

**Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur
Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch
Frauen**

Evaluationsbericht

Erstellt von:

Dörthe Jung Unternehmensberatung
Hamburger Allee 96
60486 Frankfurt am Main

Mai 2006

Projekträger:

Akademie der mittelständischen Wirtschaft beim Bundesverband
mittelständische Wirtschaft e.V, Berlin

Konzept und Durchführung des Wissenstransfers:
Dörthe Jung Unternehmensberatung, Frankfurt am Main

Mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Inhaltsverzeichnis

1.	Ziele und Verlauf	1
2.	Bestandsaufnahme: Gender- Checklisten	4
2.1	Thematische Schwerpunkte der Ist-Analyse	4
2.2	Verbands- und Unternehmensprofile	5
3.	Gender- Qualifizierung: Die Workshops	7
3.1	Die Workshops im Überblick	7
3.2	Vermittlung von Genderwissen, - sensibilisierung und - kompetenz	11
3.3	Die Genderwerkstatt	14
4.	Ergebnisse: Evaluierung und Produkte mit integriertem Genderansatz	20
4.1	Teilnehmer/innen-Evaluierung	20
4.2	Entwickelte Produkte mit integriertem Genderansatz	24
4.2.1	KompetenzCenter des TFA-Bildungswerk	24
4.2.2	Konzept für individuelles Gründungscoaching	26
4.2.3	Planspiel für die Beratung im Nachfolgeprozess	27
4.2.4	Argumente zum Nutzen von Gender Mainstreaming – Gruppenergebnis	30
5.	Perspektiven	31

Literaturhinweise

Webliste

1. Ziele und Verlauf

Die *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* wurde im Zeitraum von September 2004 bis Mai 2006 durchgeführt. Projektträger war die „Akademie der mittelständischen Wirtschaft beim Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V.“ (AMW/BVMW). Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat die *Initiative* finanziell unterstützt.

Die *Initiative* wurde als ein Modellvorhaben vor dem Hintergrund der Situation der Existenzgründung von Frauen und Unternehmensnachfolge durch Frauen konzipiert. Angesichts der Tatsache, dass in Deutschland nur sechs Prozent der erwerbstätigen Frauen einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen und etwa bei familieninterner Nachfolge nur jedes zehnte Unternehmen von einer Tochter übernommen wird, sind sowohl eine stärkere Sensibilisierung für die Gründungsvoraussetzungen und -bedingungen von Frauen als auch zielgruppenspezifische Angebote zur Qualifizierung erforderlich. Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft und deren Bundesverband übernehmen hier eine relevante Multiplikatorenfunktion, um eine vitale gesellschaftliche Gründungs- und Unternehmenskultur zu schaffen, die beiden Geschlechtern gleichberechtigten Zugang und Repräsentanz ermöglicht.

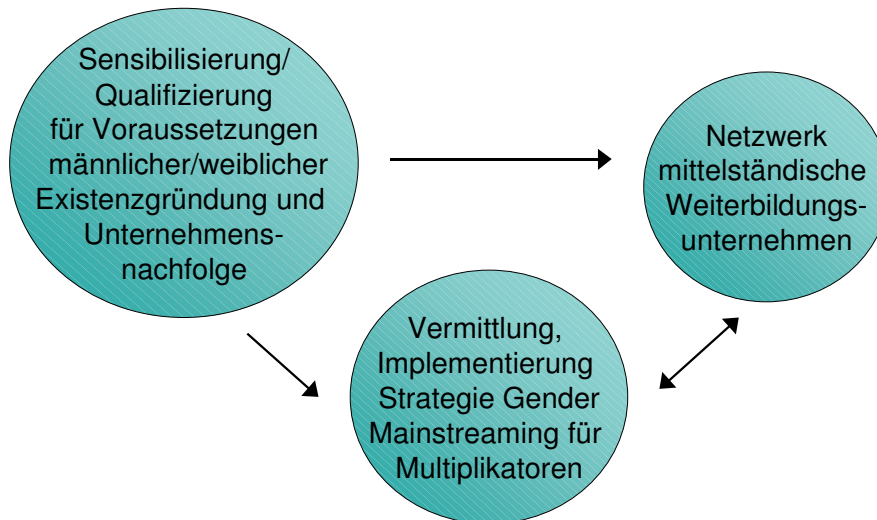
Zentrales Ziel der *Initiative* war die nachhaltige Implementierung der Genderperspektive in die Bildungs- und Beratungsangebote der beteiligten Unternehmen und die Strukturen des „Bundesverband mittelständische Wirtschaft“, mit dem Interesse, die Gründungssituation von Frauen in Deutschland zu verbessern.

In einem innovativen und bundesweit einmaligen Ansatz sind drei unterschiedliche Strategien miteinander verzahnt worden:

- Der Aufbau eines Netzwerkes mittelständischer Weiterbildungsunternehmen, die schwerpunktmäßig in den Bereichen Existenzgründung und Unternehmensnachfolge Angebote entwickeln.
- Die Sensibilisierung und Qualifizierung der mittelständischen Unternehmen und des BVMW für spezifische Voraussetzungen von Existenzgründerinnen und Gründern sowie der Unternehmensnachfolge durch Frauen mit dem methodischen Ansatz des Gender Mainstreaming.
- Die Vermittlung und Anwendung der Strategie des Gender Mainstreaming für Multiplikatoren in den Bereichen Existenzgründung und Unternehmensnachfolge.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Schaubild 1: **Vernetzung von Schwerpunkten in der Initiative mittelständischer Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen**



In der ersten Projektphase wurden anhand einer Mitgliederbewertung, die der Projektträger durchführte und in der das Interesse an einer Teilnahme erhoben wurde, sechs Mitgliedsunternehmen der AMW aus sechs verschiedenen Bundesländern nach spezifischen projektbezogenen Kriterien ausgewählt.

Im Zentrum des Projektdesigns standen sechs je zweitägige Qualifizierungsworkshops, die von einer Genderexpertin konzipiert und durchgeführt wurden. Den Start stellte ein Tagesworkshop in den Geschäftsräumen des Projektträgers dar. Hier wurden mit Beteiligung einer Vertreterin des BMFSFJ Projektorganisation und –planung verabredet. Die zweitägigen Genderqualifizierungen fanden von März 2005 bis März 2006 jeweils am Firmen- oder Geschäftsstellensitz eines beteiligten Unternehmens statt. Dieses legte jeweils den thematischen Schwerpunkt des Workshops fest, den das verantwortliche Unternehmen im Projektverlauf zunehmend selbst gestaltete. An den Fortbildungen beteiligten sich der Geschäftsführer bzw. Geschäftsstellenleiter und zwei Mitarbeiter/innen jedes Unternehmens. Die kontinuierliche Teilnahme der Führungskräfte war im Sinne des Top-Down-Prinzips der Gender Mainstreaming-Strategie eine Voraussetzung für die Beteiligung an der *Initiative*. Ihre Funktion war es, den Transfer der Workshopergebnisse in das Unternehmen zu sichern und die organisationsinterne Nachhaltigkeit der Genderqualifizierungen zu gewährleisten. Ein weiteres zentrales Ziel der *Initiative* war es, neben den unmittelbar an der *Initia-*

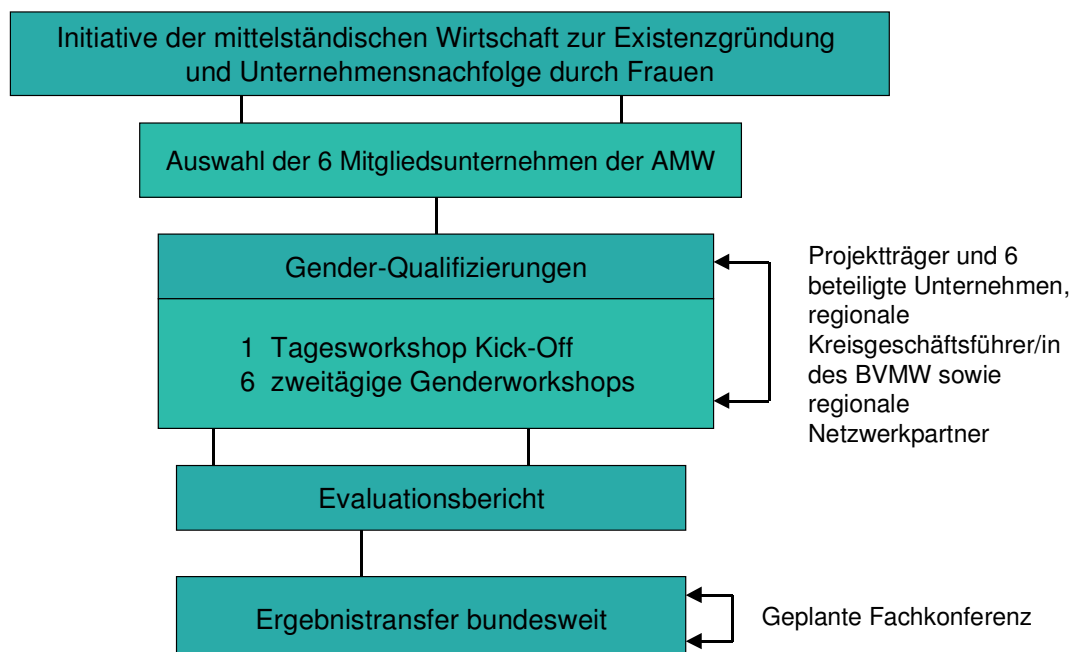
Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

tive. Beteiligten, weitere Personenkreise in die Workshops einzubeziehen und bestehende oder neue regionale Vernetzungen zu verstärken bzw. zu ermöglichen. Kontinuierlich nahmen der/die regionale Kreisgeschäftsführer/in des BVMW teil.

Über diesen Personenkreis soll eine Integration von gendersensiblen Ansätzen bei Existenzgründung und Unternehmensnachfolge in die Organisationsstrukturen des BVMW erreicht werden. Darüber hinaus wurden regionale Kooperationspartner der jeweiligen Unternehmen eingeladen, die bei der gendersensiblen Gestaltung von Weiterbildungen für Existenzgründung eine wichtige Rolle spielen. Hierzu zählten zum Beispiel Vertreter/innen der Bundesagentur für Arbeit oder von regionalen Gründungszentren. Dieser Personenkreis übernimmt ebenfalls über die Dauer der *Initiative* hinaus Multiplikator/innenfunktion. Die prozessorientiert angelegte Genderqualifizierung wurde mit der Präsentation der Unternehmensfortschritte, der Evaluierung und der im Projektverlauf entwickelten Produkten im März 2006 beendet.

Angesichts des erfolgreichen Abschlusses und des Modellcharakters der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolgen durch Frauen* ist ein bundesweiter Ergebnistransfer geplant.

