

## **Woman Entrepreneurship – innovative Ansätze der beruflichen Weiterbildung für Frauen**

Gleicher Job, weniger Gehalt - das ist für die meisten Frauen in deutschen Betrieben Realität. Auch nach einer neuen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit<sup>1</sup> müssen Frauen bei gleicher Ausbildung und Berufserfahrung im Schnitt einen Abschlag von 12% gegenüber ihren männlichen Kollegen hinnehmen. Wie ist das – immer noch – möglich?<sup>2</sup> Obwohl die „postfeministischen“ 1990-Jahre geprägt waren durch ständig steigende Formalqualifikationen von Frauen und der Beginn der 2000-Jahre durch die Einführung von Strategien des Gender Mainstreaming und des Diversity Management, zeigt sich hier eine erstaunlich hohe Persistenz der Lohnunterschiede.

Die Gründe sind vielfach, ihre Analyse wegweisend, ist doch die Lohnhöhe ein wesentlicher Indikator für die der weiblichen Erwerbsarbeit zugrunde liegenden impliziten und expliziten Bewertungsmuster ebenso wie für die realen Berufschancen und die Gestaltungsmöglichkeiten der Berufswege von Frauen. Drei Faktoren, die eine wichtige Rolle spielen, sollen hier näher betrachtet werden, weil aus ihnen Schlüsse zu ziehen sind für die Konzeption von Bildungsstrategien und Strategien der Personalentwicklung und Personalpolitik in Unternehmen und Organisationen.

### **Karriereverläufe von Frauen und betriebliche Personalpolitik**

Die Berufsverläufe von Männern und Frauen unterscheiden sich auch heute noch signifikant: Karrieren von Frauen verlaufen flacher und langsamer. Frauen entscheiden sich nicht nur für andere Ausbildungsberufe als Männer. Nach den Ergebnissen der IAB- und anderer Studien<sup>3</sup> werden sie auch bei Einstellungen anders behandelt: Ihnen werden auch bei gleicher Qualifikation – immer noch – häufig weniger entwicklungsfähige Positionen angeboten als ihren männlichen Kollegen. Rollenvorstellungen und Erwartungen von Personalverantwortlichen spielen hier nach wie vor eine Rolle – die sich dann durch die auf dieser Basis tatsächlich unterschiedlich verlaufenden Karrieren von Männern und Frauen auch immer wieder bestätigen.

Sie bestätigen sich z.B. dadurch, dass die Bereitschaft der Frauen, für Kinder eine Auszeit zu nehmen, steigt, wenn der Partner den besseren Job hat und mehr verdient – oder sich an der Familienzeit nicht beteiligen möchte. Dabei spielen wiederum Organisationskulturen und Personalpolitik in Unternehmen eine entscheidende Rolle: Männer, die aus familialen Gründen durchaus Teilzeitarbeit arbeiten

---

<sup>1</sup> Vgl. Thomas Hinz, Hermann Gartner: Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern in Branchen, Berufen und Betrieben. In: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): IAB-Discussion-Paper. Beiträge zum wissenschaftlichen Dialog aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. No. 4/2005

<sup>2</sup> Berechnungen, Streit und Diskussionen zur geringeren Entlohnung von Frauen gibt es seit Jahrzehnten. Eurostat zeigte kürzlich in einer Studie, dass Deutschland im europäischen Vergleich das größte Gefälle bei den geschlechtsspezifischen Verdiensten aufweist. Demnach verdienen Frauen hierzulande 24 % weniger als Männer und nähern sich nur langsam an. Eine Studie des Statistischen Bundesamtes belegt für das Jahr 2001 einen Verdienstabstand von 21 % (Vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin: Wochenberichte.

[www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/wochenberichte](http://www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/wochenberichte)).

<sup>3</sup> Vgl. Thomas Hinz, Hermann Gartner: a.a.O.

oder Erziehungsurlaub nehmen wollen – so die Ergebnisse aus der seit einigen Jahren existierenden „Männerforschung“ – sehen sich oft mit erheblichen Hindernissen konfrontiert. Alle vorliegenden Untersuchungen zeigen, dass vor allem jene leitenden Angestellten, männlichen Manager und Kollegen, die eine sehr ausgeprägte männliche Identifizierung mit ihrem Beruf zeigen und diesem ihr Familienleben unterordnen, anderen Männern, die aus familialen Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren möchten, oft sehr unverständig entgegen: Ihnen gilt der Teilzeit-Mann als faul, der Erziehungsurlauber als nicht-männlich.<sup>4</sup>

Es hat also in den entscheidenden Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit für Frauen bislang keine ausreichenden Veränderungen gegeben.

### **Selbstmarketing in beruflichen Situationen und Erwartungen von Personalverantwortlichen**

Frauen verursachen ihre schlechtere Marktposition aber offenbar auch selber mit: Zahlreiche aktuelle Studien zeigen, dass Frauen z.B. in Bewerbungsgesprächen und bei Gehaltsverhandlungen deutlich zurückhaltender auftreten als ihre männlichen Konkurrenten.

