qualified employees and competent executives.

The ministry of economics of Baden-Wurtemberg carried out the qualification offensive "Mit Coaching zum Erfolg " (With Coaching to success). One aim was to support women by specific qualifying actions as well as management courses in order to develop their potentials and to prepare for leading positions. On the other hand, the program is supposed to activate SMEs to develop the potential of women for the occupation of leading positions. The responsibility for the organisation and realisation of the courses and coaching actions was in the hand of the public agencies "Frau und Beruf" of Baden-Wurtemberg supported by the European Social Fund. The evaluation of the program was realised by the Small Business Research Institute of Mannheim University.

Endbericht zur Evaluation des Programms "Mit Coaching zum Erfolg"

I. FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	5
II. COACHING.....	11
III. DAS PROGRAMM „MIT COACHING ZUM ERFOLG“	16
1. Programmziele	16
2. Programmaufbau	17
IV. DIE EVALUATION DES PROGRAMMS.....	19
1. Methodik und Datenbasis.....	19
2. Fragestellungen der Evaluation.....	23
V. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNGEN	25
1. Persönliche und berufliche Situation.....	25
2. Die Unternehmen	29
3. Berufliche Orientierung	32
4. Soziale Komponente.....	34
5. Beurteilung der Seminare	41
6. Beurteilung des Einzel- und Gruppencoachings	45
1. Ziele der Teilnehmerinnen.....	45
2. Beurteilung des Einzelcoachings	47
3. Beurteilung des Gruppencoachings	51

7. Beurteilung und Wirkung des Programms	53
1. Beurteilung des Programms insgesamt	53
2. Berufliche und persönliche Veränderungen durch die Programmteilnahme	55
VI. ZUSAMMENFASSENDE BEMERKUNGEN	58
VII. LITERATUR	61
VIII. ANHANG	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Höhere Angestellte und Beamte/Beamtinnen im März 2004 nach Wirtschaftsbereichen in Prozent.....	8
Abbildung 2: Teilnehmerinnen nach höchstem Schulabschluss	25
Abbildung 3: Teilnehmerinnen nach höchstem Berufsabschluss.....	26
Abbildung 4: Teilnehmerinnen nach Studienrichtung	27
Abbildung 5: Berufserfahrung der Teilnehmerinnen in Jahren.....	28
Abbildung 6: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl in Prozent	29
Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen.....	30
Abbildung 8: Führungsstil der Vorgesetzten.....	31
Abbildung 9: Motive für die Programmteilnahme.....	33
Abbildung 10: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen I	35
Abbildung 11: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen II	38
Abbildung 12: Einschätzung der Teilnehmerinnen durch die Coachinnen/Trainerinnen	41
Abbildung 13: Wichtigkeit der Seminarthemen für die Teilnehmerinnen	42
Abbildung 14: Lernatmosphäre in den Seminaren	43
Abbildung 15: Seminarbeurteilung nach Schulnoten.....	44
Abbildung 16: Bewertung der Seminare nach Motiv	45
Abbildung 17: Zielvorstellungen für das Coaching	46
Abbildung 18: Zufriedenheit mit Einzelcoaching nach Teilnahmegrund	48
Abbildung 19: Zusammenarbeit mit dem Coach in Prozent der eher positiven Antworten.....	49
Abbildung 20: Auftragsklärung und eingesetzte Methoden beim Einzelcoaching in Prozent der eher negativen Antworten	50
Abbildung 21: Bewertung des Gruppencoachings insgesamt.....	52
Abbildung 22: Gesamtbewertung des Programms.....	53
Abbildung 23: Durchschnittliche Bewertung der Wirkungen des Programms	54
Abbildung 24: Berufliche Veränderungen während der Programmteilnahme.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Männer und Frauen in Führungspositionen 2000 (in Prozent der erwerbstätigen Männer/Frauen).....	6
Tabelle 2: Abhängig Erwerbstätige im Alter von 15 bis 65 Jahren im März 2004 nach Stellung im Betrieb und Elternschaft in Prozent....	7
Tabelle 3: Anzahl der ausgewerteten Teilnehmerinnenfragebogen an den Kontaktstellenstandorten	21
Tabelle 4: Anzahl aller ausgewerteten Fragebogen	22

I. Frauen in Führungspositionen

„Frauen in Führungspositionen sind in Deutschland nach wie vor unterrepräsentiert.“ Diese Aussage des Statistischen Bundesamtes bildet die Kernaussage der seit einigen Jahren geführten Debatte um dieses Thema. Und sie wird in regelmäßigen Abständen von Studien belegt, und das nicht nur in und für Deutschland. Allerdings bestehen erhebliche Unterschiede in der Methodik der einzelnen Erhebungen und auch in den Definitionen. Dies führt zu großen Differenzen bezüglich des tatsächlichen „Frauen-Lags“ in den Führungsetagen.

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.¹ 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. Die Untersuchungen zeigen jedoch, dass in den unterschiedlichen Ländern offenbar durchaus unterschiedliche Definitionen von „Führungskraft“ bestehen. Allerdings lag in allen Ländern der Führungskräfteanteil der Frauen niedriger als bei den Männern.

¹ 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 Prozent der erwerbstätigen Männer/Frauen)**

	Führungskräfte insgesamt		davon in kleinen Unternehmen	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
EU15	10,1	5,7	3,5	2,4
Belgien	11,8	7,6	4,0	4,2
Dänemark	10,3	3,7	3,0	1,7
Deutschland	6,4	3,0	2,1	1,6
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 ermittelte das Statistische Bundesamt für das Jahr 2004 einen Führungskräfteanteil von 12 % aller erwerbstätigen Frauen in Deutschland.² Bei den Männern lag der entsprechende Anteil bei 21 %. Allerdings erfasste diese Statistik auch den öffentlichen Dienst, der einen überdurchschnittlich hohen Anteil an weiblichen Führungskräften ausweist, 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 weitaus geringerem Maße vertreten sind als Männer bzw. als es ihr Anteil an der Erwerbstätigen vermuten lassen würde. Dabei fällt der Unterschied bei den Erwerbstätigen mit Kindern größer aus als bei den Erwerbstätigen ohne Kinder. Deshalb

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

können die Unterschiede zwar zum Teil mit Kindererziehungszeiten und den Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erklärt werden, aber eben nur zum Teil. Auch bei Frauen und Männern ohne Kinder besteht noch ein Unterschied von über 5 %, der offenbar andere Ursachen hat (vgl. Tabelle 2).

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

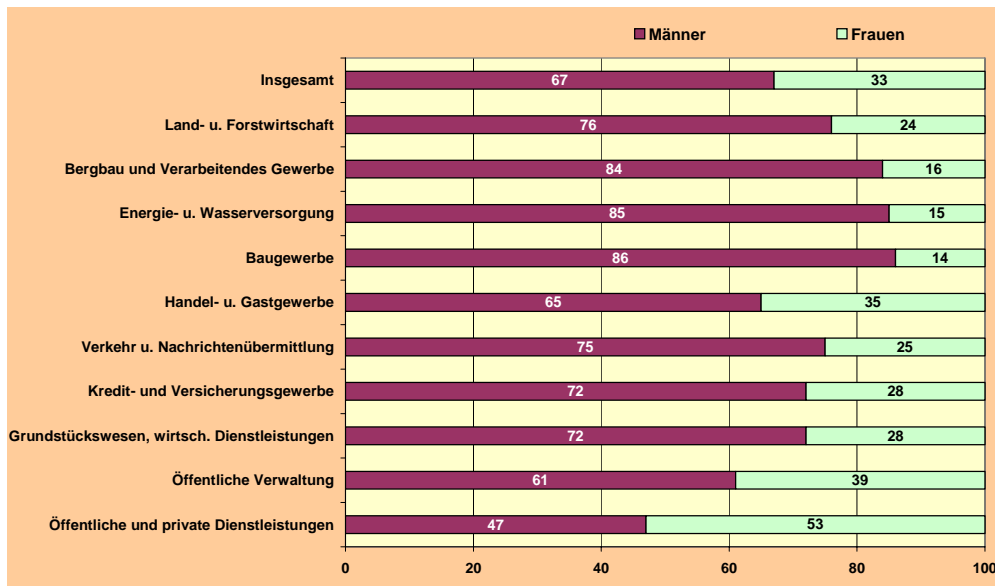
	Männer			Frauen		
	Insgesamt	Mit Kindern	Ohne Kinder	Insgesamt	Mit Kindern	Ohne Kinder
Höhere Angestellte/Beamte(in)en	20,6	23,7	18,1	11,8	10,4	12,9
Gehobene Angestellte/Beamte(in)en	23,4	24,5	22,5	32,6	32,9	32,3
Mittlere Angestellte/Beamte(in)en	30,9	31,9	30,1	24,1	25,2	23,3
Einfache Angestellte/Beamte(in)en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

Quelle: Stat. Bundesamt 2005, Mikrozensus

Insgesamt besetzten Frauen lt. Mikrozensus 33 % aller Führungspositionen und Männer 67 %. 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. In der Öffentlichen Verwaltung und im Handels- und Gastgewerbe lag der Anteil mit 39 % bzw. 35 % höher als der Durchschnitt. Dagegen waren weibliche Führungskräfte im Baugewerbe (14 %), in der Energie- und Wasserversorgung (15 %) und im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe (16 %) eher selten anzutreffen.³

³ Statistisches Bundesamt: Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004, S. 55.

Abbildung 1: Höhere Angestellte und Beamte/Beamtinnen im März 2004 nach Wirtschaftsbereichen in Prozent



Lange Zeit schien es auch so, dass Frauen eher Führungspositionen in kleineren Unternehmen besetzten und Männer eher in Großunternehmen. 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 %.⁴ Bei der entsprechenden Vorläuferstudie 1986 war noch ein deutlich höherer Anteil der männlichen Führungskräfte in Großunternehmen beschäftigt (33 % allein in Unternehmen über 1000 Beschäftigten). 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.⁵

⁴ Bischoff, S. (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.

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

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 wurde jedoch von der gesellschaftlichen Entwicklung überholt. Seit ca. 25 Jahren steigt der Anteil der Frauen an den Abiturienten und auch an den Studierenden. 1973 lag der Anteil der weiblichen Abiturienten noch bei 36 % und ihr Anteil bei den Studierenden 32 %. Mittlerweile machen mehr Frauen als Männer Abitur und sie stellen 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. Besonders auffällig ist der geringe Anteil in den technischen Studiengängen, wie Informatik, Maschinenbau/Verfahrenstechnik, Elektrotechnik und Bauingenieurwesen (zwischen 8,7 und 26 %). Bei den Wirtschaftswissenschaften liegt der Anteil weiblicher Studierender bei ca. 40 %. Ein weiterer Grund für die geringe Besetzung von Führungspositionen aller Ebenen könnte demnach auch in der Fächerwahl der Studentinnen liegen.

Weitere Ursachen für den Frauenmangel in den Führungsebenen sind auch heute noch im familiären Bereich zu finden. Hier ist in erster Linie die Rollenverteilung bei der Hausarbeit und der Kindererziehung hervorzuheben. Noch immer sind es hauptsächlich die Frauen, die sich um die Hausarbeit kümmern und die im Zuge der Familienplanung beruflich zurückstecken.⁶ Durch eine Berufsunterbrechung besteht aber sehr schnell die Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, bei denen Familie eher als karriereförderlich, da stabilisierend, angesehen wird, werden Familie und vor allem Kinder bei Frauen eher kritisch gesehen. (Frei nach dem Motto: Einem Mann stärkt die Familie den Rücken, eine Frau hat sie am Hals.)

Bei Führungskräften wird zudem „noch“ Teilzeitarbeit als Karrierehemmnis angesehen, denn das umfangreiche Aufgabengebiet einer Führungskraft ist

⁶ Herrmann, H. (1997): Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, S. 40 f.

laut allgemeiner Ansicht nicht mit einer Reduzierung der Arbeitszeit vereinbar.⁷ Da Frauen familienbedingt öfter in Teilzeit arbeiten als Männer, sind sie von solchen Einstellungen stärker betroffen als Männer. 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.⁸ 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 genannten Gründen sind 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 nennen. Denn trotz der Verpflichtung für die Arbeitgeber, Stellenausschreibungen geschlechtsneutral zu formulieren, geschieht dies nur zu etwa 50-60 %.⁹

⁷ Eltaewa, A. u.a.: Frauen in Führungspositionen, S. 20 f.

⁸ Wiegand, H.: Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen. Eine (nicht nur) ökonomische Analyse, S. 181 f.

⁹ Eltaewa, A. u.a.: Frauen in Führungspositionen, S. 21.

II. Coaching

In den letzten zehn Jahren hat sich das ursprünglich aus dem Sportbereich kommende Coaching vor allem in der Führungskräfteentwicklung immer mehr etabliert. Coaching kann von Unternehmen eingesetzt werden, um neue Führungskräfte heranzuziehen oder 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 die eigene Karriereplanung zu forcieren.¹⁰

Die Ziele, die mit Coaching verfolgt werden, können sehr unterschiedlich sein, da Coaching sehr individuell ist und jeder Teilnehmer bzw. jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele mit diesem Weiterbildungsinstrument verfolgt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf das Führungskräftecoaching.

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 liefert Christopher Rauen (2003). Er definiert den Begriff mittels folgender Merkmale:¹¹

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“, son-

¹⁰ Vgl. Brinkmann, R. D.: Mitarbeitercoaching, S. 9.

¹¹ Rauen, C.: Coaching, Praxis der Personalpsychologie Bd. 2, S. 2 ff.

dern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Gecoachten.

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 zu machen, 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 einem 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 veranlassen, 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.¹² 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 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“.¹³

Da es individuelle oder kollektive Krisen sein können, die Veranlassung für ein Coaching geben und sowohl persönliche als auch berufliche Faktoren diese Krisen hervorrufen können, können die Formen des Coachings 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 besteht darin, dass beim Gruppencoaching die Teilnehmer aus verschiedenen Organisa-

¹² Looss, W. (1991): Coaching für Manager. Konfliktbewältigung unter vier Augen, S. 39.

¹³ Antonczyk, T. (2001): Coaching in der Arbeitswelt – Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse, S. 11.

tionen kommen, während beim Teamcoaching die Teilnehmer der gleichen organisatorischen Einheit angehören.¹⁴ Es sind auch Mischformen von Einzel- und Team- bzw. Gruppencoachings möglich, in denen sowohl individuell als auch in der Gruppe gecoacht wird.

¹⁴ 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. Das vollständige Programm wurde in zwei aufeinander folgenden Durchgängen jeweils in den Jahren 2004 und 2005 angeboten.

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 damit 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 und
- der **Erprobung** der Umsetzung im Rahmen individueller Trainingsprozesse.

Der Gruppenprozess förderte die Entstehung eines Netzwerks unter den Teilnehmerinnen, das über den zeitlichen Rahmen des Programms 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. Zielgruppe waren berufstätige Frauen mit anerkannten Abschlüssen und Führungserfahrung aus allen Branchen, insbesondere aus kleinen und mittleren Betrieben, die sich beruflich umorientieren, weiterentwickeln bzw. aufsteigen wollten.

Die Kombination verschiedener Coaching-Elemente (Einzelcoaching, Gruppencoaching) mit Seminaren zu persönlichkeitsbildenden Inhalten, die an sozialisationsbedingten Bedürfnissen von Frauen ansetzten, trug in besonderem Maße der spezifischen Ausgangslage vieler 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 mehreren Orten ermöglichte Synergieeffekte sowie ein breites Spektrum von Erfahrungen. Auf dieser Basis konnten im Anschluss Qualitätskriterien für die Durchführung von Coachings für Frauen entwickelt werden.

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

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

-
- Personalführung und -entwicklung
 - Konfliktmanagement und
 - Networking.

Die acht Seminarmodule wurden in beiden Runden mit jeweils sechs Zeitstunden berufsbegleitend angeboten. Ergänzend 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

1. Methodik und Datenbasis

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

Der 17-seitige **Teilnehmerinnenfragebogen**, den alle teilnehmenden Frauen am Ende ihres Programmdurchlaufs 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. Im zweiten Teil richtete sich der Blick dann auf die Beurteilung der einzelnen Seminare und Coachings.