Schaubild 2: **Projektdesign**



2. Bestandsaufnahme: Gender-Checklisten

2.1 Thematische Schwerpunkte der Ist-Analyse

Von der Genderexpertin, die die Konzeption und Moderation der Genderworkshops innerhalb der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* übernommen hatte, wurden in der Planungsphase zwei Gender-Checklisten entwickelt, die von dem Projektträger und den beteiligten Unternehmen auszufüllen waren. Die Gender-Checkliste „Zur Bewertung von Qualifizierungsangeboten und Aktivitäten zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen“ erhob den „Ist-Zustand“ bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming (GM) auf Maßnahmen- und Aktivitätsebene im thematischen Bereich Existenzgründung und Unternehmensnachfolge zu Beginn der *Initiative*¹. Entsprechend den Prinzipien des GM sind in dieser Checkliste Kriterien zur Berücksichtigung von Chancengleichheit auf allen Ebenen von Bildungsangeboten formuliert - von der Maßnahmenakquise, -werbung, -konzeption, -durchführung bis hin zur Evaluation. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Themenbereiche:

- Unternehmensdaten
- Daten über die Qualifizierungsangebote in beiden Bereichen (Dauer, Häufigkeit, Art der Finanzierung, spezielle Angebote für Frauen, Anzahl Teilnehmer/innen)
- Maßnahmenakquise und Werbung (gezielte Ansprache von Existenzgründerinnen und differenzierte Ansprache von beiden Geschlechtern als Werbestrategie, GM als Förderkriterium)
- Konzepte der Qualifizierung und Durchführung (Berücksichtigung der unterschiedlichen Gründungsvoraussetzungen beider Geschlechter, weibliche/männliche Anzahl der Lehrkräfte, Auswahlkriterien der Lehrkräfte)
- Evaluation der Qualifizierungsangebote (Erfolgskriterien, genderdifferenzierte Teilnehmer/innenstatistik)
- Aktivitäten für Existenzgründer/innen und im Bereich Unternehmensnachfolge neben der Durchführung von Weiterbildungen
- Bedarf an Gender Mainstreaming Kompetenzentwicklung im eigenen Unternehmen

¹ Da der Projektträger keine eigenen Weiterbildungen anbietet, wurde diese nur von den beteiligten Unternehmen ausgefüllt.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Die Gender-Checkliste „Zur Bewertung der Umsetzung von Gender Mainstreaming innerhalb Strukturen von Unternehmen und des Verbandes“ erhob anhand von Indikatoren für betriebliche Chancengleichheit den Ist-Zustand der Unternehmens- und Verbandsentwicklung. Auch hier wurden den Prinzipien des GM folgend alle relevanten Bereiche des Unternehmens einbezogen. Diese waren:

- Beschäftigtenstruktur und Arbeitszeiten (Anzahl weibliche/männliche Beschäftigte; Teilzeitkräfte, -modelle, Wahrnehmung durch weibliche/männliche Beschäftigte)
- Unternehmens, Verbandspolitik und –strategie (Chancengleichheit im Leitbild, der Unternehmenskommunikation, in Veröffentlichungen)
- Führung (Anzahl weiblicher Führungskräfte, Teilzeit in Führungspositionen, Chancengleichheitskriterien bei Führungsbewertung, -förderung)
- Personalarbeit und –entwicklung (Gleichstellungsziele vorhanden, Stellenausschreibungen, betriebliche Fortbildungen, Mitarbeiter/innengespräche, Frauenförderung)
- Elternurlaub, Vereinbarkeit Familie und Beruf (betriebliche Maßnahmen für Beschäftigte in Elternzeit, Rückkehrprogramme, Maßnahmen zur Kinderbetreuung, Väteransprache)
- Verbesserungspotenziale für Chancengleichheit (im eigenen Betrieb, Vorschläge für die Genderqualifizierungen)

Die Checklisten waren so konzipiert, dass sie auch von den einzelnen Unternehmen und dem Projektträger zur Selbstbewertung (Selfassessment) genutzt werden konnten. Gleichzeitig wurden anhand der Gesamtauswertung der Gender-Checklisten betriebliche Verbesserungspotenziale im Hinblick auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming bei Qualifizierungsangeboten und Aktivitäten zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen identifiziert, die als Grundlage für die Konzeption und inhaltliche Gestaltung der Fortbildungen dienten.

2.2 Verbands- und Unternehmensprofile

Die „Akademie der mittelständischen Wirtschaft im Bundesverband mittelständische Wirtschaft“ ist bundesweit tätig. Sie ist mit ihrem Leistungsprogramm vorrangig auf den Bildungs- und Weiterbildungsbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland und im Ausland ausgerichtet. Entsprechend haben alle sechs der beteiligten Mitgliedsunternehmen ihr Kerngeschäft im Bereich der beruflichen Weiterbildung. Fünf dieser Bildungs-

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

dienstleister haben ihren Geschäftssitz in den neuen Bundesländern bzw. waren in der *Initiative* mit einer Geschäftsstelle beteiligt, die in den neuen Ländern angesiedelt ist. Es handelt sich um eher kleine mittelständische Unternehmen. Im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Beschäftigtenstruktur ist bemerkenswert, dass in allen Unternehmen der Anteil weiblicher Mitarbeiter fünfzig Prozent und darüber beträgt und bei immerhin vier Unternehmen Frauen in der Geschäftsführung sind. Demgegenüber spielten Aussagen zu Chancengleichheit bei den Unternehmen in den Leitbildern keine Rolle (weder Unternehmens- noch Führungsleitlinien). Letzteres gilt auch für den Projektträger, die AMW sowie den BVMW. Lediglich eine Frau ist hier im Vorstand und der Anteil von 17 Prozent an von Frauen geführten Unternehmen innerhalb der Mitglieder ist relativ gering. Auf der Ebene der Kreisgeschäftsstellen wird jede dritte von einer Frau geleitet.

Drei Firmen boten zu Beginn der *Initiative* Weiterbildung sowohl für Existenzgründung wie auch im Bereich der Unternehmensnachfolge an, zwei davon vorwiegend Qualifizierung für Existenzgründer/innen, wobei von den sechs zwei neue Angebote in dem Bereich, mit dem sie bislang nicht mit Weiterbildung vertreten waren, planten. Im Hinblick auf die Bedeutung von Chancengleichheit in den bisherigen Weiterbildungsangeboten planten vier der fünf Unternehmen mit der Beteiligung an der *Initiative* ihre bisherigen Angebote gezielter für gründungsinteressierte Frauen zu konzipieren. Eine Firma bot zu Projektbeginn speziell Kurse für Existenzgründerinnen an und plante darüber hinaus ein Projekt für Frauen in Führungspositionen und Gründerinnen. Die Differenzen im Gründungsverhalten von Frauen und Männern zu berücksichtigen gaben bis auf eine Firma alle beteiligten Unternehmen an.

Frage: Das Gründungsverhalten von Frauen und Männer unterscheidet sich z.B. im Hinblick auf Alter, Lebenssituation, Gründungsbranchen, Investitionsvolumen, Teilzeit-, Haupterwerbsgründungen. Berücksichtigen Sie in ihren Bildungskonzepten das unterschiedliche Gründungsverhalten von Frauen und Männern?

Ja 5 Nein 1

Falls Ja: In welcher Form?

- Individuelle Vereinbarungen
- Eingangskompetenz der Teilnehmerinnen
- Sozialkompetenz der Dozenten
- Eingehen auf besondere Fragestellungen und Probleme
- Ressourcendefizite (u.a. Berufserfahrung, Führungserfahrung, Startkapital)

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

- Berufliche Segregation (Wahl des Ausbildungsganges, Studienfachs)
- Arbeits- und Organisationsbedingungen (flexible Arbeitsgestaltung, Zeitbudget)
- Kapitalausstattung
- Gründungsidee und persönliche Präferenzen

Verbesserungspotenziale zur Realisierung von mehr Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern sehen zu Projektbeginn im eigenen Unternehmen bzw. im Bundesverband mittelständischer Wirtschaft bis auf ein Unternehmen alle Beteiligten. Diese geben auch an, fachliche Unterstützung hierfür zu benötigen. Die Strategie des Gender Mainstreaming kennen die beteiligten Unternehmen vor Beginn der *Initiative* vorrangig durch Anforderungen, GM bei der Beantragung von Fördermitteln zu berücksichtigen.

Dessen ungeachtet richteten sich die Erwartungen an eine Beteiligung in der *Initiative* insbesondere auf die Möglichkeit, konkretes Know-how für die Umsetzungen von GM zu erhalten, die Angebote zu profilieren und darüber die Chancen auf dem Weiterbildungsmarkt zu verbessern. Aber auch der Zuwachs an persönlicher Genderkompetenz wird als Ziel der Teilnahme an der *Initiative* genannt, um etwa eine geschlechtergerechte Personalauswahl treffen zu können.

Insgesamt zeigt die Auswertung beider Checklisten, dass für die konzeptionelle Berücksichtigung von geschlechterdifferenten Gründungsvoraussetzungen Grundinformationen und -sensibilisierung zu Beginn des Projektes vorhanden sind. Der Bedarf an Weiterqualifizierung wird gesehen, um insbesondere mit methodisch verbesserten Weiterbildungsangeboten die Marktchancen zu erhöhen (Alleinstellungsmerkmal im regionalen Weiterbildungsmarkt), weniger durch Veränderungen auf der Ebene der Unternehmensstrukturen.

3. Gender – Qualifizierung: Die Workshops

3.1 Die Workshops im Überblick

Den Schwerpunkt der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* stellten sechs Genderworkshops zur Qualifizierung des Projektträgers und der beteiligten sechs Weiterbildungsfirmen dar. Sie verfolgten das Interesse, erforderliches Genderwissen speziell in den Bereichen Existenzgründung und Unternehmensnachfolge zu vermitteln, methodische Unterstützung bei Konzepten und Implementierung von Genderaspekten für die Weiterbildung und Unternehmensentwicklung zu geben und hierfür das notwendige Instrumentarium zur Verfügung zu stellen. Die Work-

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

shops waren prozessorientiert angelegt und unterstützten methodisch die Selbstlernkompetenzen der Teilnehmer/innen. Entsprechend stellte die Arbeit in Kleingruppen eine durchgängige Arbeitsweise dar, ergänzt von fachorientierten Inputs, Rollenspielen und Übungen. Ergebnisse, Veränderungen und Probleme des Prozesses wurden in die Fortbildungen eingebracht und dort gemeinsam bearbeitet. Schwerpunkte der Workshops bildeten die Praxisberichte des jeweiligen Unternehmens, an dessen Geschäftssitz die Workshops stattfanden. In den sechs Fortbildungen wurden Planungen und Konzepte auf unterschiedlichem Entwicklungsstand im Hinblick auf die Integration von GM vorgestellt. In den ersten Workshops handelte es sich um bislang praktizierte Weiterbildungsangebote für Existenzgründungen und daran sich anschließende Fragestellungen zur stärkeren methodischen Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Gründungsvoraussetzungen. Mit fortgeschrittener Genderkompetenz der Beteiligten und zunehmender Implementierung wurden die im Projektzeitraum entwickelten Produkte vorgestellt. Projektfortschrittsberichte waren kontinuierliche Bestandteile der Workshops, ebenso Inputs zur Vermittlung von Genderwissen, -methoden, und -instrumenten.