So wurden z.B. im Rahmen einer Dissertation an der Universität Passau 18 Bewerbungsgespräche mit je neun Frauen und neun Männern geführt und analysiert. Das Ergebnis: Frauen verkaufen sich in Bewerbungsgesprächen schlechter als Männer. Dabei überzeugt nicht unbedingt der Inhalt der (männlichen) Antworten, sondern das Auftreten und die Wahl der Formulierungen der Frauen.

Die männlichen Bewerber stellten sich selbstbewusster und kompetenter dar als ihre Mitbewerberinnen und wählten eher sachliche, wenig emotional gefärbte Formulierungen. So beschreiben sich Männer z.B. deutlich kompetenter, indem sie – tatsächliche oder vermeintliche – Wesenszüge wie Verantwortungsbewusstsein, Zielstrebigkeit und Kommunikationsfähigkeit hervorheben, die ihnen im Beruf zugute kommen könnten. Dabei werten sie ihre vorgestellten Stärken häufig durch besondere Ausdrucksformen auf: Ein Bewerber erklärte z.B. nicht nur, dass er kein Problem habe, vor einem großen Publikum zu sprechen, sondern betonte auch, er fühle sich in dieser Situation ausgesprochen wohl. Zudem nutzten die männlichen Bewerber sprachliche Ausdrucksformen, die Sicherheit ausdrücken und pflegten einen dominanteren Sprachstil, z.B. mit Aussagen wie „Ich bin mir sicher, dass ich diesen Job gut machen werde.“ Männer verwenden auch eher unpersönliche Pronomen wie „man“, statt des persönlichen „ich“ und lassen Aussagen so allgemeingültig und sachlich klingen.

Die interviewten Frauen hingegen tendierten eher dazu, ihre Kompetenzen abzuwerten, z.B. dadurch, dass sie gleichzeitig mit ihren positiven auch negative Wesenszüge nannten oder Erreichtes relativierten. Eine Bewerberin berichtete z.B. von einem Auslandspraktikum, fügte aber hinzu: „Aber das waren nur sechs Wochen, und eigentlich habe ich da auch nicht genau das gemacht, was ich in dem Job machen soll.“ Insgesamt sprachen Frauen in der Untersuchung doppelt so häufig wie die männlichen Bewerber über ihre Schwächen, z.B. über Schüchternheit. Sie redeten in den Bewerbungsgesprächen deutlich weniger, formulierten

---

<sup>4</sup> Vgl. Peter Döge: Geschlechterdemokratie – Die Rolle des Mannes in der Gleichstellungspolitik. Schriftliche Fassung des Vortrages am Hahn-Meitner-Institut vom 14.09.1999.

vorsichtiger und verwendeten deutlich mehr persönliche als sachliche Ausdrücke. Typisch waren Formulierungen wie „ich mag...“ oder „ich genieße es, wenn...“, die ihre Aussagen als subjektiv und emotional, weniger aber als Überzeugungen und Allgemeingültiges erscheinen ließen.

Fazit: Frauen formulieren vorsichtig, treten weniger selbstbewusst auf und tendieren dazu, ihre Leistungen zu schmälern. Sie verspielen Chancen durch ein schlechteres Selbstmarketing.<sup>5</sup>

Organisationen und Unternehmen gehen unter Umständen bestens geeignete Bewerberinnen für ihre Stellen verloren, weil die meisten Personalverantwortlichen diese Unterschiede nicht kennen.

Diese Befunde, die für Bewerbungsgespräche analysiert werden konnten, lassen sich übertragen auf andere berufliche Situationen von Frauen: So belegen u.a. auch ältere Studien aus der Erwachsenenbildungsforschung, dass Frauen sich tendenziell schlechter verkaufen, weil sie sich oft schwerer damit tun, die eigene Leistung herauszustellen, dominant aufzutreten oder einen offensiveren Sprachstil einzusetzen.<sup>6</sup>

Auf die Frage einer großen deutschen Tageszeitung, ob sich diese Probleme nicht einfach dadurch lösen ließen, dass Frauen es doch „einfach den Männern nachmachen“, antwortet die Autorin der Bewerbungsstudie: „Da sind Frauen in einem Dilemma. Ich bin nicht dafür, dass sie das Verhalten und die Sprache von Männern kopieren. Das könnte auch nach hinten losgehen: Frauen werden dann nicht mehr als feminin wahrgenommen, sondern leider häufig als zu fordernd und ehrgeizig gesehen.“<sup>7</sup>

Diese Einschätzung unterstreichen Forschungen der amerikanischen Wirtschaftsprofessorin Linda Babcock. Sie nahm zwei Videoclips mit jeweils einer Bewerberin und einem Bewerber auf, die ihre Gehaltsvorstellungen einmal deutlich formulierten, sich ein anderes Mal diskret zurückhielten. Die Videos wurden von 200 Medizinstudenten bewertet. Sie sollten beschreiben, wie die gefilmten Selbstpräsentationen auf sie wirken. Das Ergebnis war nach Aussagen der Autorin ernüchternd: Während der fordernde Mann von fast allen Testsehern Anerkennung und hohe Noten erhielt, wurde die fordernde Frau von vielen als aggressiv und unfeminin empfunden und schnitt wesentlich schlechter ab.