Die Beurteilung der Seminare erfolgte zusätzlich durch einen Fragebogen, den die Teilnehmerinnen direkt nach jedem Seminar ausfüllten (**Seminarfragebogen**). Diese Fragen gingen 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 konnten oder bereits profitiert hatten.

Ergänzend wurden 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.

Am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ nahmen an 10 Standorten in den beiden Durchgängen insgesamt 233 Frauen teil (1. Runde: 119, 2. Runde: 114). Somit war die Kapazität des Programms, das in jedem Durchgang 120 Plätze bot, nahezu ausgelastet.

Den **Teilnehmerinnenfragebogen** füllten die Frauen in der ersten Runde am Ende ihres Programmdurchlaufs aus. In der zweiten Runde wurde dieser Fragebogen dagegen zweigeteilt. Den ersten 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. Durch diese Zweiteilung konnten die Motive und die Zielsetzungen für die Teilnahme im Vorfeld ermittelt und am Schluss der jeweilige Zielerreichungsgrad geprüft werden. Zudem wurde erfragt, ob sich die Vorstellungen über die Ziele des Programms während der Programmteilnahme änderten und in welchem Maße diese neuen Ziele erfüllt wurden. Eine Änderung der Einstellungen konnte bei vielen Teilnehmerinnen auch nachgewiesen werden.

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 gewünscht. So konnten beim ersten Teil 94 Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden, beim zweiten Teil jedoch nur 68 Fragebogen von den insgesamt 112 Teilnehmerinnen.

Tabelle 3 zeigt die Verteilung der auswertbaren Teilnehmerinnenfragebogen der beiden Runden auf die unterschiedlichen Standorte:

Tabelle 3: Anzahl der ausgewerteten Teilnehmerinnenfragebogen an den Kontaktstellenstandorten

Kontaktstelle	1. Runde	2. Runde 1. Teil	2. Runde 2. Teil
Freiburg	10	11	9
Karlsruhe	10	9	7
Konstanz	11	10	7
Ludwigsburg	7	10	7
Mannheim	11	12	8
Ostwürttemberg	10	10	7
Ravensburg-Weingarten	6	8	7
Reutlingen	8	7	4
Stuttgart	10	9	8
Villingen-Schwenningen	9	8	4
Insgesamt	92	94	68

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.)

Mit den Verantwortlichen in den **Betrieben** wurden insgesamt 23 Telefoninterviews (1. Runde: 12; 2. Runde: 11) geführt. Die Einschätzungen dieser Betriebe lieferten bei einzelnen Fragen sehr interessante Aspekte, konnten jedoch aufgrund der geringen Fallzahl lediglich Trends sichtbar machen. Zudem ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen, dass es sich vermutlich um eine Positivauswahl der Betriebe handelte, da nur solche Betriebe befragt wurden, deren Mitarbeiterinnen die Zustimmung zum Interview gegeben hatten. Dies lässt vermuten, dass diese Betriebe zumindest in der Tendenz eine eher positive Einstellung zu Frauen in

Führungspositionen haben. Dass in der zweiten Runde nicht mehr Betriebe interviewt werden konnten, ist insofern etwas verwunderlich, da in der zweiten Runde ca. 30 Betriebe ihren Mitarbeiterinnen die Programmgebühr bezahlten. Dennoch konnte dies die Bereitschaft der Teilnehmerinnen, einer Betriebsbefragung zuzustimmen, nicht erkennbar erhöhen. Stattdessen äußerten viele die Bitte, von einer solchen Befragung Abstand zu nehmen, da sie die Teilnahme am Programm in ihrem Unternehmen nicht bekannt gemacht hätten und auch nicht bekannt machen wollten. Gespräche mit Teilnehmerinnen legten die Vermutung nahe, dass viele der Meinung waren, man lege es ihnen als persönliches Defizit aus, ein Führungstraining zu besuchen.

Direkt nach den **Seminaren** wurden in der ersten Runde 788 und in der zweiten Runde 778 Fragebogen von den Seminarteilnehmerinnen ausgefüllt. Die Ergebnisse dieser Befragungen gingen vor allem in die Beurteilung der einzelnen Seminare an den unterschiedlichen Standorten ein und sollten den direkten Eindruck der einzelnen Seminare und der jeweiligen Trainerinnen widerspiegeln.

Tabelle 4: Anzahl aller ausgewerteten Fragebogen

	1. Runde	2. Runde
Teilnehmerinnen	92	94 (68)
Trainerinnen	15	17
Seminarbeurteilungen	788	778
Betriebe	12	11

2. Fragestellungen der Evaluation

Die Wirksamkeit des Programms wurde konkret anhand folgender Fragen untersucht:

- Wurde die richtige Zielgruppe angesprochen?
- Wurde das Programm in seiner konzipierten Form angenommen?
- Wie hat sich die berufliche Situation der Teilnehmerinnen durch die Programmteilnahme verändert?
- Hat das Programm einen positiven Einfluss auf die Persönlichkeit der Teilnehmerinnen?
- Gibt es positive Auswirkungen für die Betriebe?

Die Erreichung der Zielgruppe wurde durch die Auswertung der persönlichen und beruflichen Situation der Frauen ermittelt. Fragen zur sozialen und beruflichen Orientierung zeigten das auszubauende Führungspotenzial der Teilnehmerinnen. Die Erreichung der richtigen Zielgruppe war für das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ besonders wichtig, da es gezielt Frauen ansprechen sollte, die mit dem erworbenen Wissen die eigene Karriere in Angriff nehmen wollten. Es handelte sich somit nicht um ein allgemeines Weiterbildungsprogramm.

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 Zielvorgaben nicht zu erreichen. Deshalb war die Bewertung der einzelnen Seminare sowie des Gruppen- und Einzelcoachings durch die Teilnehmerinnen ein Kernstück der Gesamtbeurteilung.

Eines der Hauptziele des Programms war die Veränderung der beruflichen und persönlichen Perspektiven der Teilnehmerinnen. War das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ in dieser Hinsicht ein Erfolg? Ergaben sich, also

bedingt durch die Programmteilnahme, berufliche oder persönliche Veränderungen im Leben der Teilnehmerinnen?

Nicht zuletzt wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit die Betriebe von der Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen am Programm profitieren konnten. Schließlich sind sie von den beruflichen Veränderungen der Teilnehmerinnen in erster Linie betroffen und können im besten Falle auch zuerst davon profitieren. 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, blieben deren Antworten zwar Tendenzaussagen, konnten jedoch mögliche Veränderungen in der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Teilnehmerinnen sowie in der Einstellung der Unternehmen zu diesem Thema durchaus aufzeigen.

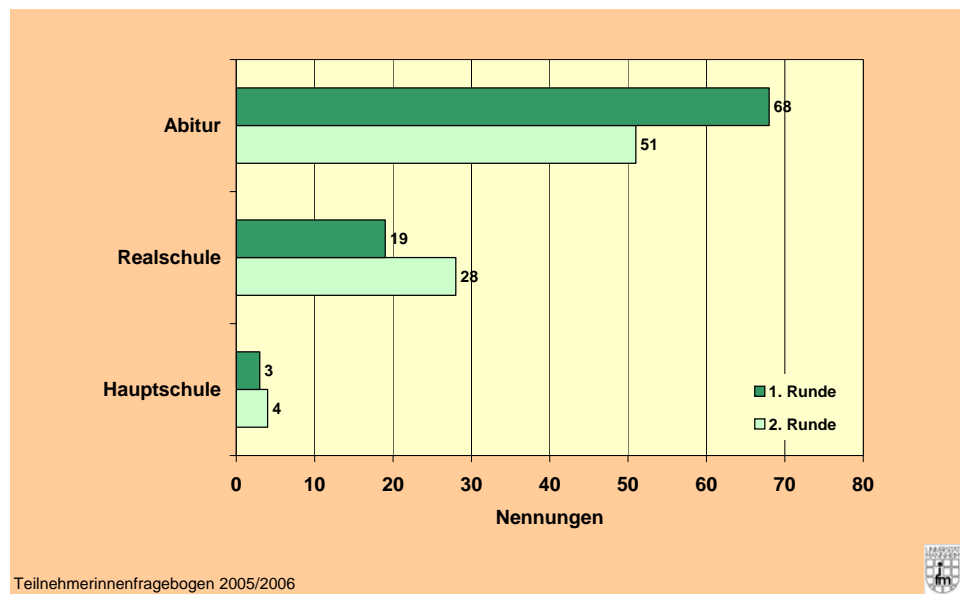
Die Ergebnisse der Befragung wurden, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, bei denjenigen Fragen, die eine 6-stufige Antwort-Skala von "trifft gar nicht zu" bis "trifft sehr zu" zuließen, wie folgt zusammengefasst: Als eher gut wurden alle Bewertungen eingestuft, die die drei letzten Bewertungen umfassten. Die ersten drei Bewertungen wurden als „eher schlecht“ eingestuft. Falls andere Kategorien gewählt wurden, wird dies im Text ausdrücklich genannt.

V. Ergebnisse der Befragungen¹⁵

1. 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 sollten dementsprechend ausgewählt werden. Bereits die schulische Vorbildung zeigte einen hohen Anteil an Teilnehmerinnen mit Abitur. Von insgesamt 173 Frauen, die diese Frage beantworteten, hatten 119 die Allgemeine Hochschulreife, 47 die Mittlere Reife und 7 einen Hauptschulabschluss. In der zweiten Programmrunde lag der Anteil der Abiturientinnen um 14 % niedriger als in der ersten Runde, während der Anteil der Frauen mit Realschulabschluss um 12 % höher war als in der ersten Runde (vgl. Abb. 2).

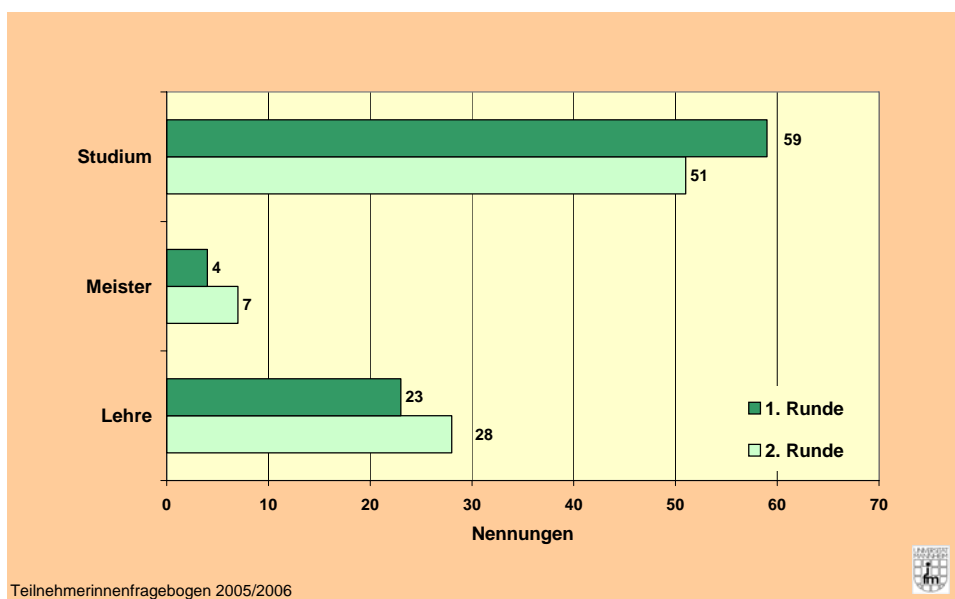
Abbildung 2: Teilnehmerinnen nach höchstem Schulabschluss



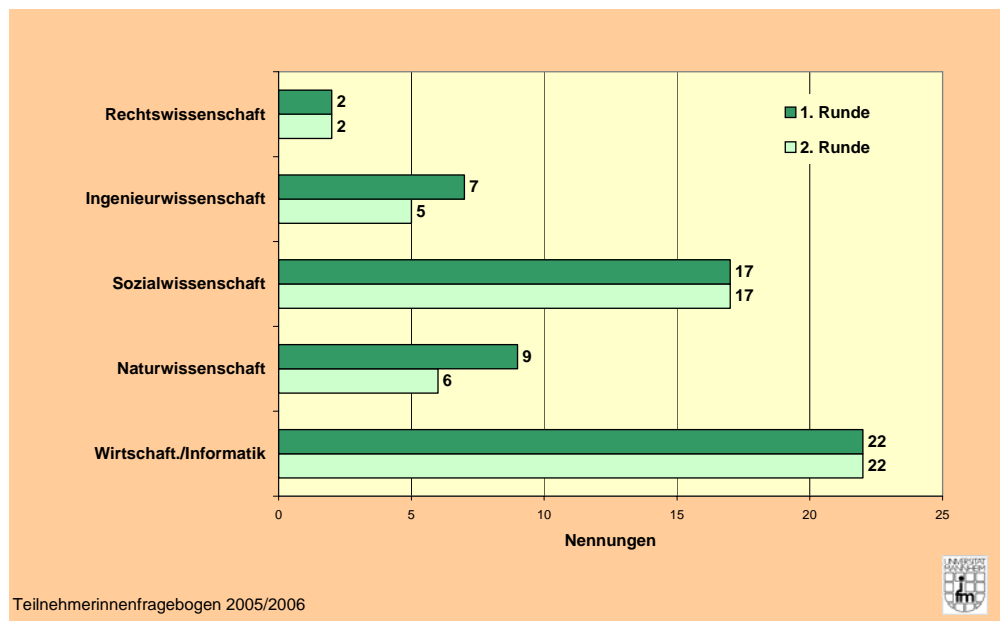
¹⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen immer die Befragungsergebnisse beider Durchgänge des Programms mit ein, es sei denn, es wird auf anderes hingewiesen. Die Quellenangabe „Teilnehmerinnenfragebogen 2005/2006“ weist demnach auf die Ergebnisse der Befragung aller 186 antwortenden Teilnehmerinnen der 1. Runde und der 2. Runde hin.

Folgerichtig waren die Teilnehmerinnen der zweiten Programmrunde auch vom Berufsabschluss her etwas „praktischer“ ausgerichtet als in der ersten Runde. Als höchsten Berufsabschluss nannten insgesamt 110 Frauen ein Studium, 11 einen Meistertitel und 51 eine Lehre (vgl. Abb. 3). Zu beachten ist, dass auch bei den Frauen, die als höchsten Abschluss ein Studium nannten, eine beachtliche Anzahl vorher eine Lehre absolvierte. So konnten insgesamt in der ersten Runde 34 und in der zweiten Runde 42 Teilnehmerinnen eine abgeschlossene Lehre vorweisen.