Die Genderworkshops beinhalteten jeweils folgende Sequenzen:

- **Vermittlung von Genderwissen** mit den thematischen Schwerpunkten:
 - Ziele und Vorgehensweisen von GM
 - Gründungsverhalten und –voraussetzungen von Frauen und Männern
 - Geschlechtsspezifische Differenzen im Nachfolgeprozess
 - Geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes

- **GM-Methoden und Verfahren.** Im Einzelnen:
 - 4-Schritte Verfahren als Methode zur Gestaltung geschlechtergerechte Weiterbildung
 - Durchführung von Genderanalysen
 - Geschlechterdifferenzierte Statistik als kontinuierliches Teilnehmer/innen-Monitoring

- **Sensibilisierung für Stereotype und Unterschiede.** Im Einzelnen:
 - Sprach- und Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern und die Bedeutung für die unternehmensinterne Kommunikation
 - Weibliche/männliche Eigenschaften im Kontext des gesellschaftlichen Rollenbildes eines/er Unternehmers/in

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Umgang mit Geld, Risikoverhalten – Bankgespräche

- **Vorstellungen von „Guter Gender Praxis“** in den Bereichen:

Existenzgründung

Chancengleichheitspolitik in nordischen Ländern

Umsetzung von GM in der privaten Wirtschaft, bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

- **Projektfortschrittsberichte der beteiligten Unternehmen**

Hier stellten alle Beteiligten ihre Weiterbildungsangebote und Entwicklungen im Unternehmen im Hinblick auf die stärkere Berücksichtigung von Genderaspekten sowie im Projektverlauf entwickelten Produkte dar.

- **Die Genderwerkstatt**

In dieser Sequenz wurden die jeweils thematischen Schwerpunkte behandelt, die das verantwortliche Unternehmen vorbereitete. In Kleingruppenarbeit sind Fragen und Lösungsvorschläge erarbeitet worden. Die Ergebnisse der Umsetzung waren dann wieder Thema in den Projektfortschrittsberichten des darauf folgenden Workshops.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Übersicht Qualifizierung Gender Mainstreaming

Datum	Veranstalter, Ort	Schwerpunkte
16.02.2005	AMW, Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kick-off der <i>Initiative</i> ◆ Auswertungsergebnisse der Gender Checklisten ◆ Festlegung der Projektorganisation
16./17.03.2005	TFA, Neubrandenburg	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Einführung in die Prinzipien des Gender Mainstreaming ◆ Vermittlung von Methoden und Vorgehensweisen, Maßnahmen zur Existenzgründung gendersensibel zu gestalten ◆ Entwicklung des Ziels und der Vision der <i>Initiative</i>
07./08.06.2005	System-Data AG, Neuruppin	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vertiefung Genderwissen und –sensibilität ◆ Gendersensible Gestaltung von Seminaren zur Existenzgründung ◆ GM im Unternehmen Beispiel Personalentwicklung ◆ GM als eine Strategie bei KMU
20./21.09.2005	IMA, Magdeburg	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Unternehmensnachfolge unter Gendergesichtspunkten ◆ Entwicklung von Ansätzen, geschlechtsspezifische Aspekte in Angeboten zur Unternehmensnachfolge zu integrieren ◆ Vertiefung Genderwissen, -sensibilität ◆ „Gute Gender-Praxis“ im Bereich Existenzgründung
22./23.11.2005	AfW, Delmenhorst	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fortsetzung: Geschlechterspezifische Aspekte im Nachfolgeprozess ◆ Open Space zu offenen Umsetzungsfragen von GM und Vertiefung von Ideen für die eigene Genderpraxis im Unternehmen
17./18.01.2006	Sabel, Saalfeld	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Methode „Planspiel“ Unternehmensnachfolge und Integration von Gender ◆ Erarbeitung des „Nutzen von GM“ für Unternehmen ◆ „Gute Gender-Praxis“ aus den nordischen Ländern
13./14.03.2006	Global Business Academy, Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existenzgründung von Frauen mit Migrationshintergrund ◆ Abschlussevaluation und Transfersicherung der Ergebnisse ◆ „Gute Gender-Praxis“ – Beispiele von Beratungsprojekten bei Unternehmen aus der privaten Wirtschaft

3.2 Vermittlung von Genderwissen, - sensibilisierung und - kompetenz

In dem ersten zweitägigen Workshop wurde gemeinsam das Ziel konkretisiert und eine Vision oder Leitvorstellung für die *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* entwickelt. Gemeinsam wurde ein Verständnis von Chancengleichheit erarbeitet, in dessen Zentrum die Geschlechterperspektive² steht, eingebunden in die langfristige Vision, dass sich eine gewachsene gesellschaftliche Akzeptanz für neue Rollenkonzepte weiblicher und männlicher Unternehmer entwickelt.

Ziel der Initiative

„Verankerung der Geschlechterperspektive als Standardinstrumentarien in Bildungsangebote, Unternehmensentwicklung und Verbandsstrukturen.“

Vision - Leitvorstellung

„Gesellschaftliche Akzeptanz neuer Rollenkonzepte für Unternehmerinnen und Unternehmer“

Im Projektverlauf ist sowohl das Verständnis von Chancengleichheit im Kontext von Fragen zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge als auch das Ziel der *Initiative* konkretisiert worden. Hier waren die Auseinandersetzung mit dem Ansatz des Gender Mainstreaming³ von Bedeutung, und zwar insbesondere im Hinblick auf die folgenden methodischen Prinzipien:

- Der Berücksichtigung der Differenzen von Frauen und Männern und die Auswirkungen auf gleichberechtigte Partizipations- und Zugangschancen beider Geschlechter konkretisiert im Projektkontext auf unterschiedliches Gründungsverhalten und differente Gründungs- und Nachfolgevoraussetzung von Frauen und Männern mit den Auswirkungen auf geschlechtsspezifische Gründungsquoten.
- Des Querschnittansatzes. Fragen der Chancengleichheit werden auf allen Ebenen von Maßnahmen und Projektentwicklung einbezogen – konkretisiert im Projektkon-

² D.h. Strategien zur Chancengleichheit beziehen sich nicht ausschließlich auf Frauen, sondern auf das bestehende gesellschaftliche Geschlechterverhältnis, so dass auch u.a. Männer in die Betrachtung mit einbezogen werden.

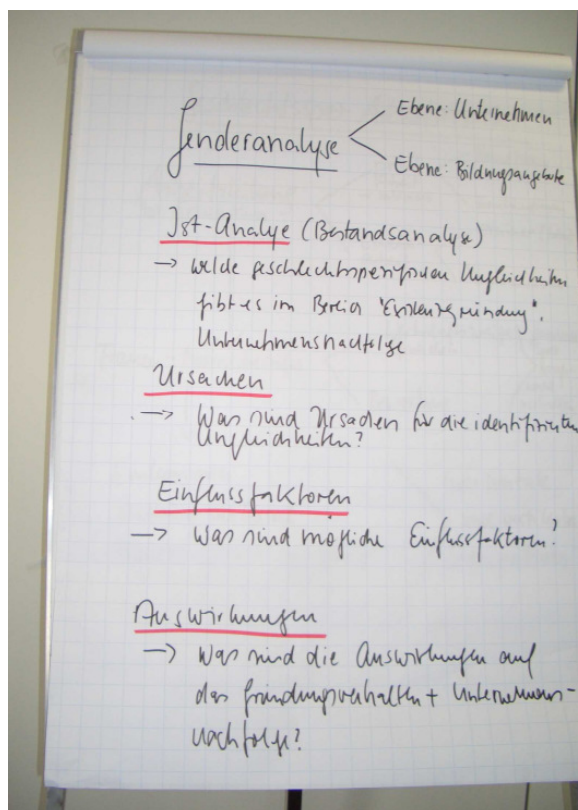
³ Eine ausführliche Definition, Darstellung und Auseinandersetzung mit GM ist nicht Gegenstand dieses Evaluationsberichts. Siehe hierzu die angefügten Literatur- und Website-Listen.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

text auf die gendersensible Entwicklung und Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für Existenzgründung und Unternehmensentwicklung.

- Der Doppelstrategie. Spezifische Maßnahmen für nur ein Geschlecht (positiv action) sind da erforderlich, wo strukturelle Ungleichheiten bestehen - konkretisiert im Projektkontext auf die Möglichkeit, spezielle Weiterbildungsangebote bzw. Module und Coachings für existenzgründungsinteressierte Frauen anzubieten.

Auf allen diesen Ebenen ist in den Workshops ausführlich Genderwissen vermittelt worden. Neben der Auseinandersetzung mit den Daten und Fakten zu geschlechterdifferenten Gründungsverhalten⁴ ist Hintergrundwissen zu den Ursachen zur Verfügung gestellt worden. Hier spielten die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes, die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern und unterschiedliche Verantwortlichkeiten bei Fragen der Verbindung von Familie und Beruf während aller Workshops immer wieder eine große Rolle. Insbesondere die zwei letzten Themata ermöglichten eine persönliche Auseinandersetzung der Teilnehmer/innen. Unter Zuhilfenahme des Instrumentes Genderanalyse sind diese Zusammenhänge in den Projektkontext eingebunden worden.