„Der gesellschaftliche Kanon“, so schließt Babcock, „orientiert sich immer noch am Bild der bescheidenen Frau“.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Daniela Wawra: Männer und Frauen im Job-Interview: Eine evolutionspsychologische Studie zu ihrem Sprachgebrauch. Münster 2004.

<sup>6</sup> Vgl. Karin Derichs-Kustmann, Susanne Auszra, Brigitte Müthing: Von der Inszenierung des Geschlechterverhältnisses zur geschlechtsgerechten Didaktik. Konstitution und Reproduktion des Geschlechterverhältnisses in der Erwachsenenbildung. Bielefeld 1999.

<sup>7</sup> [www.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/251/48203/print.htm](http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/251/48203/print.htm).

<sup>8</sup> Vgl.: Forsthe Männer, bescheidene Frauen. SPIEGEL ONLINE – 01.04.2005.  
[www.spiegel.de/unispiegel/geld](http://www.spiegel.de/unispiegel/geld).

## **Frauen haben andere Prioritäten – eine Herausforderung für die Personalentwicklung**

Strategien des beruflichen Selbstmarketings, die Realisierung von Aufstiegsoptionen oder das Verhandeln ums Gehalt sind mit vielen Faktoren verwoben. Entscheidend sind immer auch die je individuellen Vorstellungen und Ziele. Dabei lassen neuere Studien den Schluss zu, dass es Frauen oft gar nicht so sehr um Status, Macht und mehr Verantwortung geht wie Männern. In den Vereinigten Staaten wird derzeit eine Debatte unter dem Begriff der „Opt-out-Revolution“ geführt. In viel höherem Maße als ihre männlichen Mitstreiter entwickeln hier bestens ausgebildete Frauen mit exzellenten Chancen auf dem Arbeitsmarkt Ausstiegsoptionen (opt-out).<sup>9</sup> Auch für Deutschland kommt Sonja Bischoff auf Grundlage einer neuen Befragung zu dem Schluss, dass Frauen deutlich weniger stark an einer Karriere interessiert sind als Männer.<sup>10</sup>

Wollen Frauen wirklich weniger?

Die Gründe für „die andere Interessenslage bei Frauen“ sind individuell äußerst verschieden. Unzufrieden sind Frauen nach den Ergebnissen der Harvard Business Review ebenso wie nach der Befragung von Sonja Bischoff häufig mit der Qualität der vorgesetzten Führungsebene und mit ihrem im Vergleich zu Männern niedrigerem Gehalt. Auch das Scheitern an männlichen Konkurrenten und eine frauen- bzw. familienfeindliche Personalpolitik sind für weibliche Beschäftigte und potenzielle Karrierefrauen Gründe, andere Wege einzuschlagen. Dabei zeigt sich insgesamt, dass Frauen tendenziell andere Anforderungen an ihre Arbeit und häufig auch andere Vorstellungen von ihren Karrieren haben. Nach den Ergebnissen von Sonja Bischoff wollen Frauen „inhaltlich interessante Projekte und eben genau das nicht, was in der männlich geprägten Unternehmenskultur mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden ist: überbordende zeitliche Inanspruchnahme und politisches Taktieren“.<sup>11</sup> Frauen sind offensichtlich eher in der Lage, sich von den klassischen Erfolgsmaßstäben zu lösen und schätzen eher andere Faktoren, wie z.B. Elemente einer Realisierung von Work-Life-Balance.<sup>12</sup>

Entwicklungsbedarfe hierfür gibt es nicht nur aus der Sicht von Frauen. Entwicklungsbedarf wird hier seit einigen Jahren vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Erkenntnis der Potenziale von Frauen auch in der betrieblichen Personalpolitik und Personalentwicklung gesehen.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Harvard Business Review: Off-Ramps and On-Ramps. Keeping Talented Women on the Road to Success. 01.03.2005.

<sup>10</sup> Je mehr Männer in der Hierarchie erreicht haben, desto häufiger wollen sie noch mehr erreichen. Bei den Frauen hingegen lehnt mit dem Aufstieg in der Hierarchie ein größer werdender Anteil weiteren Aufstieg für sich ab: In der Befragung wollen beispielsweise lediglich 24% der Frauen im Topmanagement einen weiteren Aufstieg, 57% entscheiden sich dagegen. Vgl. Inge Kloepfer, Carsten Germis: Von allem etwas bitte! Frauen wollen mehr als Karriere. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. 10.04.2005.

<sup>11</sup> Vgl. ebd.

<sup>12</sup> Vgl. Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer Johannes Steyrer: Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? – Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien 2005.