Abbildung 3: Teilnehmerinnen nach höchstem Berufsabschluss



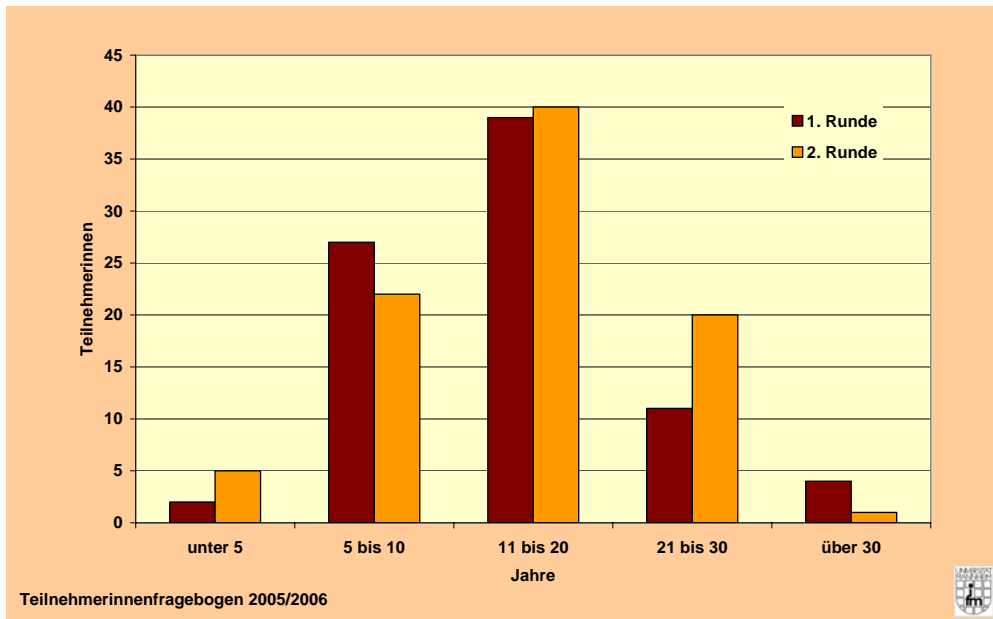
Bei der Hochschulausbildung dominierten die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge, allein 44 Frauen entschieden sich für ein eher wirtschaftsnahes Studium. 34 Teilnehmerinnen hatten ein sozialwissenschaftliches Studium abgeschlossen. Ingenieur- und naturwissenschaftliche Studiengänge hatten 27 Frauen absolviert, rechtswissenschaftliche Studiengänge waren dagegen nur vereinzelt vertreten (vgl. Abb.4). Die genannten Studienabschlüsse wurden in der Mehrzahl an einer FH oder Universität erworben. 16 Teilnehmerinnen hatten eine Berufsakademie besucht.

Abbildung 4: Teilnehmerinnen nach Studienrichtung

Die Frauen waren zum Zeitpunkt der Programmteilnahme zwischen 23 und 56 Jahre alt. Bei der Mehrheit, etwa 80 %, lag das Alter zwischen 32 und 49 Jahren. Die Altersverteilung war in beiden Runden annähernd die gleiche, das Durchschnittsalter lag bei ca. 40 Jahren.

128 Teilnehmerinnen lebten zum Zeitpunkt der Programmteilnahme in einer Partnerschaft. Fast alle wurden vom Partner in ihrem Vorhaben, sich beruflich weiterzuentwickeln, unterstützt. 115 Teilnehmerinnen erfuhren Unterstützung auch von anderen Personen. Nur jede dritte Teilnehmerin (66) hatte zum Fragezeitpunkt Kinder unter 16 Jahren. Auch hier zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Runden.

Die Teilnehmerinnen begannen ihre berufliche Laufbahn zwischen 1967 und 2005. Die Dauer der Berufserfahrung bei den einzelnen Frauen schwankte dementsprechend sehr. Sie lag bei der Dienstältesten bei 33 Jahren und bei der unerfahrensten Teilnehmerin bei einem Jahr (vgl. Abb. 5). Der Durchschnittswert lag bei in beiden Runden bei ca. 15 Jahren.

Abbildung 5: 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 und 50 % der ersten 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 5,2 Jahren in der ersten Runde (bezogen auf diejenigen Teilnehmerinnen, die zu diesem Punkt Angaben machten) und bei 4,5 Jahren in der zweiten Runde.

Der letzte Einstieg in den Beruf lag zwischen den Jahren 1971 und 2005, d.h. einige Teilnehmerinnen waren gerade (wieder) in den Beruf eingestiegen, eine Teilnehmerin arbeitete ohne Unterbrechung seit 33 Jahren.

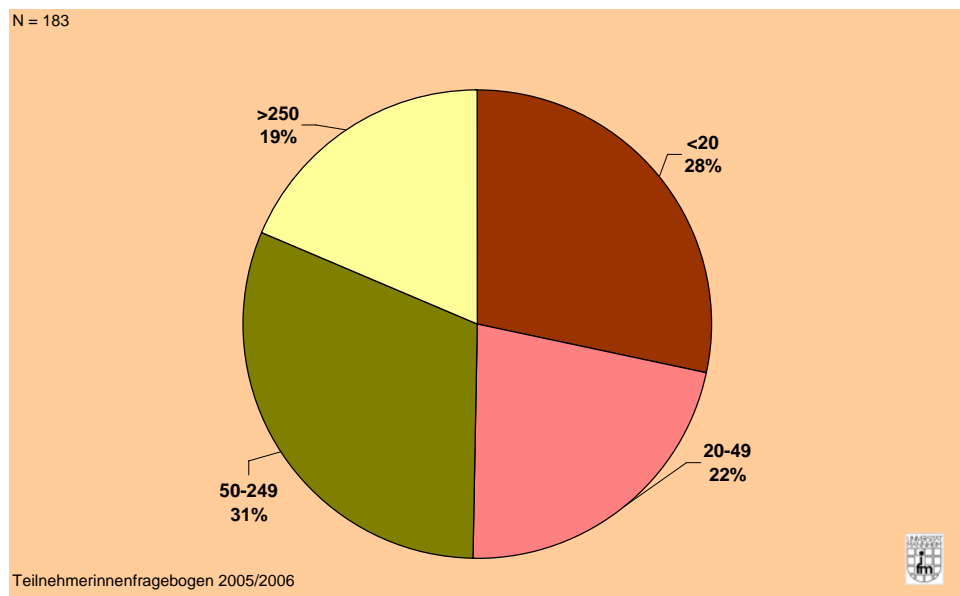
Auf die Frage, wie viel Führungsverantwortung die Teilnehmerinnen bereits vor der Teilnahme am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ hatten, unterschieden sich die beiden Programmdurchgänge erheblich. In der ersten Runde trugen 62 % der Teilnehmerinnen bereits vorher Führungsverantwortung, 55 % dieser Frauen wiederum gaben an, einen recht großen Entscheidungsspielraum zu besitzen. In der zweiten Runde trugen nur 48 % Frauen bereits zu Beginn des Programms Führungsverantwortung, von denen ca. 60 % auch einen recht großen Entscheidungsspielraum hatten. Gegenüber der ersten Runde hatten sie damit deutlich weniger

Führungsverantwortung, aber etwas mehr Entscheidungsfreiheiten. Die größere Führungsverantwortung könnte in der ersten Runde mit der durchschnittlich höheren Berufsausbildung dieser Teilnehmerinnen zusammenhängen. Ob die höheren Entscheidungsfreiheiten bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde mit der größeren praktischen Erfahrung zusammenhängen oder mit einer anderen Wahrnehmung der eigenen Position, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

2. Die Unternehmen

Dass sich das Programm an Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen richtete, kann unschwer an der Größenverteilung der Unternehmen gesehen werden. Ca. 80 % der Unternehmen beschäftigten weniger als 250 Mitarbeiter, fast 30 % weniger als 20 Mitarbeiter. Allerdings kamen 20 % der Teilnehmerinnen auch aus Großunternehmen, wobei es sich hier oft um Tochterfirmen bzw. ausgelagerte Unternehmensteile handelte, die für sich allein genommen nicht so groß waren.

Abbildung 6: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl in Prozent

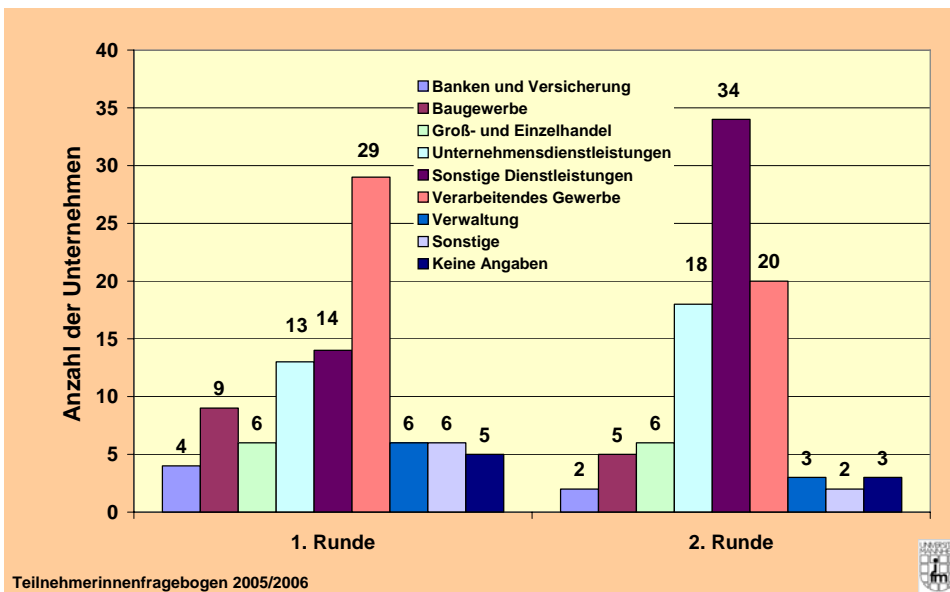


Einige Unterschiede in den Ergebnissen zwischen den beiden Durchgängen sind vermutlich auch durch die doch recht verschiedene Branchenzusammensetzung bedingt, aus denen die Teilnehmerinnen kommen. So gehörten in der ersten Programmrunde 31 % der Unternehmen dem Verarbeitenden Gewerbe an und 29 % der Dienstleistungsbranche. Immer-

hin 10 % der Teilnehmerinnen kamen aus der Bauwirtschaft und 7 % aus dem Groß- und Einzelhandel (vgl. Abb. 7). 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 Führungspositionen mit Frauen besetzt und auch das Verarbeitende Gewerbe wies nur 16 % Frauen in Führungspositionen auf.¹⁶

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 von den Branchen her schon eher frauentypisch.

Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

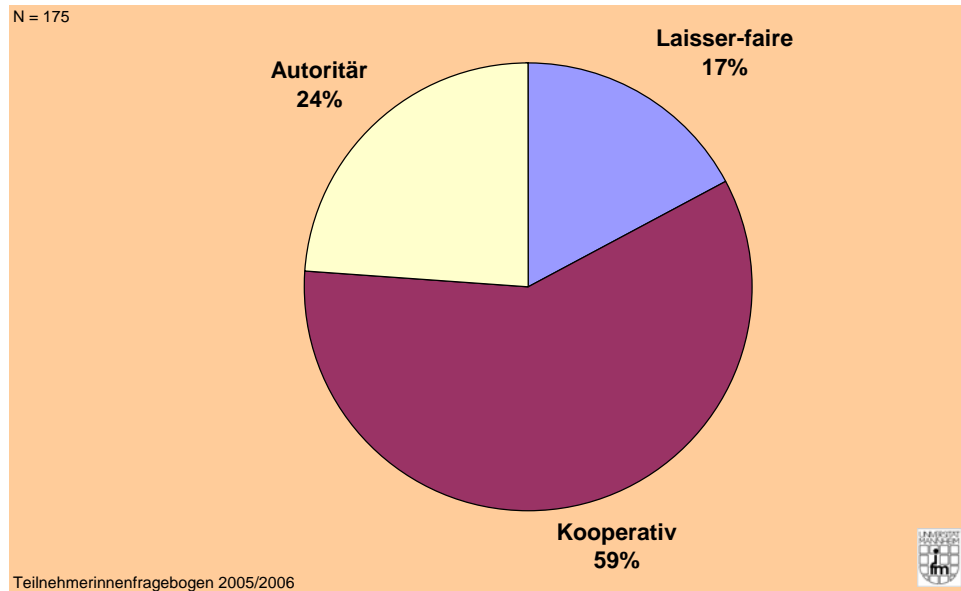


Die Zahl der Handwerksunternehmen lag insgesamt bei knapp 8 %. Diese geringe Fallzahl schließt weitere Einzelergebnisse für diese Unternehmensgruppe aus. Im Folgenden wird deshalb nicht weiter darauf eingegangen.

¹⁶ Statistisches Bundesamt: Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004, S. 55.

Die Hierarchieebenen in den Unternehmen waren größtenteils klar vertikal strukturiert (vgl. Abb. 8). In 59 % der Unternehmen wurde ein kooperativer Führungsstil bevorzugt, in 17 % eher ein Laisser-faire-Stil. In 24 % der Unternehmen wurde eher autoritär geführt.

Abbildung 8: Führungsstil der Vorgesetzten



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

Knapp 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 immerhin ca. 30 Betriebe die Kosten für diese Maßnahme übernommen hatten. Trotzdem konnten sich viele Teilnehmerinnen offenbar nicht dazu entschließen, die Betriebe an der Evaluierung teilnehmen zu lassen. Es wäre deshalb zu überlegen, wie Maßnahmen dieser Art die Unternehmen stärker integrieren können. 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 Großunternehmen, ist ein beruflicher Aufstieg

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

3. Berufliche Orientierung

Wie oben bereits erwähnt, konnte die Mehrzahl der Teilnehmerinnen bereits vor der Programmteilnahme Führungserfahrung sammeln. Damit eine Führungstätigkeit auch erfolgreich ausgeübt werden kann, müssen bestimmte Eigenschaften und Einstellungen vorhanden sein.

Die Teilnahme an einer entsprechend ausgeschrieben Maßnahme, wie beispielsweise dem Programm „Mit Coaching zum Erfolg“, lässt bereits 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.

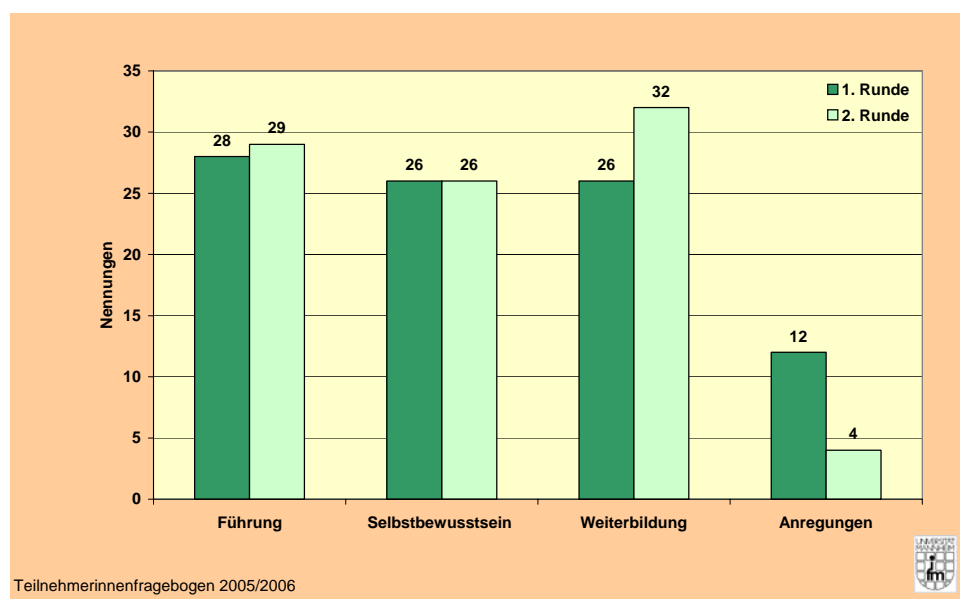
Zunächst konnten die Teilnehmerinnen ihre persönlichen Gründe für die Programmteilnahme angeben. Damit wurde bereits ein erster Hinweis auf Ziele und Erwartungen der Frauen gegeben. Diese Erwartungen lieferten ihrerseits ein Indiz für den Willen der Frauen, eine Führungsposition einzunehmen. Dies war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

In die Auswertung floss von den drei möglichen Gründen für die Programmteilnahme nur der an erster Stelle genannte ein, da nicht alle Frauen zwei oder drei Gründe angeführt hatten. Zudem lieferten die nachfolgend genannten Gründe keine weitreichenderen Erkenntnisse mehr.

Die Hauptgründe für die Programmteilnahme ließen sich grob in die vier Kategorien unterteilen (s. Abb. 9):

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

Abbildung 9: Motive für die Programmteilnahme



Auch wenn sich die einzelnen Gründe nicht immer ganz eindeutig in diese Kategorien einordnen ließen, so war doch eine gewisse Übereinstimmung zu erkennen. Den ersten drei Kategorien ließen sich erwartungsgemäß die meisten Nennungen zuordnen. In der zweiten Runde waren es sogar über 95 % der Nennungen. Diejenigen, die in erster Linie den Austausch mit anderen suchten, waren im Gegensatz zur ersten Runde kaum vertreten.