⁴ U.a. Leicht, René; Welter, Friederike (Hg.)(2004)

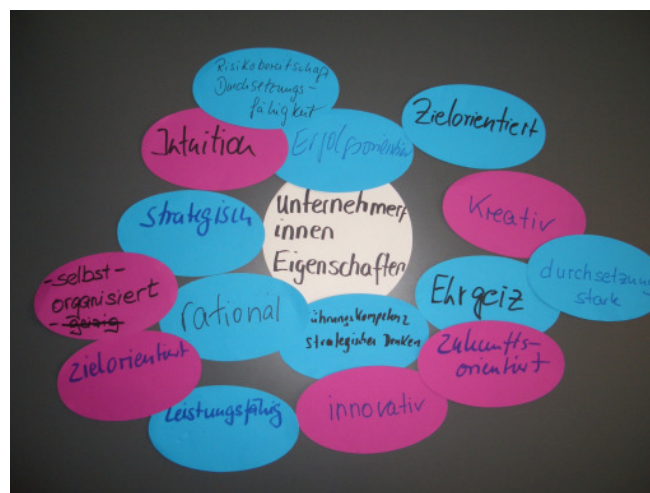
Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Genderwissen: Ergebnisse der Frauen- und Genderforschung zu Strukturen geschlechtsspezifischer Benachteiligung und Diskriminierung – in dem jeweiligen Fachkontext

Gendersensibilität – Auseinandersetzung mit Stereotypen und Rollenzuweisungen sowie der eigenen Geschlechterrolle

Genderkompetenz – die Fähigkeit, Genderwissen und methodische Instrumente in dem eigenen Handlungskontext anzuwenden

Die Sensibilisierung für geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen, Stereotype und eigenes Rollenverhalten fand für alle Teilnehmer/innen über den gesamten Prozess der Qualifizierung statt. Hierzu trugen neben den inhaltlichen Auseinandersetzungen insbesondere die vielen Diskussionen in den Kleingruppen bei, die häufig – nicht zuletzt hervorgerufen durch die geschlechtergemischte Zusammensetzung der Beteiligten – auch sehr emotional waren. In speziellen Sensibilisierungsübungen wurden überwiegend mit Beispielen aus den Bereichen Existenzgründung und Unternehmensnachfolge gearbeitet. So konnte zum Beispiel in einem Rollenspiel, in dem eine Existenzgründerin ein Bankgespräch zur Kreditaufnahme führte, der eher vorsichtige und zurückhaltende Umgang von Frauen mit Kapital und Investitionen verdeutlicht werden. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wertvorstellungen, nach denen Unternehmertum stärker mit männlichen Eigenschaften konnotiert ist, sind in einer Übung zur Sensibilisierung für stereotype Zuordnung von weiblichen-männlichen Eigenschaften Vorurteile und Hemmnisse erlebbar geworden, die im Prozess einer Unternehmensnachfolge der Tochter als möglicher Nachfolgerin entgegengebracht werden.



Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Schließlich zeigte sich die von Workshop zu Workshop gewachsene Genderkompetenz der Teilnehmer/innen an den im Unternehmen sich entwickelnden Prozessen, in denen auf unterschiedlichen Ebenen Veränderungen eingeführt wurden, um mehr Chancengleichheit zwischen den männlichen und weiblichen Mitarbeitern zu gewährleisten (Leitbild, Personal-einstellungen, Arbeitszeitmodelle). Darüber hinaus sind neue oder veränderte Beratungs- und Weiterbildungsangebote zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge entwickelt worden, die sowohl methodisch wie inhaltlich die unterschiedlichen Voraussetzungen und Schwierigkeiten von Gründer/innen und Nachfolger/innen berücksichtigen (siehe Kapitel 4.).

3.3 Die Genderwerkstatt

Das Herzstück der Workshops bildete die „Genderwerkstatt“. Hier wurde der von dem jeweils gastgebenden Unternehmen vorgeschlagene thematische Schwerpunkt bearbeitet. Der Name Werkstatt betont das methodische Vorgehen, insofern Fragestellungen und die gemeinsame Erarbeitung praxisnaher Lösungen im Vordergrund standen und weniger die Präsentation fertiger Ergebnisse.

Aus der Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass für alle beteiligten Unternehmen die Integration von Gender Mainstreaming unter dem Gesichtspunkt des wirtschaftlichen Nutzens zentral war. Zum Beispiel mit dem methodischen Verfahren des GM zielgruppengerechtere Angebote für Existenzgründer/innen entwickeln zu können, war insoweit von Interesse, als dies Wettbewerbsvorteile bei potenziellen Auftraggebern wie die Bundesagentur für Arbeit mit sich bringen kann. Die in der Bestandsaufnahme aufgeführten unternehmensinternen Zielvorstellungen für eine Beteiligung an der *Initiative* wurden während des ganzen Prozesses immer wieder mit dem aktuellen Marktgeschehen abgeglichen und entsprechend ‚korrigiert‘. Die Genderqualifizierung stand also sehr stark im Kontext des laufenden Geschäftsprozesses und Fragen des Nutzens sowie die Entwicklung von praxisorientierten, an dem Weiterbildungsmarkt ausgerichteten Lösungsansätzen bildeten den Schwerpunkt der Genderwerkstatt. Etwa nach Ablauf der Hälfte des Projektzeitraumes wurde die Genderwerkstatt in Form eines Open Space durchgeführt, um offene Fragen und weitere Perspektiven in kreativer Weise bearbeiten zu können. Hier wurde deutlich, dass sich die Bedeutung des Genderansatzes für die Teilnehmerinnen um folgende Themen und Fragen konzentrierte:

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

- Der Nutzen von gendersensiblen Produkten für die Auftraggeber/innen
- Genderkompetenz als Zusatzkompetenz des Unternehmens
- Ökonomischer und kultureller Nutzen der Unternehmen bei Beachtung von GM-Ansätzen
- Der Nutzen geschlechtergerechter Personalentwicklung angesichts zukünftiger demographischer Entwicklung

Im Prozessverlauf stand thematisch zunächst die gendersensible Gestaltung von Weiterbildungsangeboten im Bereich der Existenzgründung im Mittelpunkt der Genderwerkstatt – mit dem Fokus, die bestehenden Angebote im Hinblick auf die Möglichkeit einer verbesserten und erhöhten Ansprache von existenzgründungsinteressierten Frauen zu evaluieren. Folgende Schwerpunkte konnten in diesem Themenbereich bearbeitet werden:

- Das Vier-Schritte Verfahren als Evaluationsmethode zur Überprüfung und Qualitätsverbesserung der Angebote im Bereich Existenzgründung.
- Die gendersensible Gestaltung von Weiterbildungsangeboten auf allen Ebenen von Konzept bis Evaluierung.
- Der Aufbau bzw. die Erweiterung einer geschlechterdifferenzierten Teilnehmer/innenstatistik im Unternehmen und auf regionaler Ebene für genderdisaggregierte Bedarfsanalysen.
- Bedingungen und Konzepte für Existenzgründer/innen mit Migrationshintergrund mit Fokus auf die spezifischen Gründungsvoraussetzungen von Migrantinnen.

Marktfähige Produkte und die Qualifizierung von bestehenden Instrumenten wie die Teilnehmer/innenstatistik sind erfolgreiche Ergebnisse dieses Prozesses: der Aufbau eines Kompetenz-Zentrums für Existenzgründung mit speziellen Angeboten für Gründerinnen und weibliche Führungskräfte; die Entwicklung eines Coachingkonzeptes, das an den individuellen und sozialen Voraussetzungen der für existenzgründungsinteressierten Frauen und Männer ansetzt; der Aufbau eines Teilnehmer/innenmonitoring als Ergebnis einer genderdifferenzierten Analyse (siehe ausführlicher Kapitel 4.).

Gendersensible Gestaltung von Existenzgründungs-Seminaren

◆ **Rahmenbedingungen**

Zeitdauer der Maßnahmen: Vollzeit/ Teilzeit-Maßnahme; Berücksichtigung familiärer Belastung der Teilnehmer/innen (Tn); familiäre Situation der Tn

◆ **Zielgruppenanalyse**

Differenzierte Datenlage erheben und Analyse der Voraussetzungen nach: m/w; ,Alter; Qualifikationsprofil (Schulbildung, Ausbildung, sonstige Erfahrungen) Daten für Tn im Haus (interne Datenlage und Analyse) und in der Region (Arbeitsagentur und regionale Analyse von Gründer/innenvoraussetzungen und –Profilen in der Region)

◆ **Inhalte**

Spezielle GM-Module (Gendersensibilität u.a.) und Integration in bestehende (u.a. im Baustein Führungskompetenzen, Stärkung von Führungskompetenz bei Gründerinnen ohne Führungserfahrungen)

◆ **Methoden**

Personenbezogene Ansätze wie Coaching, kollegialer Austausch, Mentoring

◆ **Werbung**

Gezielte Ansprache von Unternehmerinnen
Sprache (männliche Ansprache vermeiden), Bilder (Frauen und Männer),
Situation (keine Geschlechterstereotypen z.B. Mann als Chef und Frau als assistierend)

◆ **Spezielle Angebote**

Z.B. auch niedrig-schwellig 1 Tages-„Schnupperkurs“

◆ **Netzwerke**

Kontakte/ Aufbau lokaler/regionaler Gründer/innen, -Netzwerke

◆ **Evaluation**

Erfolgsbewertung mit Gleichstellungsindikatoren, die aus der internen und regionalen Teilnehmer/innen-Analyse entwickelt werden

Der Schwerpunkt Unternehmensnachfolge wurde insbesondere anhand eines Planspiels, das ein Unternehmen bei der Beratung von Nachfolgeprozessen einsetzt, bearbeitet. Hier wie auch bei der Vermittlung von Ergebnissen der bestehenden Forschungslage zu geschlechterdifferenten Voraussetzungen⁵ standen die Auseinandersetzung mit dem

⁵ U.a. Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.) (2000): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, Veröffentlichung in der „Grünen Reihe“ des Instituts für Mittelstandsforschung, Nr. 40

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Generationenwechsel bei kleinen und mittelständischen Familienunternehmen, und hier insbesondere die Situation von Töchtern, im Zentrum. In Kleingruppenarbeit - unterstützt von inszenierten typischen Konflikten, wenn Töchtern Nachfolgerinnen sind, in Rollenspielen - wurden Möglichkeiten entwickelt, wie in das Planspiel die für Töchter und Söhne unterschiedlichen Voraussetzungen bewusster eingearbeitet werden können. Dabei wurde als Grundvoraussetzung vorhandene Gendersensibilität bei den Berater/innen zur Unternehmensnachfolge angesehen. Weitere entscheidende Aspekte waren:

- Die Historie der Nachfolge berücksichtigen, wenn Tochter und/oder Tochter-Sohn als Nachfolger/in zur Debatte stehen
- Vertrauen auf die Führungskompetenz der töchterlichen Nachfolge beachten
- Bei Bedarf Familienangehörige einbinden

Von Seiten des Unternehmens ist geplant, noch konzeptionelle Entwicklungsarbeit zu investieren und das Planspiel nach den vorliegenden wissenschaftlichen und in der Genderwerkstatt erarbeiteten genderspezifischen Ergebnissen weiter zu qualifizieren und damit auf den Beratungsmarkt für Unternehmensnachfolge zu gehen.

Ein dritter Schwerpunkt der Genderwerkstatt betraf die Ebene zur Integration von Genderaspekten in die Unternehmensorganisation und –entwicklung. Die Bestandsaufnahme hatte ergeben, dass die beteiligten Unternehmen das vorrangige Interesse mit der Beteiligung an der *Initiative* verbanden, ihre bestehenden Weiterbildungsangebote im Sinne des GM zu qualifizieren oder neue Produkte zu entwickeln, um einen Wettbewerbsvorteil in der jeweiligen Region zu erreichen. Fragen der Unternehmensentwicklung wurden zu Beginn des Projektes als eher nachrangig angesehen. Hier ist im Prozessverlauf und im Zuge der Arbeit in der Genderwerkstatt eine Veränderung bei der Mehrzahl der beteiligten Unternehmen erfolgt. Der größte Nutzen einer stärkeren Beachtung von GM und Chancengleichheit für die Unternehmensentwicklung wurde gesehen:

- In der Potenzialentwicklung der weiblichen Mitarbeiterinnen
- In der Verbesserung der Mitarbeiter/innenmotivation bei gleichberechtigten Strukturen
- In der Möglichkeit für einen stärker integrativen Führungsstil.