<sup>13</sup> Konzepte des Work-Life-Balance versuchen das – bislang zumeist von Männern praktizierte – „Karriereorientierungsmodell“ und das – bislang vor allem von Frauen getragene – „Familienorientierungsmodell“ im Sinne individuell befriedigender Synthesen zu integrieren: Die smarten Männer mit den schönen Schlipfen – sie arbeiten „twentyfourseven“, also sieben Tage rund um die Uhr und entspannen höchstens mal in der Flughafenlounge, auf Kosten von Privatleben, Familie, Part-

## **Konsequenzen für die Gestaltung von Bildungsstrategien und Personalentwicklung**

Deutlich wird an dieser Zusammenfassung einiger wesentlicher Faktoren, die Erwerbstätigkeit und Aufstiegsoptionen von Frauen beeinflussen, dass berufsfachliche Qualifizierungsangebote und -strategien allein offensichtlich nicht ausreichend sind, die vorhandenen Gender Gaps in den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu kompensieren. Frauen *sind* seit Jahren in vielen Bereichen besser ausgebildet als Männer. Trotz der hohen Bildungsbeteiligung und trotz des durchaus zunehmenden Bewusstseins Personalverantwortlicher mit Blick auf die Potenziale weiblicher Erwerbsarbeit scheint es aber immer noch notwendig, dem alltäglichen (oft ungewussten und damit der Veränderung schwer zugänglichen) Doing Gender *beider* Geschlechter durch neue Formen *integrativer* Bildungsansätze entgegenzuwirken. Qualifizierungs- und Aufstiegsstrategien von Frauen, betriebliche Personalpolitik und Personalentwicklung stehen in Wechselwirkung zueinander. Notwendig scheint es daher, Angebote zu entwickeln, die es ermöglichen, Frauen ebenso wie die Personalverantwortlichen in Unternehmen und Organisationen zu erfassen. Dabei kommt den inhaltlichen Schwerpunkten

- ⇒ strategische Entwicklung und Gestaltung von Berufsoptionen und deren Realisierung für Frauen
- ⇒ Stärkung der Selbstvermarktungskompetenzen von Frauen sowie
- ⇒ der gezielt darauf bezogenen Förderung von Genderkompetenzen bei Personalverantwortlichen

ein besonderer Stellenwert zu.

Innovative Qualifizierungsansätze reagieren auf aktuelle und antizipierbare ökonomische, betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungen. Dies ist umso wichtiger, je mehr es um die Verbesserung von Chancenstrukturen, die Qualität von Arbeitsbedingungen und Arbeit geht.

Angesichts des rasanten Wandels in der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsanforderungen können sich Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte heute nicht mehr auf berufliche Perspektiven einstellen, die an einer lebenslangen, kontinuierlichen Erwerbsarbeit im gleichen Tätigkeitsfeld orientiert sind. Völlig neue Einstellungen und praktische Haltungen, Kenntnisse und Fähigkeiten für eine selbst organisierte, aktive Gestaltung der eigenen Berufsbiografie und finanziellen Zukunftssicherung sind gefordert. Zeit- oder projektabhängige Arbeitsverträge, Job Rotation, Freelancing, Existenzgründung und andere Formen der beständigen Selbstvermarktung kennzeichnen heutige und zukünftige Berufsverläufe.

Zugleich beklagen Personalverantwortliche angesichts des permanenten Innovationsdruckes zunehmend die mangelnde Ausrichtung der schulischen und berufli-

---

nerschaft und Gesundheit. Das Resultat: burn-out-Syndrome, zahlreiche Unternehmen verbuchen die objektiven und subjektiven Folgen dieser Lebensführung als betriebliche Kostenfaktoren Das „Familienorientierungsmodell“ hingegen behindert berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, betriebliche Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die sich – gezielt oder auch nicht – letztlich an Frauen wenden, zementieren die Einschränkung ihrer beruflichen Entwicklung. Work-Life-Balance-Modelle gelten für beide Geschlechter gleichermaßen. Sie erfassen auch nicht nur Väter oder Mütter. Sie erfassen die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf von Singles ebenso wie von Beschäftigten, die in Partnerschaften leben oder die die Pflege Familienangehöriger übernommen haben. Vgl. Gertraude Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden 2004, S. 20 und S. 41 ff.

chen Bildung an einem wirtschaftsnahen, unternehmerischen Denken und Handeln. Auch die betriebliche Berufsausbildung selbst ist orientiert an dem Leitbild der „abhängigen“ Beschäftigung und fördert bislang fast ausschließlich Denk- und Arbeitshaltungen, die an Arbeitsplatzbeschreibungen, Anweisungs- und Berichtssystemen und an der Unterordnung unter Kontrollmechanismen orientiert sind. Unternehmen hingegen legen Wert auf neue Haltungen und Qualifikationen ihrer Beschäftigten für Innovationen in Produktion, Administration und Dienstleistungserbringung.