Im Gegensatz zur ersten Programmrunde zeigten sich bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Programmziel und dem Führungsstil des Vorgesetzten oder der Unterstützung durch den Partner. In der ersten Runde konnten zwischen diesen Merkmalen deutliche Zusammenhänge festgestellt werden: Bezüglich der Programmziele war es auffällig, dass vor allem diejenigen Teilnehmerinnen, die als Ziel „Weiterbildung“ angaben, verhältnismäßig oft einen

autoritär Chef hatten (44 %). Diejenigen, die einen Chef hatten, der nach dem Laisser-faire-Prinzip führt, gaben verhältnismäßig oft als Programmziel „Stärkung der Führungseigenschaften“ an und diejenigen, die einen kooperativen Chef hatten, gaben sehr oft als Programmziel „Stärkung des Selbstbewusstseins“ an. Eine Interpretation dieses Befundes ist allerdings schwierig. Vielleicht fehlt bei einem kooperativen Chef die Vorbildfunktion desselben. Vielleicht sind die vermeintlichen Führungseigenschaften bei einem autoritären Chef leichter zu erkennen und damit auch nachzuahmen. Die Teilnehmerinnen, deren Partner das Vorhaben nicht unterstützt, gaben signifikant häufiger das Programmziel „Stärkung des Selbstbewusstseins“ an.

4. 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:

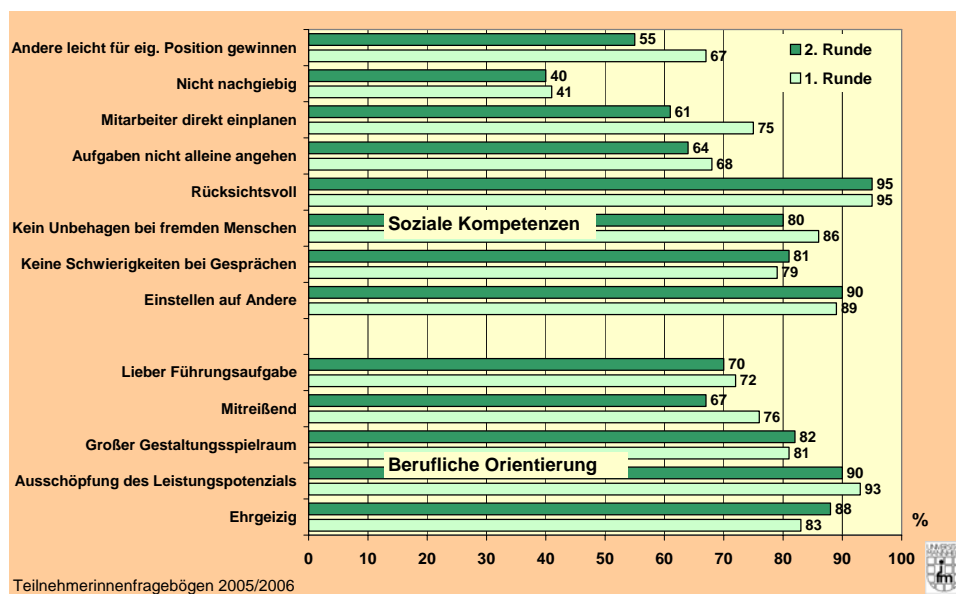
1. Berufliche Orientierung (Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation)
2. Soziale Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität („Rücksichtnahme“), Teamorientierung, Durchsetzungsstärke)
3. Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung)
4. 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, waren sich die meisten Teilnehmerinnen ihrer Stärken durchaus bewusst und litten 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 10: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen I



Die Abbildungen 10 und 11 zeigen die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen der beiden Programmrunden bezüglich der oben genannten Kategorien Berufliche Orientierung, Soziale Kompetenzen, Arbeitsverhalten, und psychische Konstitution. Nach diesen Kategorien wurden auch die Gruppierungen in der Grafik vorgenommen.

Fragen zur **beruflichen Orientierung** sollten vor allem klären, was die Befragten beruflich anspricht. Hier wurde die Leistungsmotivation, der Gestaltungswillen und die Führungsmotivation untersucht. Je anspruchsvoller eine Position ist, umso 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 Führungspositionen rückt zudem auch der Führungswille in den Vordergrund. So wird z.B. betrachtet, ob jemand, der führen soll, auch führen will.¹⁷

Bei den Teilnehmerinnen des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ fiel vor allem die Bereitschaft zu voller Leistung auf. Lediglich 7 % der Frauen der ersten Runde und 10 % der zweiten Runde waren auch dann zufrieden, wenn sie ihr volles Leistungspotenzial nicht voll ausschöpften. Ca. 85 % beurteilten sich als ehrgeizig und ca. 82 % brauchten einen großen Gestaltungsspielraum. Als mitreißend empfanden sich in der zweiten Runde 67 % der Teilnehmerinnen. gegenüber 76 % in der ersten Runde. Über 70 % übernahmen lieber eine Führungsaufgabe.

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.“¹⁸. 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 angesprochen. Mit der Teamfähigkeit dagegen haperte es offenbar noch. Immerhin ein Drittel der Teilnehmerinnen glaubten, eine Aufgabe auch alleine optimal lösen zu können. In der zweiten Runde dachten fast 40 % der Teilnehmerinnen bei einer Aufgabe nicht zuerst an mögliche Mitarbeiter. Dies waren wesentlich mehr als in der ersten (25 %). Hier spiegelte

¹⁷ Hossiep, R.; Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, S. 8 f.

¹⁸ Hossiep, R.; Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, S. 9.

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.

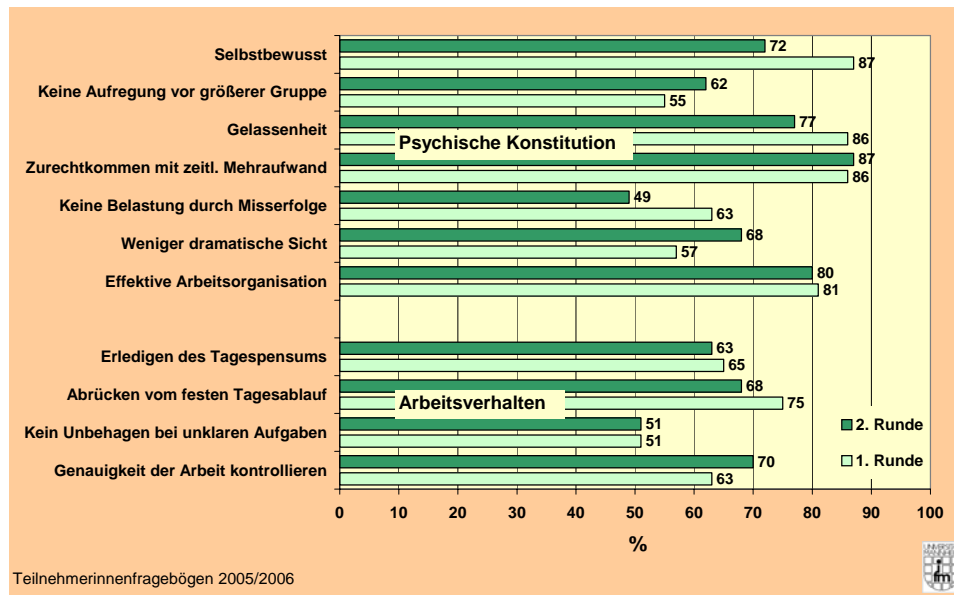
Im Umgang mit Fremden fühlten sich die Teilnehmerinnen dann schon sicherer. Fast 90 % glaubten, dass sie sich gut auf unterschiedliche Menschen einstellen können. Allerdings empfanden es 20 % mitunter als schwierig, mit Fremden ein Gesprächsthema zu finden.

Die **psychische Konstitution** einer Führungskraft ist ein entscheidendes Erfolgsmerkmal. Es werden u. a. emotionale Stabilität, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein erwartet, die jedoch in zu großem Maße wieder eine negative Bedeutung gewinnen können.¹⁹ Da Durchsetzungsfähigkeit für eine Führungskraft unabdingbar ist, sollte 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.

Über 60 % der Teilnehmerinnen bezeichneten sich als nachgiebig gegenüber anderen. Fast 40 % hatten Probleme, andere zu überzeugen. Damit zeigte 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, in der zweiten Runde aber 45 %. Für Arbeitsbereiche, in denen ein hohes Durchsetzungsvermögen gefordert ist, sollte an dieser Eigenschaft noch gearbeitet werden.

¹⁹ Hossiep, R.; Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, S. 9.

Abbildung 11: Beurteilung der eigenen Persönlichkeit durch die Teilnehmerinnen II



Das **Arbeitsverhalten** vervollständigt die Anforderungen an eine (zukünftige) Führungskraft. „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)“.²⁰

Von dieser Interpretation der Ergebnisse ausgehend, waren die Teilnehmerinnen eventuell 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 %, 2. Runde 70 %). Eine unklare Definition der Tätigkeit empfand die Hälfte als unbehaglich. Von einem festen Tagesablauf rückten fast ein Drittel (29 %) der Teilnehmerinnen nicht gerne ab und vom anvisierten Tagespensum ein gutes Drittel (36 %).

²⁰ Hossiep, R.; Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, S. 8.

„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).“²¹

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

Allerdings empfanden über 40 % der Befragten Aufregung, wenn sie vor einer größeren Gruppe sprechen mussten. In diesem Punkt zeigten sich die Teilnehmerinnen der zweiten Gruppe etwas gelassener als diejenigen der ersten Runde (2. Runde: 38 %; 1. Runde: 45 %). 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. 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.

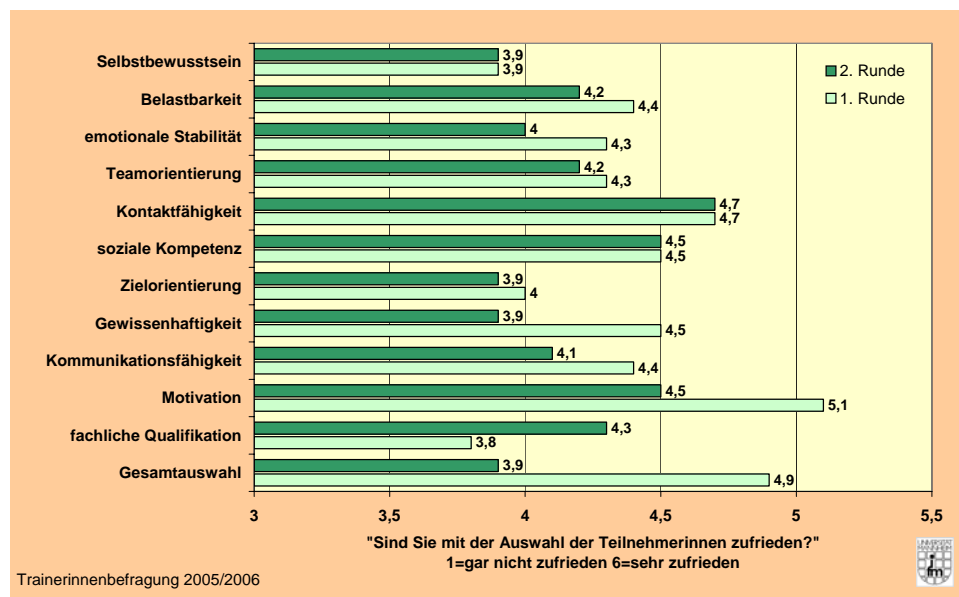
²¹ Hossiep, R.; Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, S. 9.

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

Diese Beurteilung teilten auch die **Trainerinnen** in ihrer Persönlichkeitseinschätzung der Teilnehmerinnen. Insgesamt fiel deren Einschätzung in der zweiten Runde kritischer aus (vgl. Abb. 12). Acht Persönlichkeitsmerkmale wurden von den Trainerinnen in der zweiten Runde schlechter bewertet als in der ersten, drei erhielten den gleichen Wert. Das einzige Kriterium, das bei den Teilnehmerinnen der zweiten Runde besser, und zwar deutlich besser bewertet wurde, war die fachliche Qualifikation. Hier zeigte 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 Vergleiche vorgenommen werden konnten.

Besonders stark schätzten die Trainerinnen die Motivation der Teilnehmerinnen und auch die Kontaktfähigkeit ein. 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. Infolgedessen zeigten sich die Trainerinnen auch mit der Gesamtauswahl der Teilnehmerinnen nicht so zufrieden wie im ersten Programmdurchgang.

Abbildung 12: Einschätzung der Teilnehmerinnen durch die Coachinnen/Trainerinnen



5. Beurteilung der Seminare

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

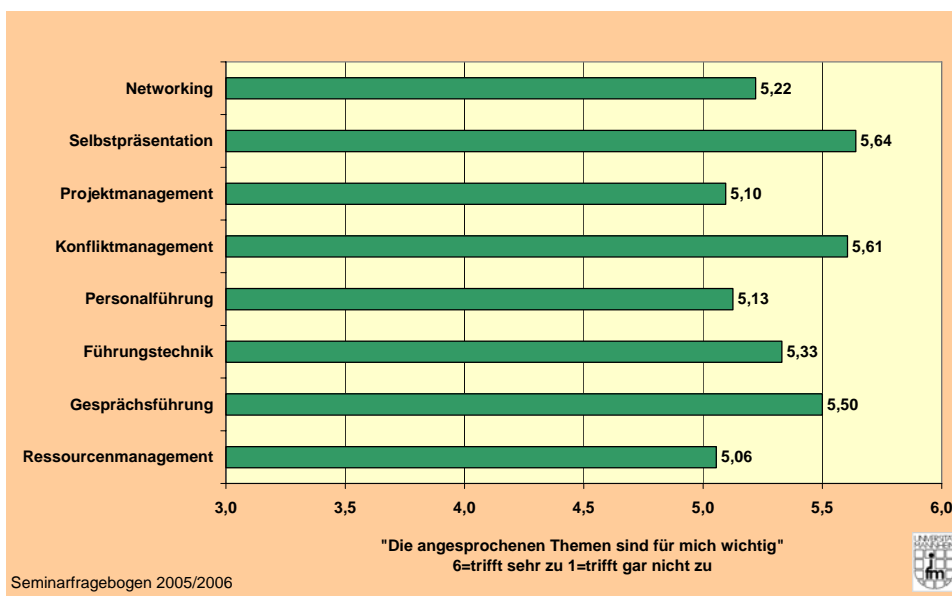
- Ressourcenmanagement
- Gesprächsführung und Verhandlungsstrategien
- Führungstechniken und Führungsstile
- Personalführung und -entwicklung
- Konfliktmanagement
- Selbstpräsentation und –marketing
- Projekt- und Wissensmanagement
- Networking

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“.