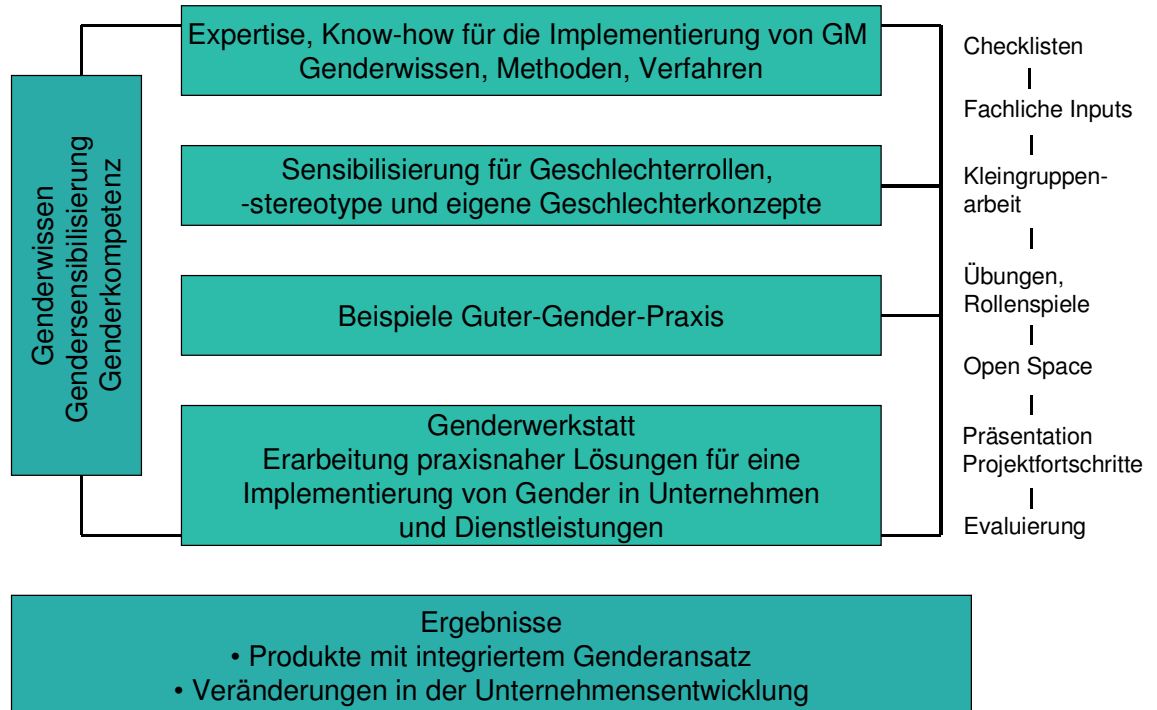
Ergebnisse einer Arbeitsgruppe zum Thema Nutzen von GM

Ökonomischer und kultureller Nutzen der Unternehmen bei Beachtung von GM-Ansätzen

- ◆ mehr Motivation bei Arbeitnehmern
 - = höhere Loyalität/Bindungskraft
 - ⇒ wenig Streik/Diebstahl...
- ◆ mehr Motivation der Arbeitnehmer:
 - Folge: ⇒ weniger Krankenstand
 - ⇒ Mehr Umsätze durch höhere Produktivität
- ◆ brachliegendes Potenzial nutzen (geistiges Know-how)
- ◆ Kontakte und Verbindungen der motivierten Mitarbeiter nutzen zum Vorteil des Unternehmens
- ◆ „Head Hunting“ durch Gender Mainstreaming
- ◆ Höheres Ansehen in der Gesellschaft (=mehr Umsatz)
(Mund-zu-Mund-Propaganda)
- ◆ TEAM-Feeling
- ◆ Höhere Konzessionsbereitschaft
- ◆ Weniger Mobbing

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Schaubild 3: **Aufbau der Gender- Qualifizierung für mittelständische Unternehmen**



4. Ergebnisse: Evaluierung und Produkte mit integriertem Genderansatz

4.1 Teilnehmer/innen-Evaluierung

Die Ergebnisse der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* wurden von Teilnehmer/innenseite im letzten Workshop im März 2006 unter Vorgabe von drei Evaluationsdimensionen bewertet:

- Mainstreaming⁶ Was wurde an Gleichstellungsaspekten /GM-Aspekten in die laufende Arbeit integriert?

- Qualitätsverbesserung Sind Qualitätsverbesserungen /neue Markteinführungen entwickelt worden?

- Nachhaltigkeit Welche Strukturen wurden geschaffen, um Nachhaltigkeit zu erzielen? Was fehlt an Strukturen, Wissen/Kompetenzen, um Nachhaltigkeit zu erzielen?

Methodisch wurde die Evaluation in 3 Gruppen in Form von Interviews durchgeführt. In jeder Gruppe waren mindestens zwei Unternehmen vertreten, die sich jeweils gegenseitig interviewten. Die Interviews wurden mit Hilfe von unterstützenden Fragen durchgeführt, die Ergebnispräsentation fand in der Großgruppe statt.

Die Dimension Mainstreaming erhob vor allem Ergebnisse auf der Ebene der Unternehmensorganisation und – entwicklung, Qualitätsverbesserung bezog sich auf Fragen zu Weiterbildungsangeboten, Arbeitsweisen und möglichen Produkten, Nachhaltigkeit orientierte sich an stabilen Veränderungen in den Unternehmensstrukturen.

⁶ Mainstreaming bedeutet, dass die Ergebnisse der *Initiative* Eingang finden in die Alltagspraxis und üblichen Verfahren der Unternehmen und des Verbandes. Mainstreamingprozesse zu initiieren, ist eine zentrale Zielorientierung der Chancengleichheitsstrategie GM: bei allen Projekten/Maßnahmen müssen die Auswirkungen auf beide Geschlechter berücksichtigt und im Falle von Benachteiligungseffekten angepasste Maßnahmen entwickelt werden, um Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Mainstreaming heißt also Fragen zur Geschlechterperspektive als eine Art „Routineverfahren“ in die Unternehmensabläufe, Maßnahmen und Projekte zu integrieren.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Die Auswertung ergab folgende Ergebnisse:

Mainstreaming

- Der Grundsatz der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern wurde in das Unternehmensleitbild integriert;
- Unternehmen haben Gender Mainstreaming Aspekte in das vorhandene Qualitätssystem aufgenommen;
- Im Bereich der Führung wird ein Einfluss bei Entscheidungsfindungen deutlich;
- Mainstreamingprozesse fanden auf der Ebene der Arbeitszeiten und –formen statt, in dem eine stärkere Arbeitszeitflexibilisierung und die Möglichkeit des Arbeitens im Home Office eingeführt wurden;
- Veränderungen in der Personalarbeit zeigen sich insbesondere an einer stärkeren Berücksichtigung von Chancengleichheit bei Neueinstellungen und einer gewachsenen Aufmerksamkeit für die persönlichen Hintergründe der Mitarbeiter/innen (Kinder/Familie);
- Sensibilisierung der Geschäftsführung und der Mitarbeiter/innen ist ein häufig genanntes Ergebnis, wobei es galt, Vorbehalte und Widerstände einzelner Mitarbeiterinnen abzubauen bzw. auch als problematisch angesehen wurde, den Nutzen von Gender Mainstreaming für die Mitarbeiter/innen plausibel zu machen;
- Im Hinblick auf die Angebote der Unternehmen hat die Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming zu einer verstärkten Zielgruppenorientierung, einer gendersensiblen Beratung und stärkeren Methodenvielfalt geführt;
- Bei einem Unternehmen ist bereits die Homepage überarbeitet worden mit der Berücksichtigung des Gebrauchs einer geschlechterneutralen Sprache.

Qualitätsverbesserung

- Es wurden neue Angebote im Bereich Existenzgründung entwickelt, aber auch bestehende Weiterbildungs- bzw. Beratungsangebote stärker im Hinblick auf Zielgruppenorientierung und Inhalte unter dem Genderaspekt verbessert. Dem ging eine Evaluierung der vorhandenen Dienstleistungen voraus;
- Unterrichtsstil und methodisch-diaktische Vorgehensweise sind evaluiert und an die geschlechterdifferenten Gründungsvoraussetzungen und -bedingungen von Frauen und Männern angepasst worden bzw. sind die pädagogischen Konzepte

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

verschiedener Dienstleistungen gleichstellungsorientiert gestaltet und umgesetzt; auf ein ausgewogenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Dozenten wird geachtet;

- Mehrere beteiligte Unternehmen haben ihre Teilnehmer/innenstatistik qualifiziert, d.h. die Kategorie Geschlecht stärker ausdifferenziert nach Ausbildung, Beruf, Familienstand etc.
- Aufgrund der gewachsenen Genderkompetenz und –sensibilisierung wird eine Verbesserung der Beratungsqualität konstatiert;
- Bei der Teilnahme an Ausschreibungen ist ein qualifizierter Bezug auf GM möglich geworden;
- Die gewachsene Genderkompetenz im Unternehmen und bei der Gestaltung der Weiterbildungsangebote ist Teil des Außenmarketings bzw. der Öffentlichkeitsarbeit geworden;
- Es entwickelt sich mit der Teilnahme an der *Initiative* und der Beteiligung regionaler Partner eine Intensivierung in der Kooperation mit diesen Partnern;
- Negativ wurde von einigen Unternehmen bewertet, dass eine Qualifizierung der Angebote unter GM-Aspekten keine bzw. wenig Akzeptanz bei den Auftraggebern, insbesondere auch der Bundesagentur für Arbeit, findet.

Nachhaltigkeit

Von den genannten Ergebnissen und Veränderungsprozessen sind in der Teilnehmer/innenevaluierung folgende als nachhaltig bewertet worden:

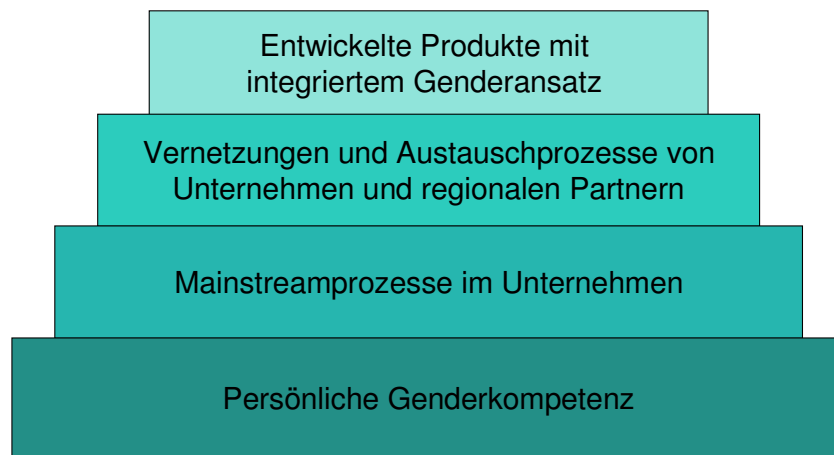
- Eine Veränderung der Unternehmenskultur;
- Die Entwicklung neuer Produkte und die Berücksichtigung von GM bei allen, auch in der Zukunft neu zu entwickelnden Angeboten;
- In der Personalpolitik ist der Gesichtspunkt der Chancengleichheit ein neuer strategischer Ansatz;
- Der GM-Kompetenzaufbau bei den Mitarbeiter/innen und deren kontinuierliche Weiterbildung;
- Genderansätze und –fragen sind integriert in Instrumente wie Mitarbeiter/innengespräche, Dienstbesprechungen und Weiterbildung.