Vor diesem Hintergrund hat ein neuer, schillernder Begriff die Berufsbildung erobert: „Entrepreneurship“. Bezeichnet wird mit diesem Begriff eine neue Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns, die auch die Beschäftigten einbezieht: Obwohl „der Entrepreneur“<sup>14</sup> in der direkten Übersetzung ein Unternehmer<sup>15</sup> ist, will die Wortschöpfung Entrepreneurship eine wesentliche Differenz zum Unternehmertum im Sinne des Eigentums und damit verbundener Haltungen kennzeichnen. Entrepreneurship legt die Betonung auf Kreativität und Dynamik, auf die Gestaltung von Wertschöpfungspotenzialen, auf die Übernahme von Verantwortung, Tatkraft und die Bereitschaft, - ggf. in Kooperation und Teamarbeit mit anderen - kalkulierte Risiken einzugehen und diese im Sinne der Gewinnrealisierung zu bewältigen.<sup>16</sup>

Dabei erfasst die mit dem Begriff Entrepreneurship gekennzeichnete unternehmerische Haltung und Arbeitskultur die Umsetzung innovativer Ideen im Rahmen des eigenen Unternehmens oder der Existenzgründung ebenso wie die Anwendung von Entrepreneurship-Prinzipien innerhalb bestehender Organisationen durch die Beschäftigten („Intrapreneurship“).<sup>17</sup> So machen z.B. in Großunternehmen derzeit organisatorische Umstrukturierungen und Outsourcing aus bisherigen Abteilungsleitern und -leiterinnen unternehmerisch verantwortliche GmbH-Geschäftsführer und -führerinnen. Oder aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in hierarchisch gegliederten, weisungsgebundenen Arbeitsabläufen werden verantwortliche Teammitglieder in der in Form von Projekten organisierten Auftragsbearbeitung.

Diese Entwicklungen erfassen die Berufsbildung insgesamt.<sup>18</sup> Sie bieten allerdings - bei allen Risiken, die mit dem Wandel der Anforderungen und der Flexibilisierung

---

<sup>14</sup> Wir bleiben hier zunächst bei der männlichen Attribution des Wortes, wie sie in der herkömmlichen sog. „Entrepreneurship-Forschung“ verwendet wird.

<sup>15</sup> Das französische Verb „entreprendre“ bedeutet soviel wie „unternehmen“.

<sup>16</sup> Vgl.: Accenture: Liberating the Entrepreneurial Spirit. Eine Befragung von 880 Entscheidungsträgern und -trägerinnen in 22 Ländern. [www.accenture.com/entrepreneurship](http://www.accenture.com/entrepreneurship).

<sup>17</sup> In den vergangenen zehn Jahren ist die verfügbare Literatur zum Entrepreneurship rasant gewachsen. Ausgangspunkt war die sich etablierende Entrepreneurship-Forschung in den USA. Erst im Zuge der New Economy und des mit ihr erlebten Gründungsbooms ist das Thema Entrepreneurship auch in Deutschland wirklich präsent geworden. Auch nach dem Einbruch der New Economy bzw. ihres Kapitalisierungsbarometers, dem Neuen Markt, hält das Interesse an dieser Unternehmensphilosophie unvermindert an; zahlreiche Forschungseinrichtungen und Lehrstühle rund um das Thema Entrepreneurship entstanden und entstehen weiterhin. Vgl. u.a.: Andreas Aulinger: Entrepreneurship – Selbstverständnis und Perspektiven einer Forschungsdisziplin. Schriftenreihe am Lehrstuhl der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik. Nr. 1/2003.

<sup>18</sup> „Die Förderung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit ist in Deutschland ein wirtschafts- und bildungspolitisches Thema... Die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln, wird zunehmend wichtiger, um erfolgreich im Erwerbsleben zu sein. Unternehmerische Qualifikationen sind daher nicht nur für eine spätere erfolgreiche Gründung oder Übernahme eines Un-

von Arbeitsverhältnissen verbunden sind - besondere Gestaltungspotenziale für die Entwicklung neuer Ansätze in der Berufsbildung für Frauen:

- ⇒ Intrapreneurship- und Entrepreneurship-Ansätze eröffnen neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Berufsoptionen und Berufsverläufen im Sinne gestaltungsoffener Qualifizierungen, die auf unterschiedlichen beruflichen Anspruchsniveaus flexible Entscheidungen mit Blick auf Beruf, Privatleben und Familie zulassen. Wir werden dies im Folgenden zeigen.
- ⇒ Sie legen einen Schwerpunkt auf die Förderung von Haltungen, Optionen und Kompetenzbereichen wie Offensive, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstmarketing oder Führungsstärke. Sie kommen den Bildungsbedarfen von Frauen also in besonderer Weise entgegen – bei gleichzeitigem Einsatz jener Kompetenzbereiche, über die Frauen in besonderem Maße verfügen, wie soziale Kompetenzen oder Kreativität.
- ⇒ Sie sind geeignet, Qualifizierungsangebote und Personalpolitik bzw. Personalentwicklung in neuer Weise miteinander zu verknüpfen.

Es gilt allerdings, diese Ansätze auch tatsächlich genderorientiert zu gestalten.