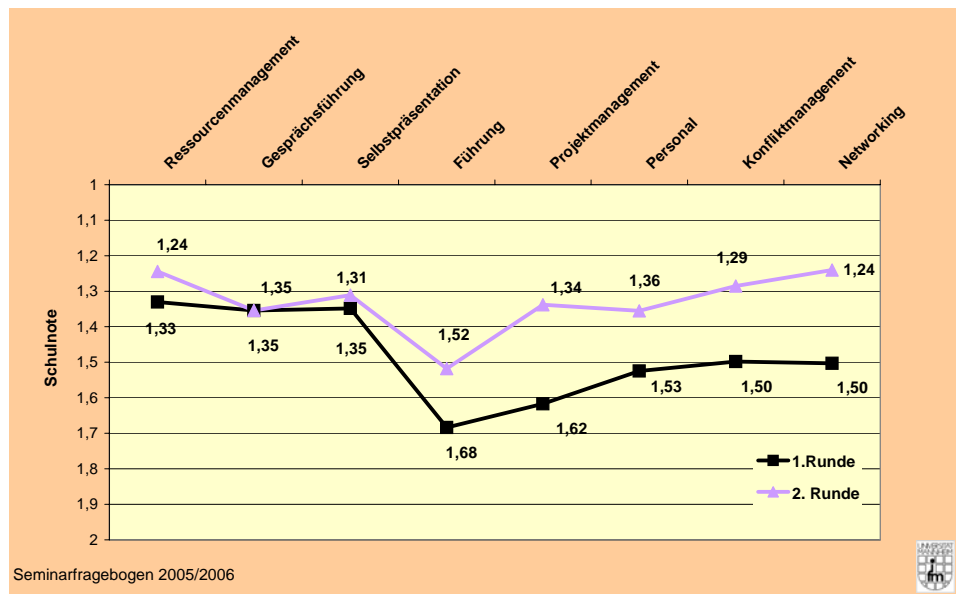
Den Teilnehmerinnen lagen jedoch besonders diejenigen Seminare am Herzen, die persönliche Verhaltensweisen und Strategien berührten, nämlich Selbstpräsentation, Gesprächsführung und Konfliktmanagement (s. Abb. 13). Diese Schwerpunkte wurden in beiden Programmrunden gleich gesetzt und die entsprechende Gewichtung erfolgte sowohl in den Seminarfragebogen am Ende des jeweiligen Seminartages als auch in den Teilnehmerinnenfragebogen am Ende des Programms.

Abbildung 13: Wichtigkeit der Seminarthemen für die Teilnehmerinnen



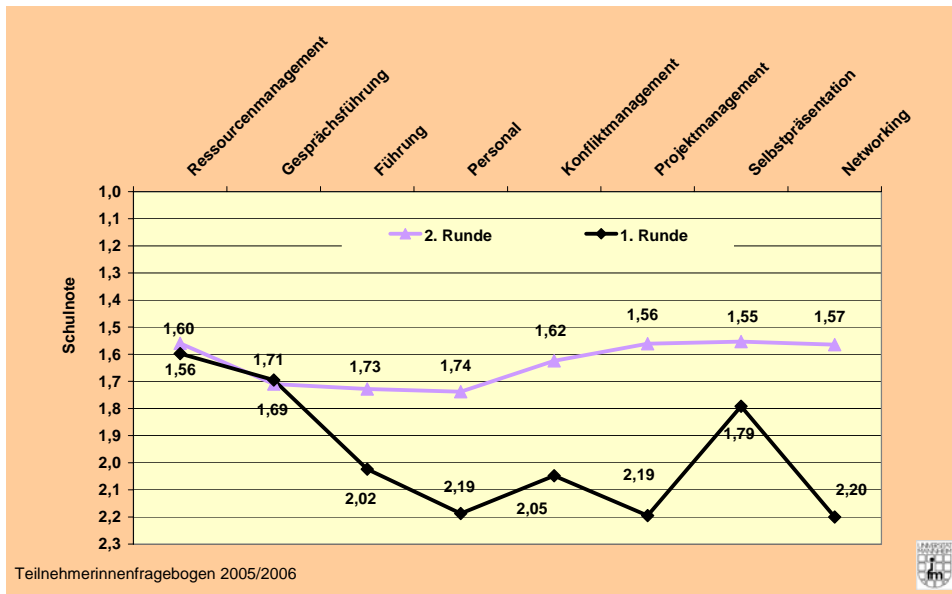
Für den Erfolg eines Seminars muss neben den inhaltlichen Themen vor allem auch die „Chemie“ zwischen den Teilnehmerinnen und der Dozentin stimmen. Auch dabei traf die große Mehrheit der Dozentinnen den richtigen Ton. In Abb. 14 wurden die Daten zugrunde gelegt, die aus dem Seminarfragebogen direkt nach den einzelnen Veranstaltungen stammen, da hier die Beurteilung der Atmosphäre noch frisch in Erinnerung war.

Abbildung 14: Lernatmosphäre in den Seminaren

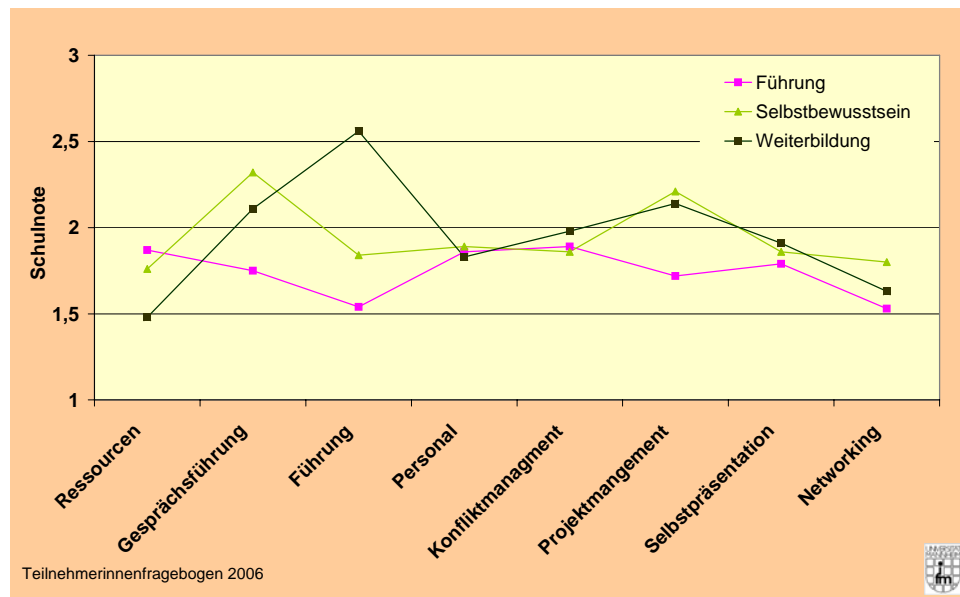


Wie Abb. 14 zeigt, bewegten sich die Beurteilungen hinsichtlich der Lernatmosphäre zum überwiegenden Teil im Bereich zwischen 1,2 und 1,7. Es zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Lernatmosphäre und der grundsätzlichen Beurteilung des Seminars. Bei allen acht Seminarthemen konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Lernatmosphäre und der jeweiligen Bewertung nach Schulnoten nachgewiesen werden. Dies zeigen auch die gleichartigen Verläufe der Bewertung in den Abbildungen 14 und 15. Insgesamt bewegten sich die Bewertungen jedoch in einem sehr engen Rahmen und bescheinigten den Seminaren insgesamt eine sehr gute Qualität.

Abbildung 15: Seminarbeurteilung nach Schulnoten



Im Gegensatz zur ersten Programmrunde ergaben sich hinsichtlich der **Teilnahmemotive** in der zweiten Runde keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der einzelnen Seminare (vgl. Abb. 16). Die relativ großen Unterschiede bei der Beurteilung der Führungsseminare ergeben sich wohl vor allem aus den grundsätzlichen Qualitätsunterschieden in diesem Themenfeld. Gerade die Seminare zu Führungstechniken und -stilen wurden auch ohne Bezug auf den Teilnahmegrund sehr unterschiedlich bewertet.

Abbildung 16: Bewertung der Seminare nach Motiv

Verbesserungsvorschläge und Anregungen 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.

Ausführlicher wünschten sich die Teilnehmerinnen vor allem die Seminare Konfliktmanagement, Gesprächsführung und Selbstpräsentation. Dies war insofern zu erwarten, da diese Seminarthemen als besonders wichtig für das berufliche Fortkommen erachtet wurden.

6. Beurteilung des Einzel- und Gruppencoachings

1. Ziele der Teilnehmerinnen

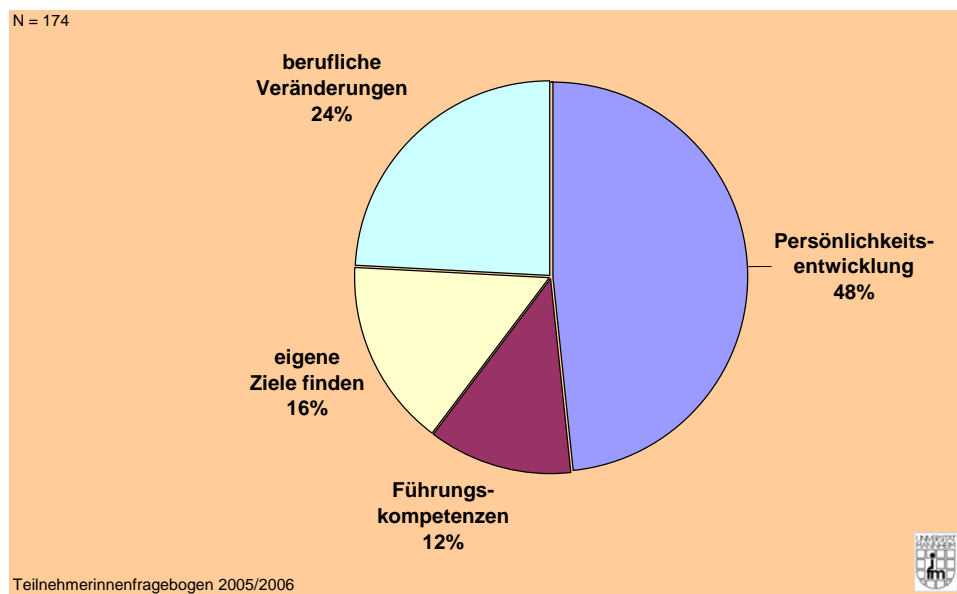
Im Gegensatz zu den Seminaren sollte in diesem Programmabschnitt die jeweilige Situation der einzelnen Teilnehmerinnen berücksichtigt und Hilfestellungen zu den künftigen Berufsplänen gegeben werden. Ebenso wie für das Gesamtprogramm wurde auch für das Coaching (Einzel- und Gruppencoaching) nach den jeweiligen Zielvorstellungen der Teilnehmerinnen gefragt.

Die Zielvorstellungen für das Coaching unterschieden sich von denjenigen für das Programm insgesamt. Es 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. 17). Fast die Hälfte der Teilnehmerinnen hoffte auf Hilfestellungen in diesem Bereich.

An zweiter Stelle, bei 24 % der Teilnehmerinnen, stand der konkrete Wunsch nach **beruflichen Veränderungen**, bzw. die entsprechende Hilfestellung des Coachs dazu im Vordergrund. 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.

16 % der Teilnehmerinnen wollten mit Hilfe des Coachings die **eigenen Ziele** definieren, 12 % äußerten den Wunsch nach einer Stärkung ihrer **Führungskompetenzen**.

Abbildung 17: Zielvorstellungen für das Coaching



Dieses Zielbündel des Coachings wurde insgesamt in hohem Maße erreicht. Auf der Skala von 1=gar nicht geholfen bis 6=sehr geholfen gaben über 92 % der antwortenden Frauen mindestens eine 4.

In der zweiten Programmrunde wurden zudem die Änderungen in den Zielvorstellungen für das Coaching erfragt. Durch die Zweiteilung des Fragebogens konnten im ersten Teil, am Anfang des Programm, die Zielvorstellungen erfragt werden, und im zweiten Fragebogenteil, am Ende des Programms, eventuell erfolgte Änderungen dieser Vorstellungen während der Programmteilnahme.

Insgesamt gaben 23 Frauen Änderungen ihrer Ziele während des Programmverlaufs an. Diese Änderungen betrafen in 11 Fällen berufliche Ziele, 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 innerhalb der Kategorie „Persönlichkeitsentwicklung“. Von den Teilnehmerinnen, die „Führungseigenschaften“ als ursprüngliches Coachingziel nannten, änderten 5 ihre Zielrichtung und bei denjenigen, die „Berufliche Veränderungen“ oder „Zielfindung“ angaben, waren es lediglich zwei, bzw. eine Teilnehmerin(nen). Daraus könnte man schließen, dass sich vor allem die Ziele in der Kategorie „Persönlichkeitsentwicklung“ während der, bzw. durch die Programmteilnahme konkretisiert hatten.

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.

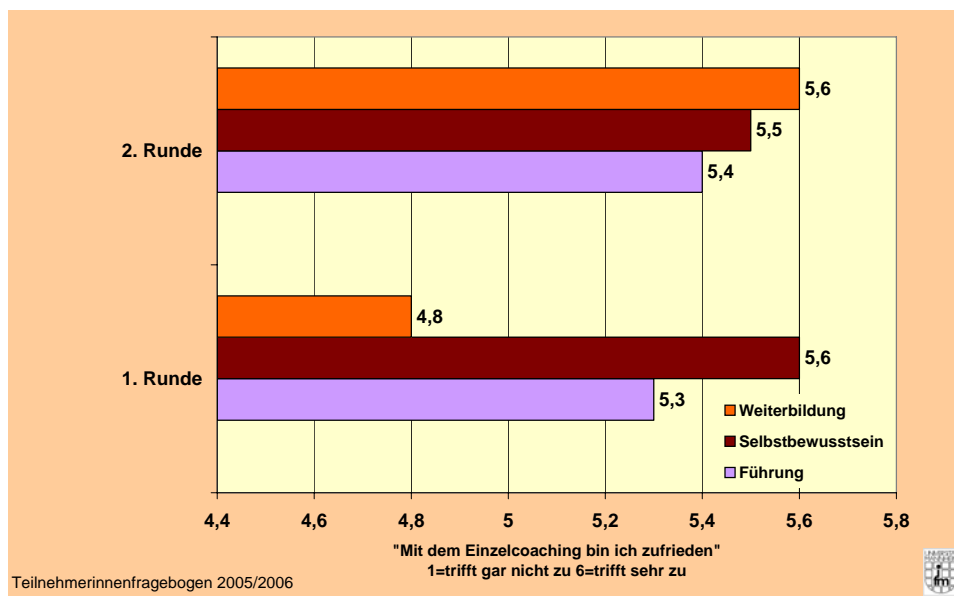
2. Beurteilung des Einzelcoachings

Die große Mehrheit der Teilnehmerinnen beurteilte das Einzelcoaching als sehr nützlich für ihre Zielerreichung (98 % in der ersten und 87 % in der zweiten Programmrunde). 95 % der Teilnehmerinnen der zweiten Runde waren mit dem Einzelcoaching zufrieden, über 70 % sogar sehr. Fast alle würden grundsätzlich noch einmal mitmachen (97 %). Damit war die Zufriedenheit in der zweiten Programmrunde noch höher als in der ersten

Runde, in der sich aber auch schon 88 % zufrieden und 66 % sehr zufrieden zeigten. Offenbar konnten die Coachinnen die persönlichen Erwartungen der Teilnehmerinnen in sehr hohem Maße erfüllen.