Die Evaluierung zeigt, dass die Ergebnisse der *Initiative* auf unterschiedlichen Ebenen stattgefunden haben. Weniger als hierarchisches Schema gedacht, sondern als ein

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Prozess, der mit der Beteiligung an der *Initiative* begonnen und weiter geführt werden wird, lassen sich die Ergebnisse in folgendem Schaubild darstellen:

Schaubild 4: **Ergebnisse der Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen**



Alle beteiligten Personen haben im Verlauf des Modellvorhabens persönliche Genderkompetenz entwickelt. Dies hat Auswirkungen auf das eigene Führungs- und Mitarbeiter/innenverhalten und zum Beispiel dazu geführt, dass strategische Neuerungen etwa im Bereich der Personalentwicklung eingeführt wurden. Mainstreamingprozesse haben in allen beteiligten Unternehmen auf den Ebenen der Angebotsgestaltung und Unternehmensentwicklung stattgefunden. Wie in der Evaluierung ersichtlich, hat hier die Teilnahme an der *Initiative* zu Veränderungen auf nahezu allen Unternehmensebenen geführt. Vernetzungen und Austauschprozesse zu Fragen der Chancengleichheit und einer stärkeren Beachtung und Akzeptanz von Frauen als Unternehmerinnen sind während des Projektverlaufs intensiviert und gefestigt worden - und zwar zwischen den beteiligten Unternehmen, den Kreisgeschäftsführer/innen des BVMW und den jeweiligen regionalen Kooperationspartnern. Last but not least konnten neue Produkte mit integriertem Genderansatz entwickelt werden.

4.2 Entwickelte Produkte mit integriertem Genderansatz

Im Folgenden sollen die oben aufgeführten neu entwickelten Produkte näher beschrieben werden. Neben von einzelnen Unternehmen konzipierten Angeboten mit integriertem Genderansatz wird ein Gruppenergebnis vorgestellt: entwickelte Argumente zum Nutzen von Gender Mainstreaming für die interne Unternehmensentwicklung.

4.2.1 KompetenzCenter des TFA-Bildungswerk

Das KompetenzCenter eines Neubrandenburgischen Bildungsunternehmens wurde im Rahmen der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* entwickelt. Das Ziel dieses Centers ist es, die bestehenden Projekte und Angebote in den Bereichen Existenzgründung, Unternehmensnachfolge und Frauen in Führungspositionen (FIF) zu vernetzen und hier inhaltlich sowie methodisch Gender Mainstreaming zu integrieren. Es sind neue Bildungs- und Beratungsmodule entwickelt worden, die die Potenziale von Frauen und Männern angepasster berücksichtigen. Beispielsweise für die Persönlichkeits- und Kommunikationstrainings sowie für das frauenspezifische Angebot „Frauen coachen Frauen“. Jungunternehmerinnen und Frauen in Führungspositionen werden ebenfalls mit einem speziellen Angebot angesprochen, das Unterstützung bei der Karriereplanung und der Unternehmensführung gibt. Die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen und Dozent/innen auf dem Gebiet Chancengleichheit und der Konzipierung geschlechtergerechter Qualifizierung ist ebenso Bestandteil des KompetenzCenters wie die Präsenz des Themas in den Führungs- und Mitarbeiter/innenbesprechungen sowie in der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Das KompetenzCenter profiliert sich darüber hinaus zunehmend auch als Ansprechpartner für Unternehmen aus der Region: Information und Sensibilisierung stehen hier im Mittelpunkt der Beratung, um Vorurteile abzubauen und zu verdeutlichen, dass Frauen stärker als Wirtschaftsfaktor wahrgenommen und gefördert werden.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

KompetenzCenter
für Existenzgründung, -sicherung, Unternehmensnachfolge und FIF
Sicherung der Chancengleichheit in Existenzgründung und Unternehmensführung

GM Leitbild der TFA	Kernkompetenzen der Projekte vernetzen	Erschließung des unternehmerischen Potenzials von Frauen	Entwicklung gendersensible Bildungs-module
<ul style="list-style-type: none"> ◆ QM-Handbuch ◆ Internetseite 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Koordinierung der Projekte im Bereich Existenzgründung und Nachfolge und Frauen in Führung (FIF) ◆ Alle Projektleitungen entwickeln gemeinsame Lösungsansätze ◆ TN-innen gemeinsam zum Ziel führen 	<p>Öffentlichkeitsarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Workshops ◆ Radiosendung <p>Beratung für Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Persönlichkeits-training erweitert ◆ Kommunikationstraining bei Existenzgründern ◆ Kompetenzermittlung mit „BIP Bochumer Inventar“ ◆ Mehr Dozentinnen im Einsatz ◆ „Frauen coachen Frauen“
Erwerb von Genderkompetenz der Kolleg/innen	Genderkompetenz bei Einsatz zukünftiger Kollegen	Gender nach außen gelebt:	Arbeit mit Netzwerkpartnern
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Laufende Weiterbildung begonnen 	<p>Neues Projekt eingereicht: Kompetenzerhöhung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ausstellungen ◆ Visitenkartenparty ◆ Frauen unterwegs ◆ Infoveranstaltungen ◆ FHS und Agenturen ◆ Internetseite 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Unternehmerinnenstammtisch und -verbände ◆ Regionalbeirat AMV ◆ Gleichstellungsbeauftragte ◆ Hochschule ◆ Bundesagentur für Arbeit

4.2.2 Konzept für individuelles Gründungscoaching

Im Projektzeitraum ist von einem beteiligten Weiterbildungsunternehmen aus Niedersachsen ein Coachingkonzept erfolgreich auf dem Markt platziert worden, mit dem arbeitslosen Frauen und Männer, die sich selbstständig machen wollen, individuell beraten werden. Dieses auf die individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ausgerichtete Coachingkonzept ist ein Mainstreaming konzeptioneller Ansätze, die speziell in Gründungsberatungen von Frauen entwickelt wurden, berücksichtigt aber systematisch die spezifischen Lebensbedingungen beider Geschlechter.

„Erfolgreiche und tragfähige Existenzgründungen brauchen eine gute Vorbereitung und Unterstützung. Jeder Schritt in die Selbstständigkeit verlangt Sicherheit über die Tragfähigkeit der Geschäftsidee, er erfordert betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fähigkeiten, eine Strategie für die Finanzierung, Kalkulation und Marketing. Aber auch die Rahmenbedingungen und die persönlichen Perspektiven müssen stimmen, damit das neu gegründete Unternehmen Erfolg verspricht. In diesem Prozess spielt die professionelle Beratung und Begleitung eine zentrale Rolle. In vielen der bestehenden Gründungs- und Unternehmensberatungen wird dabei zu wenig berücksichtigt, dass auch individuelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Einstellung zu Geld, zur Umwelt, das Engagement in der Familie und der Gesellschaft wichtige Faktoren bei der Planung eines Unternehmens sind.

Unter dem Gender-Mainstreaming-Gedanken werden auch die geschlechtsspezifischen Unterschiede im Gründungsprozess besonders beachtet.

Der ganzheitliche und prozessorientierte Ansatz berücksichtigt die persönliche Lebenssituation jedes Gründers und jeder Gründerin. Dieser Ansatz bezieht die menschliche Entwicklung und nicht nur das Wirtschaftliche in die Beratung mit ein und entwickelt im Dialog ein tragfähiges Unternehmenskonzept und begleitet den Aufbau des Unternehmens“ (AFW, Delmenhorst).

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

**Person – Prozess - Praxis
Ganzheitliches und prozessorientiertes Coaching für Existenzgründer und -gründerinnen**



4.2.3 Planspiel für die Beratung im Nachfolgeprozess

Ein in Thüringen ansässiges Bildungsunternehmen hat für die Beratung im Prozess der Unternehmensnachfolge ein Planspiel entwickelt, das u.a. das Matching⁷ von Nachfolger/in und abgebenden Unternehmer/in professionell zu begleiten hilft. Im Projektverlauf sind vor dem Hintergrund der spezifischen Nachfolgeproblematik von Töchtern in Familienunternehmen Hinweise für ein gendersensibles Vorgehen aufgenommen worden. Da das Planspiel zunächst ein Art Grundstruktur abgibt, die immer auf die spezifische Übergabesituation zugeschnitten und modifiziert werden muss, erfolgt eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Beratungsinstrumentes. Das Planspiel war thematischer Schwerpunkt des vorletzten Genderworkshops. Hier sind in der Gruppenarbeit weitere gendersensible konzeptionelle Veränderungen entwickelt worden, die von dem Unternehmen zukünftig bei Einsatz des Instrumentes Berücksichtigung finden.

⁷ Der in der Regel sehr sensibel zu gestaltende Prozess, in dem die ‚Passfähigkeit‘ der beiden Partner/innen in der Unternehmensnachfolge überprüft und begleitet wird.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Unternehmensnachfolge

Planspielvariante zur Integration eines/r Nachfolgers/in in ein Unternehmen

- Immer mehr Frauen müssen/sollen/dürfen/wollen die Unternehmensnachfolge antreten
- Dadurch ergeben sich differenziertere Betrachtungsweisen als bei einer Männer-Nachfolge, insbesondere im gewerblich-technischen Bereich, in der Führung und im Innovationsprozess

- Fachliches Know-how des Nachfolgers steigern
- Methodenkompetenz des Nachfolgers steigern
- Methodenkompetenz des Seniors beim Übergabeprozess steuern
- Gender Mainstreaming Komponenten als Erfolgsfaktor integrieren

- Selbstsicherheit beim Übernehmer erhöhen
- Akzeptanz erreichen bei:
 - Familie
 - Betrieb
 - Umfeld im Betrieb
 - Banken
 - Kunden
 - Lieferanten

- Soft-Skill-Bereiche der Übernehmerin neu ordnen!