### **Entrepreneurship: ein neues Verhältnis von Qualifizierung und Kompetenzförderung – und ein neuer Ansatz für die Personalentwicklung**

Versuche der Gestaltung beruflicher Weiterbildungskonzepte zum Entrepreneurship und Intrapreneurship sind jedoch zunächst einmal mit einem Problem konfrontiert. Die Konjunktur, die die Begriffe Entrepreneurship oder Intrapreneurship derzeit erleben, steht im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Eindeutigkeit und analytischen Fundierung. Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen Entrepreneure oder Intrapreneure? Beide Kategorien sind als Leitfäden für die Entwicklung berufspädagogischer Konzepte bislang eben vor allem eines: „schillernd“.<sup>19</sup>

---

ternehmens von großer Bedeutung. Auch von Fach- und Führungskräften wird immer häufiger erwartet, dass sie im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches „unternehmerisch“ agieren und Ergebnisverantwortung übernehmen können... Es fehlt jedoch im Bereich der Berufsbildung ein konzeptioneller Ansatz zur Vermittlung von Unternehmerqualifikationen, die sämtliche Bildungsbereiche umfasst, einzelne Aktivitäten miteinander vernetzt und in den Lehrplänen der beruflichen Aus- und Weiterbildung verankert ist oder Anknüpfungspunkte bietet.“ Hannelore Paulini-Schlottau: Unternehmerische Selbstständigkeit fördern. Eine Aufgabe für die Berufsbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung. Forschen. Beraten. Zukunft gestalten. Bonn 2004, S. 9 und 11.

<sup>19</sup> Vgl. u.a. Andreas Aulinger: Entrepreneurship – Selbstverständnis und Perspektiven einer Forschungsdisziplin. a.a.O., S. 1.

Es geht in dem hier vorgestellten Ansatz nicht um eine Zusatzqualifizierung, die für Optionen einer (möglichen späteren) Existenzgründung oder die Übernahme eines Betriebes motiviert, über die hierfür notwendigen Anforderungen informiert und Grundkenntnisse vermittelt, wie dies mit dem Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung „Unternehmerische Selbstständigkeit fördern“ (Vgl. Hannelore Paulini-Schlottau, a.a.O.) intendiert ist. Es geht um die Entwicklung eines Qualifizierungs- und Kompetenzansatzes in der beruflichen Weiterbildung, der integrativ und gestaltungsoffen im Sinne der Qualifizierung, des Trainings und der Übernahme von Intrapreneur- oder Entrepreneur-Funktionen ist und auf Genderaspekten basiert.

Angesichts dieser Definitionsmängel wurde im Rahmen des Projektes Women Exist<sup>20</sup> auf der Grundlage einer qualitativen Befragung mit 20 Expertinnen und Experten aus Unternehmen (Fach- und Führungskräfte, Geschäfts- und Unternehmensleitungen), aus der Unternehmens- und Existenzgründungsberatung, aus Mentoring-Programmen sowie mit Existenzgründern und –gründerinnen selbst eine Analyse dieser neuen Kompetenzprofile durchgeführt, die eine Operationalisierung mit Blick auf die Festlegung von Lernzielen und Lerninhalten ermöglicht.<sup>21</sup> Befragung, Analyse und Operationalisierung umfassten dabei zugleich und vor allem auch genderrelevante Aspekte<sup>22</sup>.

Alle Befragten identifizieren drei Qualifikations- und Kompetenzbereiche sowohl für die Einsatzfelder von Entre- wie auch von Intrapreneurship:

- ⇒ Berufsbezogenes Fachwissen, Branchen- und Marktkenntnisse, die – zu meist berufsbegleitend – in spezifischen Weiterbildungen erworben werden und bei der Übernahme von Intra- oder Entrepreneurfunktionen vorausgesetzt werden;
- ⇒ kaufmännisch-unternehmerisches Wissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die je nach Unternehmensart und –größe in unterschiedlichem Umfang und mit unterschiedlichen Schwerpunkten benötigt werden. Sie sind in der Regel Gegenstand z.B. klassischer Weiterbildungs- oder spezieller Existenzgründungsseminare;
- ⇒ die gezielte Förderung von Persönlichkeits- und Kompetenzprofilen.

Eine erste wesentliche Erkenntnis aus den Befragungen ist, dass die in betrieblichen Führungspositionen (Intrapreneurship) und die für eine Existenzgründung und Unternehmensführung (Entrepreneurship) benötigten Qualifikationen und Kompetenzen weitgehend deckungsgleich sind – vorausgesetzt, Weiterbildungs-

---

<sup>20</sup> WomenExist – Vermittlung genderbasierter Unternehmens- und Existenzgründungskompetenzen für junge Frauen in betrieblichen Kontexten. Das Projekt wird durchgeführt in Kooperation des Instituts für Arbeit- und Wirtschaft der Universität Bremen und des Bildungszentrums der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V., Bremen. Laufzeit: 1.7.2004 – 30.6.2007. Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

<sup>21</sup> Die Befragungsgruppe wurde nach Kriterien der symptomatischen Repräsentativität zusammengestellt. Um eruieren zu können, ob und welche frauenspezifischen Bedarfe gesehen werden und ausgehend von der These, dass Betroffene ihre Belange am besten kennen, erfasste die Befragungsguppe 30% Männer und 70% Frauen. Methodisches Instrumentarium der Befragung waren problemzentrierte Interviews. Die Auswertung erfolgte entsprechend der vorgegebenen Logik und der Schwerpunkte der Befragten, so dass Begründungszusammenhänge deutlich wurden, die Erfahrungen und typische Probleme aus der Praxis systematisieren helfen. Sie wurden geclustert zu Kompetenz- und Qualifizierungs-Bedarfs-Profilen.