In Bezug auf die Motive für das Coaching (vgl. Abb. 18) ergaben sich in der ersten Programmrunde signifikante Unterschiede in der Beurteilung. So zeigten sich diejenigen Frauen, die als Ziel „Stärkung des Selbstbewusstseins“ angegeben hatten, deutlich zufriedener mit dem Einzelcoaching als diejenigen, die als Ziel „Weiterbildung“ genannt hatten. In der zweiten Programmrunde konnten diese Unterschiede nicht mehr ausgemacht werden. Hier zeigten sich die Teilnehmerinnen 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 18: Zufriedenheit mit Einzelcoaching nach Teilnahmegrund

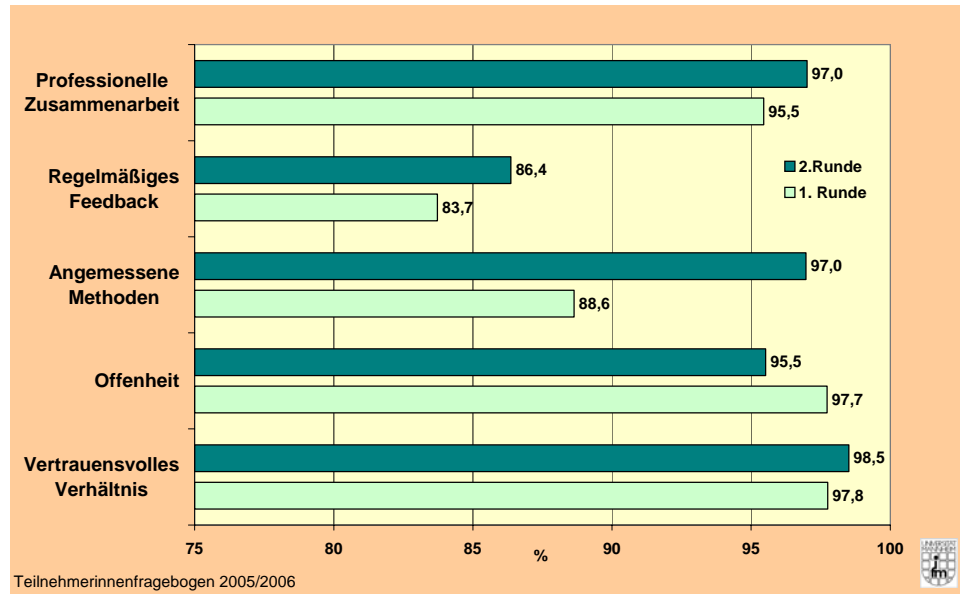


Nach Schulnoten gaben über 95 % der Teilnehmerinnen dem Einzelcoaching mindestens eine 3, über 50 % sogar eine 1. Die durchschnittliche Bewertung lag bei 1,68 in der ersten Runde und bei 1,39 in der zweiten Runde.

Die Zusammenarbeit mit dem Coach und die Offenheit wurden von fast allen gut bis sehr gut beurteilt (Abb. 19). Die Coachinnen wurden als sicher und professionell empfunden. Ebenfalls nicht zu beanstanden war das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Teilnehmerinnen und Coachinnen. Die

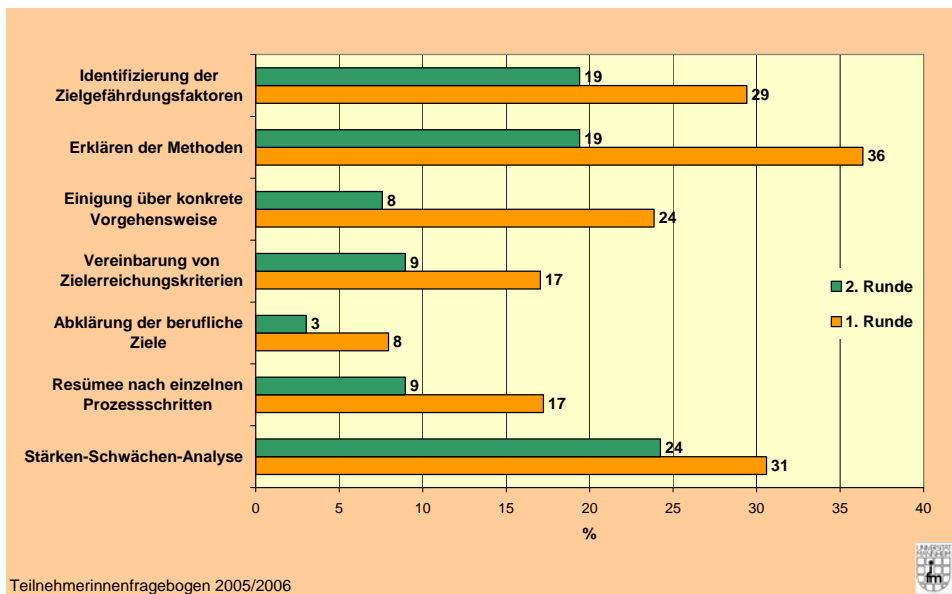
Frage nach der Angemessenheit der Methoden beantworteten allerdings 11 % der Teilnehmerinnen der ersten Runde eher negativ und das regelmäßige Feedback wurde von 15 % der Befragten vermisst.

Abbildung 19: Zusammenarbeit mit dem Coach in Prozent der eher positiven Antworten



Auftragsklärung und eingesetzte Methoden beim Einzelcoaching erhielten dagegen vor allem von den Teilnehmerinnen der ersten Programmrunde erheblich öfter eine negative Beurteilung (vgl. Abb. 20). 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.

Abbildung 20: Auftragsklärung und eingesetzte Methoden beim Einzelcoaching in Prozent der eher negativen Antworten



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 aus dem Teilnehmerinnenfragebogen (s. Anhang) zeigten und damit die Bewertung des Einzelcoachings wesentlich beeinflussten. Das heißt, die Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten bezüglich der Bewertung der Methoden sind zumindest bei diesen Fragen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig:

- 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 berufli-

chen Orientierung und soziale Komponenten) der Teilnehmerinnen in Bezug, so zeigten sich in der ersten Programmrunde signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Einzelcoaching je nach Motiv zur Teilnahme am Gesamtprogramm. Diejenigen, die als Gesamtprogrammziel „Anregungen suchen“ genannt hatten, waren am wenigsten zufrieden mit dem Einzelcoaching, diejenigen, die ihr „Selbstbewusstsein stärken“ wollten, waren am zufriedensten (5,6). Das gleiche galt bei der Frage nach der Bedeutung des Einzelcoachings für die Erreichung der individuellen Ziele. Dies ist insofern nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass für ein erfolgreiches Coaching auch ein bestimmtes Ziel festgelegt sein sollte, auf das man hinarbeiten kann. Der allgemeine Wunsch nach Weiterbildung war in diesem Sinne wohl zu wenig konkret als dass ein Einzelcoaching dabei hilfreich sein konnte.

Im Gegensatz zur ersten Runde konnten in der zweiten Runde diesbezüglich keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Vielleicht war der Rücklauf 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.

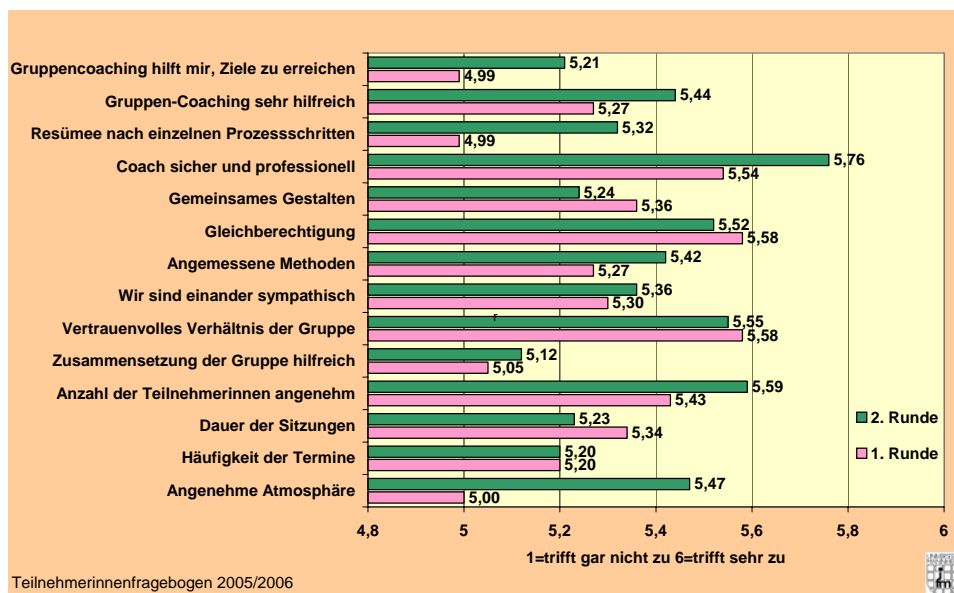
3. Beurteilung des Gruppencoachings

An jedem Standort wurden 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 konnte, war eine vertrauensvolle Atmosphäre und eine professionelle Leitung der Gruppe Voraussetzung.

Beiden Anforderungen konnten die Gruppencoachings an den unterschiedlichen Standorten in hohem Maße gerecht werden. Die durchschnittliche Bewertung nach Schulnoten lag in der zweiten Runde bei 1,5 und fiel damit sogar noch positiver aus als die entsprechende Bewertung in der ersten Runde des Programms (1,68).

Dies zeigt sich auch in den Antworten in den einzelnen Bewertungskriterien (vgl. Abb. 21). Die durchschnittlichen Beurteilungen in beiden Durchgängen erreichten in allen abgefragten Punkten Werte zwischen 4,99 und 5,76 auf der Skala von 1=trifft gar nicht zu und 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. Dabei empfanden vor allem die Teilnehmerinnen der zweiten Runde die Coachinnen als sicher und professionell sowie die Anzahl der Teilnehmerinnen als angenehm. Des Weiteren wurden in beiden Programmdurchgängen die Gleichberechtigung der Teilnehmerinnen und das vertrauensvolle Verhältnis innerhalb der Gruppe positiv beurteilt.

Abbildung 21: Bewertung des Gruppencoachings insgesamt



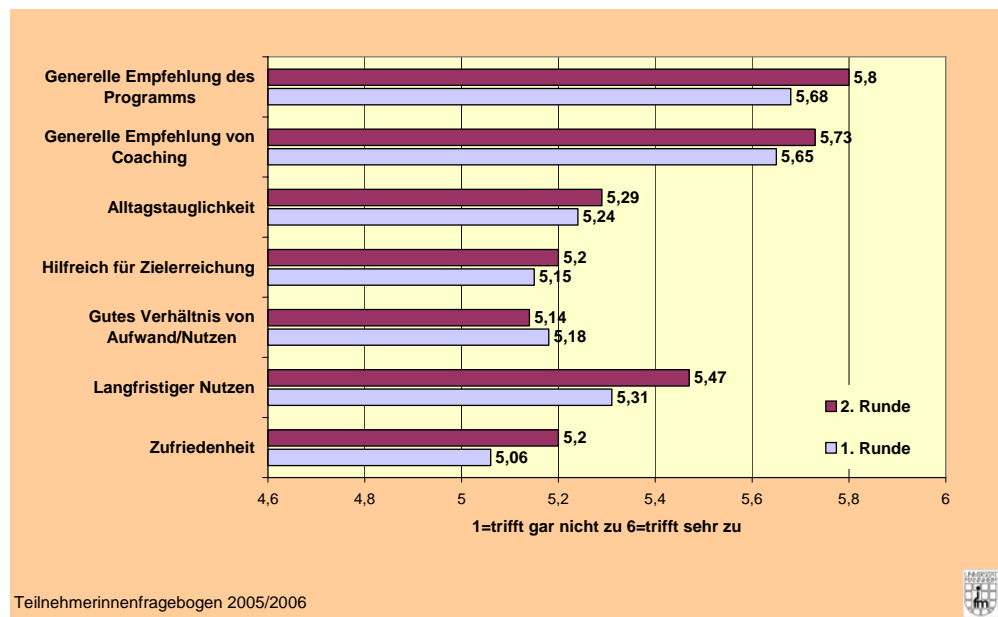
7. Beurteilung und Wirkung des Programms

1. Beurteilung des Programms insgesamt

Insgesamt wurde das Programm in beiden Runden durchweg gut bis sehr gut beurteilt. Zu einer generellen Weiterempfehlung des Programms wie auch des Coachings an sich waren deshalb auch fast alle Teilnehmerinnen bereit (vgl. Abb. 22), wobei der Wert für das Programm noch etwas positiver ausfiel. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass nicht nur die Coachingmaßnahme, sondern auch die Kombination aus verschiedenen Programmbestandteilen insgesamt sehr positiv bewertet wurde.

Insgesamt bestätigten fast alle Teilnehmerinnen (99 %) dem Programm eine große Alltagstauglichkeit und die meisten (94 %) den Nutzen für die Erreichung der eigenen Ziele. Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen fanden 95 % der Teilnehmerinnen in Ordnung und den langfristigen Nutzen 97 %.

Abbildung 22: Gesamtbewertung des Programms

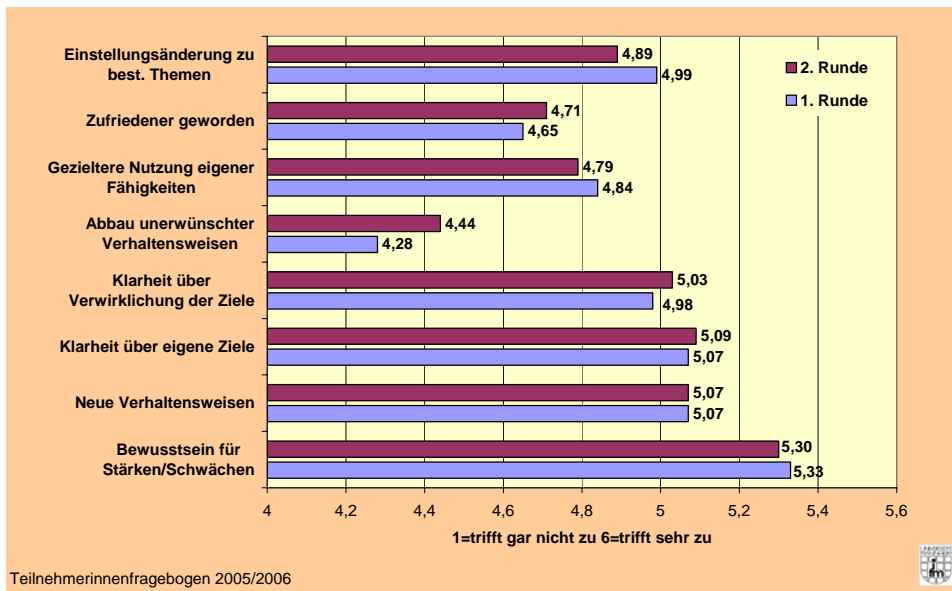


Lediglich 12 Teilnehmerinnen insgesamt in beiden Runden hätten es tendenziell lieber gehabt, wenn sich das Programm nicht nur an Frauen gerichtet hätte, den übrigen (93,5 %) war es dagegen in der vorliegenden Konzeption angenehmer. Damit dürfte die Ausrichtung nur für Frauen den

Zielen des Programms auf jeden Fall förderlich gewesen sein, da es offenbar viele Frauen bevorzugen, „unter sich“ zu sein. Da ein Hauptziel des Programms die berufliche Förderung von Frauen war, ist eine weitere Diskussion dieses Punktes hinfällig.

Persönliche Einstellungsänderungen konstatierten ebenfalls die große Mehrheit der Teilnehmerinnen (Vgl. Abb. 23). 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 bemerkenswert. Den Abbau unerwünschter Verhaltensweisen konstatierten in der zweiten Runde 90 % der Teilnehmerinnen und damit 8 % mehr als in der ersten Runde. Besonders bemerkenswert war die Stärkung des Bewusstseins für die eigenen Stärken und Schwächen, die fast alle Teilnehmerinnen erfuhren.