Frauenbild evaluieren
Männerbild evaluieren
Geschlechterrollen unter die Lupe nehmen
weibliche Stärken analysieren
weibliche Schwächen analysieren
Lebensverhältnisse der Übernehmerin studieren
Kinderbetreuung neu überdenken
Haushaltsarbeit neu überdenken
Akzeptanzformulierungen trainieren
Motivationstraining

oberstes Ziel:
Unternehmensnachfolgeplanung durch die Tochter

fachliche Gleichstellung

und

soziale Gerechtigkeit

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Inhalte des Planspiels

- Gender Mainstreaming Aspekte integrieren:
 - Das Umfeld der Übernehmerin in die neue Aufgabe integrieren
 - Angehörige sensibilisieren
 - Persönliche Präferenzen der Übernehmerin beachten
- (kein eigenständiger Ablaufpunkt, eine sinnvolle Nachfolge kann aber ohne Beachtung dieser persönlichen und geschlechterbezogenen Merkmale nicht stattfinden!)

Erfahrungsschatz

- Es hat sich gezeigt, dass im Rahmen des Planspiels oftmals der Vater seine Tochter kennen gelernt hat.
- Nach dem Planspiel schwinden die Sorgen des Seniors und die der Nachfolgerin.

Psychologie des Gebens und des Nehmens

- Die Familienmitglieder haben großen Anteil am Erfolg der Unternehmensübergabe. Frühzeitige Gespräche sind hierzu notwendig. Konflikte sind fast unvermeidlich. Familientradition contra individuelle Entwicklung. Um möglich Frontenbildung zu vermeiden, sollte ein externer Moderator eingeschaltet werden.

Fragen an die familieninterne Nachfolgerin

- Will ich aus eigenem Antrieb das Unternehmen übernehmen?
- Erwartet man von mir die Nachfolge, um die Tradition fortzusetzen?
- Würde ich zu früh für die Unternehmensnachfolge festgelegt?
- Habe ich mir über Alternativen ernsthaft Gedanken gemacht?
- Ist die Nachfolge lediglich eine bequeme Lösung?
- Kann ich mich gegenüber meinen Eltern behaupten?
- Akzeptieren die Eltern meine unternehmerischen Entscheidungen?
- Ist es ernsthaft mein Wunsch?
- Respektieren meine Eltern meinen Lebensgefährten?
- Kinderwunsch?
-

Gründe für eine Beratung

- Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Familie
- Geschwister untereinander sprechen nicht mehr miteinander
- Nachfolgerin ist überfordert
- Nachfolgerin hat Angst
- Senior will nicht loslassen
- Übergabeprozess gerät generell ins Stocken
- ...

(A. Hitzler, Sabel Schule, Akademie Saalfeld)

4.2.4 Argumente zum Nutzen von Gender Mainstreaming - Gruppenergebnis:

Aufgrund der ausgeprägten Marktorientierung der beteiligten Unternehmen war Fragen nach dem Nutzen eines geschlechtergerechten Vorgehens sowohl bei der Entwicklung der Dienstleistungen wie auch im Unternehmen ein vorherrschendes Thema in allen Genderworkshops. Die im Folgenden aufgeführten „Argumente für den Nutzen von GM“ beziehen sich auf die Ebene der internen Unternehmensentwicklung und wurden in einer Gruppenarbeit entwickelt.

Gruppenergebnis

Argumente Nutzen von Gender Mainstreaming bei der internen Unternehmensentwicklung

- Durch die Vermischung /Nutzung sowohl männlicher wie weiblicher Führungsstile kann eine integrative Führung entwickelt und vielfältige Erfahrungen genutzt werden.
- Unterschiedliche Sichtweisen bergen die Chance, Synergien gewinnbringend zu nutzen.
- Gesteigerte Kooperationsfähigkeit und in der Folge erhöhte Produktivität durch mehr Beziehungsorientierung.
- Entscheidungen werden offener von der Sache und vom Gefühl bestimmt. Männer und Frauen sensibilisieren sich gegenseitig.
- Der Mythos von den reinen Sachentscheidungen lässt sich nicht mehr so gut aufrechterhalten, wenn Männer und Frauen gleichberechtigt miteinander arbeiten.
- Personalentwicklungsangebote können aufgrund vorhandener Potenziale gemacht werden und nicht aufgrund vorhandener Rollenbilder. Das motiviert auch zu mehr Leistungsbereitschaft. Darin zeigt sich gelebte Unternehmenskultur. Individuell erweitern sich auch die Perspektiven von Frauen und motivieren zu mehr Einsatz und Ideen. Das wirkt sich auf die Effektivität der Organisation, auf die Produktentwicklung etc. aus.
- Arbeitszeitmodelle können den Bedürfnissen des Familienlebens besser angepasst werden und führen somit zu mehr Zufriedenheit.
 - ◆ Familienleben als Qualifizierungsfeld (Organisation, Führung, soziale Kompetenz)
 - ◆ Familienfreundliche Unternehmen attraktiver bei Personalrekrutierung
- Zufriedene Eltern sind motivierter

5. Perspektiven

Der Erfolg dieses bundesweit einmaligen Modellvorhabens ist vor dem Hintergrund zu bewerten, dass Verbände und Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft sich traditionell in Deutschland gegenüber der Auseinandersetzung und Umsetzung von Chancengleichheit eher abwehrend und skeptisch verhalten⁸. In der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* wurden innerhalb des „Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW)“ und bei kleinen mittelständischen Mitgliedsunternehmen Grundkompetenzen zur Umsetzung von gendersensibel gestalteten Dienstleistungen und geschlechtergerechter Unternehmensentwicklung mit dem Interesse vermittelt, die Situation von Frauen bei Existenzgründung und Unternehmensnachfolge zu verbessern und insgesamt Frauen als Unternehmerinnen und als relevanten Wirtschaftsfaktor stärker ins öffentliche Bewusstsein zu bringen. Mit der *Initiative* ist ein Prozess angeschoben worden, der mit Abschluss des Projektes nicht beendet ist. Neben der Entwicklung von Netzwerkaktivitäten zum Thema Chancengleichheit sind in allen beteiligten Unternehmen Mainstreamingprozesse angelaufen, die – so wurde aus der Evaluierung deutlich – bei Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung, Arbeitsverfahren und – instrumenten sowie der Unternehmensentwicklung zukünftig weiter qualifiziert werden.

Darüber hinaus planen die beteiligten Mitgliedsunternehmen, ein Gender-Informationsmodul zu entwickeln, das den Kreisgeschäftsführer/innen (KGF) des BVMW im Laufe dieses Jahres angeboten werden soll. Die KGFs sind eine zentrale Zielgruppe, um eine stärkere Integration gendersensibler Ansätze bei Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen in die Organisationsstrukturen des BVMW zu erreichen. In der März/April Ausgabe der Mitgliedszeitschrift des BVMW „Der Mittelstand“ bildet das Thema Frauen als Unternehmerinnen einen Schwerpunkt. Der derzeitige Anteil von 17 Prozent Mitgliedsunternehmen, die von einer Frau geführt werden, soll perspektivisch u.a. mit gezielter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erhöht werden. Der gewachsenen Bedeutung von Frauen als Unternehmerinnen, Existenzgründerinnen und Unternehmensnachfolgerinnen in der Verbandsarbeit wird zukünftig auch in der Aktualisierung des Grundsatzprogramms des BVMW Rechnung getragen.

⁸ U.a. Jung, Dörthe (2004): Neue Führungskultur, Kundenorientierung, Flexibilisierung: die private Wirtschaft braucht Gender Mainstreaming. In: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.)(2004): Gender Mainstreaming. Konzept-Handlungsfelder-Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Eine weitere Planungsperspektive stellt mit Beteiligung des BMFSFJ die Durchführung eines bundesweiten Ergebnistransfers in Form einer Fachtagung dar, mit der nicht nur die Mitgliedsunternehmen des BVMW, sondern insbesondere auch Vertreter/innen anderer Unternehmensverbände, Industrie- und Handelskammern, relevante Akteure im Bereich der Existenzgründung wie die Bundesagentur für Arbeit und regionalen Partnern angesprochen werden sollen. Diese Fachtagung ist ein weiterer wichtiger Faktor, um den begonnenen Prozess der *Initiative mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen* zu verbreitern und Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Literaturhinweise zum Thema Existenzgründung

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, u.a. (Hg.) (o.J.):
12 Diskussionspunkte zur Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen bei Unternehmensnachfolge und Existenzgründung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2004): Politik für Chancengleichheit: Frauen im Mittelstand

Fehrenbach, Silke (2002): Strukturmerkmale der von Frauen geführten Betriebe in Deutschland, Forschungsprojekt „Gründerinnen in Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Institut für Mittelstandsforschung Universität Mannheim, Download-Paper, Nr. 8.

Frauenbetriebe (Hg.) (2002): Erfolgreiche Modelle zur Schaffung neuer Standards für verbesserte Nutzungsprinzipien von Gewerbezentren: „Mehrwert für Investoren und Unternehmerinnen“, Dokumentation zur 3. Tagung im September 2002 der Frauengewerbe- und Gründerinnenzentren.

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hg.) (2002): Prozesse begleiten – Qualität sichern, Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen in der Praxis. Ein Leitfaden, Arbeitspapiere, Nr. 11.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2003, Sonderthema Gründungen durch Frauen. Sternberg, Rolf; Bergmann, Heiko; Lückgen, Ingo, Köln 2004

GRÜNDER ZEITEN. Informationen zur Existenzgründung und –sicherung Nr. 2
Schwerpunktthema: Existenzgründungen durch Frauen“(Aktualisierte Ausgabe 8/2004)

Leicht, René; Welter, Friederike (Hg.)(2004): Gründerinnen und selbstständige Frauen. Potenziale, Strukturen und Entwicklungen in Deutschland. Universität Mannheim. Beiträge zur Mittelstandsforschung. Karlsruhe

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Löhr-Heinemann, Brigitte (2005): Erfolg hat eine Mutter, Chancen und Grenzen der Erfolgsprognose bei selbstständigen Frauen mit den Mitteln des Genogramms. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hg.) (2004): Ich-AG und Überbrückungsgeld, eine empirische Analyse von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, Arbeitspapiere, Nr. 12.

Tchouvakhina, Margarita V. (2002): Wirtschaftsfaktor Unternehmerin, Erfolgreiche Förderpolitik aus Sicht der Deutschen Ausgleichsbank, DtA.

Torbrügge, Birgitt (2004): Teilzeitselbständigkeit.

Potentialanalyse der Existenzgründung von Frauen in Deutschland – M. Bonacker, B. Buschmann, A. Caspari – Frankfurt – 2002

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, u.a. (Hg.) (2004): Good Practice, Bewährte Maßnahmen zur Unterstützung von Existenzgründungen durch Frauen.