<sup>22</sup> Anlage und Konzeption der Befragung sowie die Auswahl der Befragungsgruppe basierten u.a. auf der Auswertung der Forschungsergebnisse, die vorliegen aus den zahlreichen Veröffentlichungen des bmbf-Projektes „Gründerinnen in Deutschland“, das Strukturvergleiche der Existenzgründungen von Frauen und Männern in Deutschland durchführt, den Ergebnissen zahlreicher Entrepreneurship-Studien, den Ergebnissen von Heidemarie Nowak zu genderkompetentem unternehmerischem Handeln, sowie von Karin Derichs-Kunstmann, Susanne Auszra und Brigitte Müthing zum Verhalten von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der beruflichen Weiterbildung. Vgl. u.a. Friederike Welter, Bernhard Lageman, Milena Stoytcheva: Gründerinnen in Deutschland – Potenziale und institutionelles Umfeld. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 41. Essen 2003; Heidemarie Nowak: Genderkompetentes unternehmerisches Handeln. In: Genderkompetenz. Ein Reader für die Praxis 2005 und Karin Derichs-Kunstmann, Susanne Auszra, Brigitte Müthing. a.a.O.

konzepte zur Vermittlung von Intrapreneurship-Qualifikationen und -Kompetenzen umfassen tatsächlich alle wesentlichen Bereiche unternehmerischer Verantwortung. Die Befähigung zur Existenzgründung und zur Führung eines eigenen Unternehmens erfordert dann eine Ergänzung um spezifische gründungs- und entscheidungsrelevante Betriebswirtschafts- und Rechtskenntnisse und eine Ergänzung um Kompetenzbereiche, die sich z.B. auf die besonderen Anforderungen der Situation einer Solo-Unternehmensführung und des Alleinstellungsmerkmals einer Unternehmensleitung beziehen, die u.a. durch fehlende Bezüge, Beratung und Austausch mit Gleichgestellten oder höheren Vorgesetzten im Unternehmen gekennzeichnet sind.

Eine zweite grundsätzliche Erkenntnis ist, dass alle Befragten der Förderung eines entrepreneurialen Kompetenzprofils<sup>23</sup> die höchste Priorität einräumen, und zwar mit deutlichen Fokussierungen auf Elemente aus den Kompetenzbereichen Methoden-, Personal- und Sozialkompetenz. Dabei handelt es sich um Elemente oder Einzelkompetenzen, die Frauen in ihrer Gesamtheit zwar in besonderem Maße zugeschrieben werden, deren Potenziale aufgrund von Unterschieden zwischen Männern und Frauen im Konkurrenzverhalten, in Durchsetzungsstrategien und Machtbewusstsein von Frauen häufig nicht ausgeschöpft werden. Die Freisetzung dieses Potenzials durch den Erwerb und das Training von Kompetenzen, die treffend als „Hybridkompetenzen“ bezeichnet werden können (eine Erläuterung dieses Begriffes erfolgt weiter unten), charakterisiert weiblichen ‚Unternehmensgeist‘.

Die Begründungen lauten zusammenfassend: Zweck und persönliche Zielsetzung von Intrapreneurship und Entrepreneurship ist der Kampf um Erfolg und Gewinn – im Team mit anderen (sog. „Win-Win“-Konstellationen), aber auch in der Konkurrenz gegen andere. Das erfordert über rein fachliche Qualifikationen hinaus persönliche Haltungen und Kompetenzen wie Erfolgsorientierung, Durchsetzungsfähigkeit, Führungssicherheit u.v.a.m. Es wird dabei nicht nur als notwendig erachtet, über diese Haltungen und Kompetenzen zu verfügen, sondern auch, sie „aus-

---

<sup>23</sup> Kompetenzen sind nach Weinert kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die Personen verfügen oder die sie erlernen können, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortl. nutzen zu können (Vgl. Franz Emanuel Weinert: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Franz Emanuel Weinert (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001, S. 17-31). Kompetenzen sind also „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“, die kognitive, emotionale, motivationale und soziale Komponenten beinhalten, die unter Rückgriff auf Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten (Qualifikationen) Handlungsfähigkeit in variablen Situationen ermöglichen. Qualifikationen werden im Unterschied zu Kompetenzen „nicht erst in selbstorganisierten Handlungen sichtbar, sondern in davon abgetrennten normierbaren und Position für Position abarbeitenden Prüfungssituationen. Die zertifizierbaren Ergebnisse spiegeln das aktuelle Wissen, die gegenwärtig vorhandenen Fertigkeiten wider. Ob jemand davon ausgehend auch selbstorganisiert und kreativ handeln können, kann durch die Normierungen und Zertifizierungen kaum erfasst werden. Einem ‚gelernten‘ Multimediadesigner mit besten Abschlussnoten kann in der Praxis schlicht nichts einfallen.“ (Vgl. John Erpenbeck, Lutz von Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart 2003). Auf unternehmerisches Handeln bezogen bedeutet das: Jemand, der über vorzügliche im Diplom zertifizierte BWL-Kenntnisse verfügt, kann gegenüber sich bietenden Geschäftsgelegenheiten blind wie ein Maulwurf sein... Im Folgenden werden ausschließlich die Ergebnisse zum Kompetenzprofil Entre- und Intrapreneurship dargestellt.