Abbildung 23: Durchschnittliche Bewertung der Wirkungen des Programms



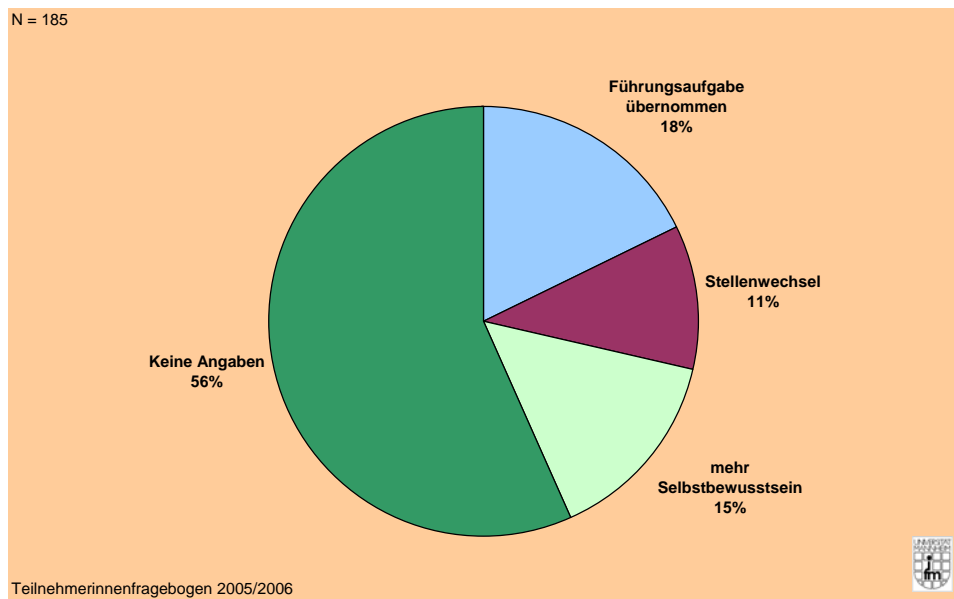
2. Berufliche und persönliche Veränderungen durch die Programmteilnahme

Kapp die Hälfte (47 %) der 65 antwortenden Teilnehmerinnen der zweiten Runde stellten bereits während der Programmteilnahme berufliche oder persönliche Veränderungen fest. Dies war ein etwas geringerer Prozentsatz als in der ersten Runde (57 % von 92 Antworten). Da jedoch die Anzahl der antwortenden Teilnehmerinnen in der zweiten Runde für diese Frage wesentlich niedriger war, sind die Zahlen nur in eingeschränktem Maße vergleichbar.

Insgesamt konnten 80 Teilnehmerinnen (46 %) berufliche Veränderungen bereits während der Programmlaufzeit verzeichnen. 33 übernahmen Führungsaufgaben, 20 wechselten die Stelle entweder innerhalb ihres Unternehmens oder zu einem anderen Unternehmen hin und 27 Frauen entwickelten ein deutlich gestärktes Selbstbewusstsein (vgl. Abb. 24). Dabei gab es jedoch erhebliche Unterschiede in den einzelnen Durchgängen. So übernahmen in der ersten Runde wesentlich mehr Frauen (23) noch während der Programmteilnahme Führungsaufgaben bzw. mehr Verantwortung. Die Teilnehmerinnen der zweiten Runde stellten dagegen prozentual häufiger ein gestiegenes Selbstbewusstsein fest.

Auffällige Unterschiede zeigten sich zwischen der ersten und der zweiten Runde bei den Teilnehmerinnen, die die Stelle wechselten. In der ersten Runde hatten 14 Teilnehmerinnen neue Aufgaben übernommen, davon 8 im selben Unternehmen und 6 in einem anderen Unternehmen. In der zweiten Runde übernahmen 6 Teilnehmerinnen eine andere Aufgabe, davon allerdings 5 in einem anderen Unternehmen. Lediglich eine einzige wechselte innerhalb des Unternehmens, gegenüber 8 in der ersten Runde. Der Stellenwechsel an sich ist jedoch nicht weiter verwunderlich, da ein beruflicher Aufstieg in KMU oft nur durch einen Stellenwechsel zu erreichen ist.

Abbildung 24: Berufliche Veränderungen während der Programmteilnahme



Veränderungen, beruflicher oder persönlicher Art, bemerkten an den Teilnehmerinnen der zweiten Runde während der Programmteilnahme bemerkten knapp 60 % der Kollegen/Kolleginnen und ca. 70 % der Freunde/Familien. In der ersten Runde waren es jeweils 60 %. 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.

Diese Veränderungen wurden auch von den Gesprächspartnern der **Betriebe, mit denen ein Interview geführt werden konnte**, bestätigt. Dabei zeigten sich die Betriebe grundsätzlich sehr angetan von den positiven Veränderungen bei ihren Mitarbeiterinnen. Dies in der ersten Runde noch mehr als in der zweiten. In der zweiten Runde herrschte eher die Meinung, dass das Programm zwar durchaus gut ist und auch positive Wirkungen zeigt. Diese wurden jedoch vor allem in Veränderungen des persönlichen Verhaltens der Teilnehmerinnen beschrieben und nicht in Veränderungen der Tätigkeiten. Dass das Programm nicht nur der Weiterbildung dient, sondern tatsächlich auf die persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen Einfluss nahm, wurde ebenfalls durch die Interviews mit den Betrieben bestätigt. Die Hälfte der Interviewpartner stellten persönliche

Weiterentwicklungen der Teilnehmerinnen fest, wobei sich diese in der ersten Runde auch öfter in beruflichen Veränderungen niederschlugen. Die Betriebe, die in der zweiten Runde interviewt wurden, sahen das Programm eher als persönliche Weiterbildung, die nicht notwendigerweise auf das Unternehmen Einfluss hatte.

Fortschritte bzw. eine persönliche Entwicklung stellten auch die Trainerinnen bei den 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.

VI. Zusammenfassende Bemerkungen

Am Anfang dieses Berichts wurden Fragen zur Wirksamkeit des Programms formuliert. Diese Fragen können nach den vorliegenden Auswertungen durchweg positiv beantwortet werden. 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. Bemerkenswert war vor allem der große Anteil derjenigen, die bereits während der Programmteilnahme persönliche und/oder berufliche Veränderungen erfuhren und denen dies auch von anderen rückgemeldet wurde. Damit setzte die gewählte Kombination unterschiedlicher Maßnahmen offenbar einen Veränderungsprozess in Gang, der auf jeden Fall positiv zu werten war.

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

- Wurde die richtige Zielgruppe angesprochen?

Die Teilnehmerinnen 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 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 wäre zudem eine stärkere Einbindung der Betriebe wünschenswert. 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. Hier kommt es allerdings auf die grundsätzliche Konzeption eines solchen Programms an und auf die Frage, ob in erster Linie die Teilnehmerinnen oder die Unternehmen unterstützt werden sollen.

- 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 Netzbildung unter den Teilnehmerinnen konnte in der Auswertung der Umfragen zur zweiten Runde jedoch nicht bestätigt werden. Hier kommt es offenbar sehr auf die richtige Zusammensetzung der Gruppen an und auch auf die Erwartungen der Teilnehmerinnen.

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

Über die Hälfte der Teilnehmerinnen meldeten bereits während der Teilnahme am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ eine Veränderung ihrer beruflichen Situation. Die Mehrzahl dieser Veränderungen 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 eher in der zweiten Programmrunde erfolgten, sind auf jeden Fall als Erfolg zu werten. Die Trainerinnen konstatierten in beiden Runden diese Entwicklungen. Die erreichten Ergebnisse steigern sicherlich die Aufstiegsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen.

- Gab 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 verstärkt auch die Betriebe einzubinden, die bisher das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen noch nicht entsprechend gefördert haben.

VII. Literatur

- Antonczyk, Tamara (2001): Coaching in der Arbeitswelt – Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse, Diplomarbeit Universität – Gesamthochschule Essen
- Bischoff, Sonja (2004): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – die 4. Studie, Bielefeld (Bertelsmann)
- Brinkmann, Ralf D. (2000): Mitarbeitercoaching, 3. Aufl., Arbeitshefte Führungspsychologie Band 22, Heidelberg (Sauer)
- Eltaewa, Aigul et al. (2002): Frauen in Führungspositionen, Aachen (Shaker)
- Europäische Kommission (2002): Das Leben von Männern und Frauen in Europa. Ein statistisches Porträt. Daten aus den Jahren 1980-2000
- Geßner, Andreas (2000): Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, Frankfurt/Main (Peter Lang)
- Herrmann, Helga (1997): Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Hans-Seidel-Stiftung e.V. (Hrsg.): Politische Studien, Zweimonatszeitschrift für Politik und Zeitgeschehen Nr. 355, München/Grünwald (Atwerb)
- Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael (2003): Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Aufl.; Göttingen (Hogrefe)
- Looss, Wolfgang (1993): Coaching für Manager. Konfliktbewältigung unter vier Augen, Landsberg/Lech (Moderne Industrie)
- Rauen, Christopher (2003): Coaching. Praxis der Personalpsychologie (Band 2), Göttingen (Hogrefe)
- Statistisches Bundesamt (2005): Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004

-
- Wiegand, Heike (1995): Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen. Eine (nicht nur) ökonomische Analyse, Forschungszentrum für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz Band 52, Berlin (Duncker & Humblot)

VIII. Anhang

Trainerinnenfragebogen

Teilnehmerinnenfragebogen

Betriebsfragebogen

Seminarfragebogen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Landesprojekt Mit Coaching zum Erfolg.

Landesarbeitskreis der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Fragebogen zur Evaluation des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“

(Coach- und Trainerinnenfragebogen)

Auswahlverfahren der Teilnehmerinnen

	stimme gar nicht zu							stimme voll zu	
Die Anzahl der Gruppenteilnehmerinnen ist angenehm	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Die Auswahl der Teilnehmerinnen ist für die Erreichung der Ziele des Gruppen-Coachings hilfreich	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen ist für die Erreichung der Ziele des Gruppen-Coachings hilfreich	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Die Auswahl der Teilnehmerinnen ist für die Erreichung der Ziele der Seminare hilfreich	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen ist für die Erreichung der Ziele der Seminare hilfreich	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Es ist sinnvoll, dass sich das Programm speziell an Frauen richtet	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>

Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?

Struktur und Inhalt des Projekts

Wie bewerten Sie die Kooperation mit der Kontaktstelle Frau und Beruf?

gar nicht zufrieden							sehr zufrieden
<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn nicht zufrieden, wie könnte diese verbessert werden?

Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation, Ausgestaltung und Koordination des Coaching-Projekts?

	gar nicht zufrieden							sehr zufrieden	
Organisation der Seminare	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Organisation der Coachingsitzungen	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Information durch die Kontaktstelle Frau & Beruf	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Abstimmung/ Austausch mit den anderen Coaches	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Häufigkeit der Einzel-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Häufigkeit der Gruppen-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Häufigkeit der Seminare	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Dauer der Einzel-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Dauer der Gruppen-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Dauer der Seminare	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>

	gar nicht zufrieden							sehr zufrieden	
Atmosphäre der Einzel-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Atmosphäre der Gruppen-Coachings	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Lernatmosphäre für die Seminare	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>

Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?

Wie wichtig sind die einzelnen Seminarinhalte?

	unwichtig								sehr wichtig
Ressourcenmanagement	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung und Verhandlungsstrategien	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Führungstechniken und Führungsstile	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Personalführung und –entwicklung in KMU	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Projekt- und Wissensmanagement	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Selbstpräsentation und –marketing	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>
Networking	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>

Hätten Sie sich noch weitere Inhalte gewünscht?

Ja nein

Wenn ja, welche?

Wie sind Sie insgesamt mit dem inhaltlichen Aufbau des Projektes zufrieden? (Kombination aus Seminaren, Einzel- und Gruppencoachings)

gar nicht zufrieden						sehr zufrieden
<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>

Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten:

Haben Sie Fortschritte/ Veränderungen an den Teilnehmerinnen erkennen können?

Ja nein

Wenn ja, welche und in welcher Form?

Halten Sie Ihr Entgelt für angemessen?

Entlohnung für:

Seminare

Einzelcoaching

Gruppencoaching

	unangemessen							sehr angemessen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr eignet sich dieses Coaching-Projekt Ihrer Meinung nach dazu, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

sehr schlecht						sehr gut
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

wenn nicht, warum:

Wie sehr eignet sich dieses Coaching-Projekt Ihrer Meinung nach dazu, kleine und mittlere Unternehmen bei der strategischen Personalplanung und -entwicklung zu unterstützen?

sehr schlecht						sehr gut
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

wenn nicht, warum:

Haben Sie sich erneut für das Projekt beworben?Ja nein

Wenn „nein“, warum nicht:

Ergänzungen:**Ich sehe folgende Stärken/ Schwächen des Programms: (inhaltlich, atmosphärisch, organisatorisch) bzw. allgemeine Bemerkungen zu den Seminaren und Coachings****Vielen Dank für die Mitarbeit!**



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Landesprojekt Mit Coaching zum Erfolg.

Landesarbeitskreis der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Fragebogen zur Evaluation des landesweiten Programms der Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg „Mit Coaching zum Erfolg“

bitte von der Teilnehmerin ausfüllen:

➤ **Standort :**

➤ **Datum:**

Informationen zur Teilnehmerin

Welche Ausbildung haben Sie?

Hauptschule

Realschule

Abitur/ Fachhochschulreife

Lehre als:

Meister:

Studium: FH Universität BA Studienfach:

Bitte geben Sie eine kurze Darstellung mit Angaben zu Monat und Jahr Ihres beruflichen Werdegangs inklusive Angaben von Fehlzeiten oder Erziehungszeiten etc.:

Jahr als:

Trugen Sie bereits zu Beginn des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“ Führungsverantwortung?

nein ja

sehr wenig

sehr viel

Wie viel Entscheidungsspielraum haben Sie
in Ihrer Position?

— — — — —

In welcher Branche sind Sie tätig?

Banken und Versicherung

Handwerk ja nein

Baugewerbe

Groß- und Einzelhandel

Unternehmensdienstleistung

Verarbeitendes Gewerbe

Verwaltung und Öffentlicher Dienst

Sonst. Dienstleistung

Sonstiges und zwar:

Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb?

Anzahl:

Wie sind die Hierarchieebenen in Ihrem Betrieb überwiegend strukturiert?Vertikal (klare Struktur von oben nach unten) Horizontal (Projektleiter/ wechselnde Verantwortung abhängig von Aufträgen) **Welcher Führungsstil wird von Ihrem Vorgesetzten favorisiert?**autoritär kooperativ laissez-faire

Die Geschäftsführung/ der/die Besitzer/in ist mein direkter Vorgesetzter

nein ja

(Falls nein, beantworten Sie bitte die nächste Frage, sonst lassen Sie diese bitte aus)

Wird dieser Führungsstil auch im Betrieb mehrheitlich favorisiert (von der Geschäftsführung, der/dem Unternehmer/in etc.)?nein ja

welcher:

Werden Sie für die Teilnahme am Coaching von der Arbeit freigestellt?nein ja **Ihr Geburtsjahr?**

—

—

Wie ist Ihr Familienstand?alleinstehend Partnerschaft **Haben Sie Kinder unter 16 Jahren?**nein ja

wenn ja: wie viele:

Unterstützt Ihr Partner, soweit vorhanden, Ihr Vorhaben?nein ja **Unterstützt außer Ihrem Partner jemand Ihr Vorhaben?**nein ja

Grund der Programmteilnahme „Mit Coaching zum Erfolg“: Nennen Sie bitte bis zu drei Gründe, weshalb Sie sich für die Teilnahme am Projekt beworben haben. Bilden Sie bitte eine Rangfolge, wobei das erstgenannte der wichtigste Grund sein soll, das zweite der zweitwichtigste usw.. Zudem geben Sie bitte an, inwieweit sich an die Gründe gekoppelte Erwartungen bestätigt haben.

1. _____

2. _____

3. _____

Erwartungen
nicht bestätigt

Erwartungen
voll bestätigt

trifft
gar nicht zu

trifft
sehr zu

Es ist mir angenehm, dass sich das Programm speziell an Frauen richtet.