Literaturhinweise zum Thema Unternehmensnachfolge

ATI Küste (Hrsg.)(2003): Situationsanalyse zu Personal- und Nachfolgebedarfen von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern im Hinblick auf neue berufliche Chancen für Frauen in Führungspositionen. ATI Küste GmbH, Gesellschaft für Technologie und Innovation 2003

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, u.a. (Hg.) (2004): nexxt Initiative Unternehmensnachfolge - Unternehmensnachfolge, die optimale Planung.

Bundesweite Gründerinnenagentur, bga: Unternehmensübernahme durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten, Factsheet Nr. 04, 2005

**Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und
Unternehmensnachfolge durch Frauen**

Bundesweite Gründerinnenagentur, bga: Frauen, Gründung, Förderung- Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis; Hohenheimer Beiträge zur Entrepreneurshipforschung und – praxis Nr. 11, 24./ 25. Juni 2004

Isfan, Katrin (2002): Unternehmensübernahmen durch Frauen, Zur Sicherung des familien-internen Generationswechsels, in: Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 93.

Forschungsprojekt „Töchter als Nachfolgerinnen“ an der J.W.Goethe Universität, Frankfurt am Main und dem Institut für Sozialforschung, Robert Mayer Str. 5

Forschungsprojekt am Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, ifm „Genderspezifische Besonderheiten des bestehenden Unternehmerbildes auf Gründungsinteresse, Gründungsneigung und Gründungsunterstützung

Freund, Werner (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Neubearbeitung der Daten IfM Bonn . In: Institut für Mittelstandsforschung bonn (hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004. S. 57-88

Ifm Mannheim (Hrsg.)(2003): Generationswechsel in mittelständischen Familienunternehmen in Baden-Württemberg. L-Bank-Studie zur Nachfolgesituation, erstellt vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim, 2003

Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.) (2000): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen, Veröffentlichung in der „Grünen Reihe“ des Instituts für Mittelstandsforschung, Nr. 40

Keese, Detlef (2002): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. In Wirtschaftspsychologie 4/2002, S.34-38

Service- und Koordinierungsstelle der Mittelstandsoffensive NRW move im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2002): Leitfaden zur Unternehmensnachfolge.

Literaturhinweise zum Thema Gender Mainstreaming

Bergmann, Nadja; Pimminger, Irene (2004): GeM- Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF, Praxishandbuch Gender Mainstreaming

Bundesanstalt für Arbeit (2004): Arbeitsmarkt: Mit Frauen in die Zukunft, in: Selbstverwaltung aktuell, Sonderausgabe - Januar, 13. Jg., Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeit (2001): Gender Mainstreaming. Es wird Zeit. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste. ibv 20/01, Nürnberg.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2002): Frauen in Deutschland. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2001): Maßnahmen der Bundesregierung zur Verbesserung der Chancengleichheit von Männern und Frauen. Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2001): Bericht zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern. Siehe: www.bmfsfj.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2002): Gender Mainstreaming. Was ist das? Berlin.

Burbach, Ch.; Schlottau, H. (Hg.) (2001): Abenteuer Fairness. Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Claus, Thomas (2002): Gender-Report Sachsen-Anhalt 2002, dr. zichten Verlag, Magdeburg.

Europäische Kommission (Hg.) (2000): Technisches Papier 3. Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturreformmaßnahmen.

Europäische Kommission (Hg.) (o.J.): Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen.

**Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und
Unternehmensnachfolge durch Frauen**

Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.) (2003): Geschlechterdemokratie wagen. Ulrike Helmer Verlag Königstein.

Jung, Dörthe / Küpper, Gunhild (2001): Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse. Kleine Verlag, Bielefeld.

Jung, Dörthe (2003): Gender Mainstreaming als nachhaltige Veränderungsstrategie. Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Geschlechterdemokratie wagen. Ulrike Helmer Verlag, Königstein.

Jung, Dörthe (2003): Gender Mainstreaming – eine Strategie zur betrieblichen Veränderung für kleine und mittelständische Unternehmen? in: Gemeinschaftsinitiative EQUAL - Gender-Mainstreaming - Grundlagen und Strategien im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, BMWA (Hg.), S. 32 – 37.

Jung, Dörthe (2004): Neue Führungskultur, Kundenorientierung, Flexibilisierung: die private Wirtschaft braucht Gender Mainstreaming.

In: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.)(2004): Gender Mainstreaming. Konzept-Handlungsfelder-Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Jung, Dörthe (2004): Gender Mainstreaming als Lernprozess. Methodische Voraussetzungen zur nachhaltigen Umsetzung. In: Dörthe Jung, Margret Krannich (Hrsg.) (2005): Die Praxis des Gender Mainstreaming auf dem Prüfstand. Stärken und Schwächen im nationalen Umsetzungsprozess, Heinrich-Böll-Stiftung Hessen, Frankfurt a.M.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.) (2000): Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen für eine Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001-2005), 6/2000, Brüssel.

Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.)(2004): Gender Mainstreaming. Konzept-Handlungsfelder-Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Stiegler, Barbara (2002): Gender Macht Politik. 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming. Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Stiegler, Barbara (2004): Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen. Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Bonn

Theoretische Grundlagen und Hintergrundwissen zu Gender Mainstreaming

Alfermann, Dorothee (1996): Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Kohlhammer, Stuttgart.

Assig, Dorothea / Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengleichheit. Verlag Franz Vahlen, München.

Assig, Dorothea (2001): Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis. dtv Verlag, München.

Böhnisch, L. (2001): Männlichkeiten und Geschlechterbeziehungen – Ein männertheoretischer Durchgang. In: Brückner/Böhnisch (Hg.) 2001: Geschlechterverhältnisse. Gesellschaftliche Konstruktionen und Perspektiven ihrer Veränderung. Weinheim und München, S. 39 – 118.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999): Männerforschung als Beitrag zur Geschlechterdemokratie. Ansätze kritischer Männerforschung im Überblick. Bonn.

Derichs-Kunstmann, u.a. (1999): Von der Inszenierung des Geschlechterverhältnisses zur geschlechtergerechten Didaktik. Kleine Verlag. Wissenschaftliche Reihe, Bd. 111, Bielefeld.

Döge, P. (2001): Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik. Blockaden einer Neugestaltung des Geschlechterverhältnisses. Bielefeld

Emmerich, Astrid; Krell, Gertraude (2001): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell (Hrsg), a.a.O., 421-442.

**Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und
Unternehmensnachfolge durch Frauen**

Jung, Dörthe (1999): Arbeitsorganisatorischer Wandel und Geschlechtergerechtigkeit. In: Margret Krannich (Hg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Frankfurt am Main.

Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. In: ders. (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Gabler, Wiesbaden.

Schmidt, Verena (2001): Gender Mainstreaming als Leitbild für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Bielefeld Heft 1+2/2001.

Tondorf, Karin und Gertraud Krell (1999): An den Führungskräften führt kein Weg vorbei. Edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Zulehner/Volz (1998): Männer im Aufbruch. Schwabenverlag, Ostfildern.

Existenzgründung und Unternehmensnachfolge im Web

Website der *Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und
Unternehmensnachfolge durch Frauen* – GMC – die Seite für Unternehmerinnen.

existenzgründung – unternehmensnachfolge – entrepreneurship

www.gender-mainstreaming-concept.de

Bundesweite Gründerinnenagentur mit einem umfangreichen Serviceangebot für Existenz-
gründerinnen, Unternehmerinnen, Berater/innen und Expert/innen:

www.gruenderinnenagentur.de

Bundesweites Netzwerk der Unternehmerinnen-, Gründerinnenzentren

www.gruenderinnenzentren.de

Initiative selbstständiger Immigrantinnen, die spezialisierte Unterstützung für Immigrantin-
nen bei Existenzgründung gibt

www.isi-ev.de

Deutsches Gründerinnen Forum e.V.: www.dgfev.de

Online Kurs für Existenzgründerinnen der Fachhochschule Karlsruhe:

www.gruenderinnen.de

Service der BMWA für Gründer/innen: www.existenzgruender.de

Wirtschaftsportal für Unternehmerinnen in Kooperation mit Unternehmerinnenverbänden,
Kammern etc: www.u-netz.de

Das bundesweit einzige Unternehmerinnenmagazin: www.existenzielle.de

Website des Arbeitskreis Magdeburger Unternehmerinnen: www.unternehmerin.de

Website der in NRW veranstaltete Unternehmerinnentage: www.u-tag.de

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Website der Initiative des NRW Frauenministeriums zur Verleihung eines Unternehmerinnenbriefes für besonders kluge Unternehmenskonzepte: www.unternehmerinnenbrief.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: www.bmwa.bund.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: www.bmfsfj.de

KfW-Mittelstandsbank: www.kfw-mittelstandsbank.de

Arbeitsagentur: www.arbeitsagentur.de

Frauengewerbezentrum in Berlin: www.weiberwirtschaft.de

Frauengewerbezentrum Frankfurt am Main: www.frauenbetriebe.de

Verband deutscher Unternehmerinnen: www.vdu.de

Unternehmerinnen-Portal des Landes Hessen: www.unternehmerinnen-in-hessen.de

Gründungsoffensive des Landes NRW: www.go.nrw.de und www.move.nrw.de

EQUAL-Netzwerke zur Gründungsunterstützung: www.gruendung-aktuell.de

Exist-Institut für Konzeptentwicklung und Coaching bietet Beratung, Coaching und Seminare für Gründerinnen und Unternehmerinnen an: www.exist-institut.de

Das Münchener Forum für Gründerinnen und Jung-Unternehmerinnen aller Branchen bietet Coaching, Workshops und Networking: www.businesswoman.de

Neue Website vom BMFSFJ: www.frauenmachenkarriere.de

Initiative Unternehmensnachfolge, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit:
www.nexxt-change.org

Initiative der mittelständischen Wirtschaft zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge durch Frauen

Gewerbliche Unternehmensbörse für Firmenkauf und –verkauf, Beteiligung, Nachfolge und Existenzgründung: www.unternehmensmarkt.de

Forschungsarbeiten über geschlechtsspezifische Faktoren bei Gründung und Unternehmensnachfolge sind durchgeführt und teilweise als Publikationen erschienen in:
Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: www.ifm.uni-mannheim.de und
Institut für Mittelstandsforschung, Bonn: www.ifm-bonn.de

Webadressen Gender Mainstreaming

Website des BMFSFJ zu Gender Mainstreaming: www.gender-mainstreaming.net

Informations-Site des GenderKompetenzzentrums mit Materialien zu GM-Handlungsfeldern: www.genderkompetenz.info

Website der österreichischen GM-Koordinierungsstelle für den ESF mit Materialien und Checklisten zur Umsetzung von GM: www.gem.or.at

GenderNet ist ein europäisches Netzwerkprojekt zum Thema Gender Mainstreaming mit Schwerpunkt auf den Bereichen berufliche Qualifizierung und Beratung. Website mit interessanten Dokumenten und Praxisbeispiele aus ganz Europa zusammengetragen:
www.gendernet.at

Europäische Kommission, Employment and Social Affairs GD:
http://www.europa.eu.int/employment_social/equ_opp/index_de.htm