Gibt es bereits berufliche Veränderungen (inhaltlich, mehr Verantwortung, Führungsposition...) während der Teilnahme am Projekt?

nein ja Welche:

Allgemeine Fragen

Fragen zur beruflichen Orientierung und soziale Komponenten

<p>Ich bin ausgesprochen ehrgeizig</p> <p>Ich bin unzufrieden, wenn ich mein Leistungspotenzial nicht voll ausgeschöpft habe</p> <p>Auch wenn ich ansonsten mit meiner Tätigkeit sehr zufrieden bin, kann ich nicht auf großen Gestaltungsspielraum verzichten</p> <p>Ich wirke auf andere mitreißend</p> <p>Eine Führungsaufgabe ist mir lieber als eine Spezialistenaufgabe</p> <p>Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen sehr gut einstellen</p> <p>Wenn ich auf fremde Personen treffe, finde ich ohne Schwierigkeiten ein Gesprächsthema</p> <p>Ich empfinde kein Unbehagen, wenn ich mit Menschen zusammen bin, die ich nicht gut kenne</p> <p>Ich gehe mit anderen rücksichtsvoll um</p>	<p>trifft gar nicht zu</p> <p>trifft sehr zu</p>
---	--

Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man sie nie allein angehen	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Wenn ich etwas plane, überlege ich zunächst, wer noch bei dem Projekt mitarbeiten könnte	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich bin anderen gegenüber nicht nachgiebig	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Bei Auseinandersetzungen gewinne ich andere leicht für meine Position	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Aufgaben, bei denen ich die Genauigkeit der Arbeit kontrollieren muss, kommen meinen Fähigkeiten entgegen	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich empfinde kein Unbehagen bei Aufgaben, die unklar definiert sind	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich rücke gern von einem festen Tagesablauf ab	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Was ich mir für den Tag vornehme, ist am Abend erledigt	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Wenn viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden müssen, fällt es mir leicht, alles effektiv zu organisieren	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich sehe vieles weniger dramatisch als andere	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Vergangene Misserfolge belasten mich nicht mehr	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich komme gut mit zeitlichem Mehraufwand zurecht	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Auch wenn ich sehr hart arbeiten muss, bleibe ich gelassen	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich bin nicht aufgeregt, wenn ich vor einer größeren Gruppe reden muss	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Ich bin selbstbewusst	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>

Coaching

Coachingziele: Welche Ziele streben Sie vor allem durch das Einzel-Coaching an? Bilden Sie bitte eine Rangfolge, wobei das erstgenannte das wichtigste Ziel sein soll, das zweite am zweitwichtigsten usw..

1. _____
2. _____
3. _____

Ende Teilnehmerinnenfragebogen Teil 1

Zum organisatorischen Ablauf und Methoden des Seminars Projekt- und Wissensmanagement

Der zeitliche Aufwand und die Terminierung waren angemessen

Die Lehrmethode(n) entspricht/entsprechen dem Seminarinhalt

Bei meinen Erwartungen und Fragestellungen wären andere Methoden hilfreicher/ angemessener gewesen

Wenn letzteres zutrifft, welche: _____

trifft
gar nicht zu

— — — — —

trifft
sehr zu

— — — — —

— — — — —

Zusammenarbeit mit der Seminarleiterin Projekt- und Wissensmanagement

Das Auftreten der Seminarleiterin war sicher und professionell

Die Darstellung der Themen war für mich verständlich

Die Lernatmosphäre war angenehm

Ich konnte meine Fragestellungen im Seminar gut einbringen

trifft
gar nicht zu

— — — — —

trifft
sehr zu

— — — — —

— — — — —

— — — — —

Allgemein

Welche Noten (Schulnote von 1 bis 6) geben Sie als Gesamteindruck dem Seminar Projekt- und Wissensmanagement?

Zum Inhalt des Seminars Selbstpräsentation und –marketing

Das Thema ist für mein berufliches Fortkommen wichtig

Ich habe zu dem Thema bereits Vorkenntnisse

Das Seminar wird für mich von langfristigem Nutzen sein.

Ich kann das Erlernte in der beruflichen Praxis umsetzen.

Bei meinen Erwartungen und Fragestellungen wäre ein anderer Inhalt angemessener gewesen.

Wenn letzteres zutrifft, welche: _____

trifft
gar nicht zu

— — — — —

trifft
sehr zu

— — — — —

— — — — —

— — — — —

— — — — —

Zum organisatorischen Ablauf und Methoden des Seminars Selbstpräsentation und –marketing

Der zeitliche Aufwand und die Terminierung waren angemessen

Die Lehrmethode(n) entspricht/entsprechen dem Seminarinhalt

Bei meinen Erwartungen und Fragestellungen wären andere Methoden hilfreicher/ angemessener gewesen

Wenn letzteres zutrifft, welche: _____

trifft
gar nicht zu

— — — — —

trifft
sehr zu

— — — — —

— — — — —

Zusammenarbeit mit der Seminarleiterin Selbstpräsentation und –marketing

Das Auftreten der Seminarleiterin war sicher und professionell
 Die Darstellung der Themen war für mich verständlich
 Die Lernatmosphäre war angenehm
 Ich konnte meine Fragestellungen im Seminar gut einbringen

trifft gar nicht zu trifft sehr zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemein

Welche Noten (Schulnote von 1 bis 6) geben Sie als Gesamteindruck dem Seminar Selbstpräsentation und –marketing? _____

Zum Inhalt des Seminars Networking

Das Thema ist für mein berufliches Fortkommen wichtig
 Ich habe zu dem Thema bereits Vorkenntnisse
 Das Seminar wird für mich von langfristigem Nutzen sein.
 Ich kann das Erlernte in der beruflichen Praxis umsetzen.
 Bei meinen Erwartungen und Fragestellungen wäre ein anderer Inhalt angemessener gewesen.
 Wenn letzteres zutrifft, welche: _____

trifft gar nicht zu trifft sehr zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zum organisatorischen Ablauf und Methoden des Seminars Networking

Der zeitliche Aufwand und die Terminierung waren angemessen
 Die Lehrmethode(n) entspricht/entsprechen dem Seminarinhalt
 Bei meinen Erwartungen und Fragestellungen wären andere Methoden hilfreicher/ angemessener gewesen
 Wenn letzteres zutrifft, welche: _____

trifft gar nicht zu trifft sehr zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zusammenarbeit mit der Seminarleiterin Networking

Das Auftreten der Seminarleiterin war sicher und professionell
 Die Darstellung der Themen war für mich verständlich
 Die Lernatmosphäre war angenehm
 Ich konnte meine Fragestellungen im Seminar gut einbringen

trifft gar nicht zu trifft sehr zu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemein

Welche Noten (Schulnote von 1 bis 6) geben Sie als Gesamteindruck dem Seminar Networking? _____

Ergänzungen

Sind die Seminarmodule vom Umfang her ausreichend?

nein ja

Sollte fachlich etwas ergänzt / verändert werden?

nein ja was: _____

Ich möchte folgende Verbesserungsvorschläge machen: (Inhaltlich, atmosphärisch, organisatorisch) bzw. Bemerkungen zu den Seminaren:

Coaching

Coachingziele: Sie hatten im ersten Teil der Befragung Ziele für das Coaching genannt. Bitte geben Sie an, inwieweit das Coaching Ihnen geholfen hat, diese Ziele zu erreichen.

	gar nicht geholfen		sehr geholfen
1. _____			
2. _____			
3. _____			

Bildeten sich während des Programms **neue** Ziele bzw. Erwartungen an das Coaching und in welchem Maße wurden diese erfüllt?

nein (weiter mit der nächsten Frage)
 ja, nämlich:

	gar nicht erfüllt		sehr erfüllt
1. _____			
2. _____			
3. _____			

Einzel-Coaching

Rahmenbedingungen

Die Coachings finden in angenehmer Atmosphäre statt Die Häufigkeit der Termine ist angemessen Die Dauer der Sitzungen ist angemessen	trifft gar nicht zu		trifft sehr zu
--	------------------------	--	-------------------

Zusammenarbeit mit dem Coach

Das Verhältnis ist vertrauensvoll. Die Beziehung zeichnet sich durch Offenheit aus Die eingesetzten Methoden sind angemessen und passen zu meinen Bedürfnissen Es wird regelmäßig von mir ein Feedback eingeholt Zu Beginn wurde eine persönliche Stärken-Schwächen Analyse durchgeführt Mein Coach gestaltet die Zusammenarbeit sicher und professionell Nach einzelnen Prozessschritten wird mit dem Coach ein Resümee gezogen und es wird das weitere Vorgehen besprochen	trifft gar nicht zu		trifft sehr zu
--	------------------------	--	-------------------

Zusammenarbeit mit dem Coach und den Teilnehmerinnen

	trifft gar nicht zu	trifft sehr zu							
Das Verhältnis in der Gruppe ist vertrauensvoll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind einander sympathisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die eingesetzten Methoden sind angemessen und passen zu meinen Bedürfnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind gleichberechtigte Partnerinnen in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir gestalten den Coachingprozess gemeinsam mit dem Coach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Coach gestaltet die Zusammenarbeit in der Gruppe sicher und professionell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach einzelnen Prozessschritten wird mit dem Coach ein Resümee gezogen und es wird das weitere Vorgehen besprochen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bewertung des Gruppen-Coaching

	trifft gar nicht zu	trifft sehr zu							
Ich fand das Gruppen-Coaching sehr hilfreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Gruppen-Coaching wird mir helfen, meine Ziele zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemein

Welche Note (Schulnote von 1 bis 6) geben Sie als Gesamteindruck dem Gruppen-Coaching?

Ich möchte folgende Verbesserungsvorschläge bzw. Bemerkungen machen: (Inhaltlich, atmosphärisch, organisatorisch)

Bewertung des Programms

Durch die Teilnahme am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“...

- ...bin ich mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst
- ...habe ich neue Verhaltensweisen erlernt
- ...habe ich mehr Klarheit über meine Ziele gewonnen
- ...habe ich mehr Klarheit über die Möglichkeiten der Verwirklichung meiner Ziele gewonnen
- ...habe ich unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut
- ...nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter
- ...bin ich zufriedener geworden
- ...hat sich meine Einstellung zu bestimmten Themen geändert

trifft gar nicht zu	trifft sehr zu					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einschätzung der Veränderungen

- Kollegen/ MitarbeiterInnen haben seit der Teilnahme Veränderungen an mir bemerkt und rückgemeldet
- Freunde/ Familie haben seit der Teilnahme Veränderungen an mir bemerkt und rückgemeldet

trifft gar nicht zu	trifft sehr zu					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bewertung des Programms

- Mit dem Gesamtergebnis bin ich zufrieden
- Ich denke, dass die Teilnahme am Programm von langfristigem Nutzen sein wird
- Aufwand und Nutzen standen im richtigen Verhältnis
- Das Programm wird mir helfen, meine Ziele zu erreichen
- Ich werde die Erfahrungen aus dem Programm in den Alltag umsetzen
- Ich würde generell Coaching weiterempfehlen
- Ich würde das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ empfehlen

trifft gar nicht zu	trifft sehr zu					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich möchte folgende Verbesserungsvorschläge bzw. Bemerkungen machen: (Inhaltlich, atmosphärisch, organisatorisch)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Landesprojekt Mit Coaching zum Erfolg.

Landesarbeitskreis der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Fragebogen zur Evaluation des Programms „Mit Coaching zum Erfolg“

Betriebsfragebogen

Allgemeine Informationen zum Betrieb:**In welchem Jahr wurde das Unternehmen gegründet?**

Gibt es eine (Mit-)Inhaberin/Geschäftsführerin? (gemeint sind hier **nicht** mitarbeitende Ehefrauen)ja nein

Führt diese Frau die Geschäfte alleine?

ja nein **Geburtsjahr des Betriebsinhabers/Betriebsinhaberin (Geschäftsführers/ Geschäftsführerin)?**

/ / / evtl. weitere: / / / /

Inhaber (Gf) / Inhaberin (Gf-in)

Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Betrieb?1-10 11-50 51-250 251-500 >500 **In welcher Branche ist der Betrieb tätig?**Banken und Versicherung Handwerk: ja nein Baugewerbe Groß- und Einzelhandel Sonst. Dienstleistung Unternehmensdienstleistung Verarbeitendes Gewerbe Verwaltung und Öffentlicher Dienst

Sonstiges und zwar:

Wie viele Frauen arbeiten in Ihrem Unternehmen?

Zahl:

Anteil: %

Wie viele davon: sind Auszubildende?
 haben Kinder unter 16 Jahren?
 arbeiten in Führungspositionen/haben Personalverantwortung?
 haben einen Teilzeitarbeitsplatz/arbeiten mit reduzierter Stundenzahl?

Welche der folgenden Angebote machen Sie Ihren MitarbeiterInnen, um die Bedürfnisse der Eltern bei der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung zu berücksichtigen?

keine
Teilzeit Job-Sharing betriebliche Kinderbetreuung
Flexible Arbeitszeiten Telearbeit
Arbeitszeitkonten Sabbat-Jahre
Sonstiges:

Besteht in Ihrem Betrieb Bedarf an neuen Führungskräften?nein ja

wenn ja: In welchem Umfang:

Verfügt Ihr Betrieb über eine (Stabs-) Stelle, die sich mit strategischer Personalplanung befasst?nein ja **Wie rekrutieren Sie neue Führungskräfte?**

interne Ausschreibung/Aufstieg
externe Ausschreibung

Gibt es aus Ihrer Sicht Hemmnisse in Ihrem Unternehmen, was die Förderung von Frauen betrifft?nein ja

wenn ja, welche:

In der Belegschaft:

Befürchtungen, dass Frauen protegiert werden Allgemeine Akzeptanzprobleme bei weiblichen Führungskräften Ablehnung spezieller Förderprogramme Ablehnung auf Seiten der Frauen („Wir wollen keine Sonderbehandlung“)

Auf Betriebsebene:

Zu hohe Kosten Keine Kapazitäten für spezielle Förderprogramme

Sonstiges:

Sehen Sie positive Effekte einer Frauenförderung?nein ja

wenn ja, welche:

In der Belegschaft:Höhere Motivation der weiblichen Angestellten Positive Einstellung gegenüber weiblichen Führungskräften **Auf Betriebsebene:**Allgemeine Bereicherung des Führungskräftepotenzials

Sonstiges:

Gibt es bereits berufliche Veränderungen bei der Teilnehmerin (inhaltlich, mehr Verantwortung, Führungsposition...) während der Teilnahme am Projekt?

nein ja

Welche:

Hat sich Ihre Einstellung zum Thema „Frauenförderung“ durch das Coachingprojekt geändert?

nein ja

wenn ja, ist meine Einstellung dazu:

deutlich positiver

etwas positiver

etwas negativer

deutlich negativer

Können kleine und mittlere Unternehmen generell von Coachingprogrammen für Frauen profitieren?

kein Profit großer Profit

— — — — —

Ist Ihrer Meinung nach Coaching ein geeignetes Instrument der Frauenförderung?

schlechtes Instrument sehr gutes Instrument

— — — — —



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Landesprojekt Mit Coaching zum Erfolg.

Landesarbeitskreis der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg

Standort :

Datum:

Seminar:

Dozentin:

Zum Inhalt des Seminars

	trifft sehr zu	trifft gar nicht zu
Die angesprochenen Themen sind für mich wichtig	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Ich habe neue Anregungen durch das Seminar erhalten	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Der Seminarinhalt stimmt mit meinen Erfahrungen und meiner Praxis in der Berufswelt überein	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Begleitunterlagen unterstützen den Seminarinhalt	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Begleitunterlagen sind in der täglichen Arbeit brauchbar	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Ich kann das Erlernete in der beruflichen Praxis umsetzen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die an den Seminarinhalt gestellten positiven Erwartungen und Wünsche wurden erfüllt	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	

Organisation/Methoden

	trifft sehr zu	trifft gar nicht zu
Der organisatorische Ablauf des Seminars ist angemessen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Der zeitliche Aufwand und die Terminierung sind angemessen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Lernatmosphäre war angenehm	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Das Verhältnis von theoretischen Grundlagen und Praxisbezug ist ausgewogen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Lehrmethode(n) entspricht/entsprechen dem Seminarinhalt	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Perspektive der Darstellung des Inhalts ist gut für das Verständnis	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	

Beurteilung der Seminarleiterin

	trifft sehr zu	trifft gar nicht zu
Der Inhalt wurde fachlich kompetent vermittelt	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Die Darstellung der Themen war für mich verständlich	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Der Stoff wurde didaktisch gut aufbereitet	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Der Vortrag war lebhaft und engagiert	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	
Ich konnte meine Fragestellungen im Seminar gut einbringen	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥	

Allgemein

Welche Note (Schulnote von 1 bis 6) geben Sie als Gesamteindruck dem Seminar? _____

Anmerkungen: (z.B. was war besonders gut / schlecht)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!