zu strahlen“, sie „in Persönlichkeit und Auftreten zu repräsentieren“.<sup>24</sup> Und eben da „tun Frauen sich häufig schwerer“ oder „mögen es nicht so tun“:

Nach Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten sind Frauen zurückhaltender, vorsichtiger, emotionaler, (wirken) unsicherer und weniger zielorientiert und sind insgesamt weniger geübt, Führung zu repräsentieren und zu realisieren<sup>25</sup> – vor allem auch deshalb, weil sie weniger Gelegenheiten hatten, dies zu üben. Gestützt werden diese Befunde nach Aussagen der Expertinnen und Experten durch einen spezifischen Kommunikationsstil („weiblicher Konjunktiv und Relativierungen“ ...) und eine „Körpersprache“ („sich klein machen“, „in Gruppenkonstellationen einordnen, statt sich zu positionieren“ ...), die vor allem im Vergleich zu männlicher Gestik und Verhalten eher auf Unauffälligkeit gerichtet zu sein scheint.

Dabei werden als „typisch weiblich“ titulierte Haltungen oder Handlungsmaximen nicht als Defizite gewertet. Denk- und Handlungsweisen, die häufig bei Frauen angetroffen werden, werden als in beruflichen Situationen einfach weniger tauglich eingeschätzt. Demgegenüber werden Erfahrungen und Beispiele von Frauen in verantwortlichen Positionen oder Führungsfunktionen gerade auch in kleineren Unternehmen angeführt, die entscheidend zur Entwicklung neuer Unternehmenskulturen beitragen. Sie zeichnen sich aus durch einen transparenten, fairen Führungsstil und die Durchsetzung frauenfreundlicher und gendersensibler Personalpolitiken, die Frauen ebenso wie Männer (z.B. in Möglichkeiten von Elternzeiten, Teilzeit etc.) einbeziehen. Von einer Förderung von Frauen in Intrapreneurship- und Entrepreneurship-Funktionen wird allgemein eine stärkere Durchsetzung dieser Ansätze erwartet.

Als mit Priorität zu fördernde Zentral- oder Querschnittskompetenz wird von den Expertinnen und Experten das „Selbstmarketing“ für Frauen hervorgehoben. Unter gezielter Nutzung von Netzwerkstrukturen und Mentoring-Angeboten, die von und für Frauen seit einigen Jahren mit ausgesprochenem Erfolg im Aufbau begriffen sind, wird die Befähigung zu einem strategischen „Opportunity-Management“ (Erkennen und Wahrnehmen von Gelegenheiten und Chancen) und zur Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationsstrategien gefordert.

Das in der folgenden Tabelle zusammengefasste Ensemble von Kompetenzen zeigt zunächst das aus der Untersuchung resultierende Kompetenzprofil „Entrepreneurship“: Die dargestellten Kompetenzbereiche sind Kennzeichen entrepreneurialen Denkens und Handelns schlechthin: Sie treffen in gleicher Weise auf männliche Entrepreneure zu.

---

<sup>24</sup> „Rechnen, Buchführung, oder Verkaufen, das können auch andere – aber eben nicht mit dem expliziten persönlichen Fokus auf Verantwortung, Innovation, Durchsetzung und Erfolgsmaximierung für das Gesamtunternehmen“. Interviewauszug.

<sup>25</sup> Bei der Verdeutlichung, Auflistung von Denk- und Handlungsweisen von Männern und Frauen geht es nicht um die Festlegung (neuer) Geschlechterstereotype, sondern immer nur um die Kennzeichnung empirischer Häufigkeiten, in denen diese Denk- und Handlungsmuster bei Frauen oder Männern aufzufinden sind.

### Kompetenzprofil Intrapreneurship und Entrepreneurship

Fachkompetenz	Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> <li>■ Branchen-Kenntnisse</li> <li>■ Markt- Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbst- + Zeitmanagement</li> <li>■ Organisationsfähigkeit + Prozessmanagement</li> <li>■ Vernetztes, strategisches Denken</li> <li>■ Analytisches Denken + Problemlösungsfähigkeit</li> <li>■ Personalmanagement</li> <li>■ Selbstmarketing + Präsentationstechniken</li> </ul>
Personale Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheidungsbereitschaft + Verantwortungsbewusstsein</li> <li>■ Risikobereitschaft</li> <li>■ Kreativität + Innovationsfähigkeit</li> <li>■ Extrovertiertheit</li> <li>■ Ausdauer, Hartnäckigkeit + Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>■ Zutrauen in die eigene Fähigkeit + „Krisenresistenz“</li> <li>■ Dienstleistungs- + Kundinnen- und Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teamfähigkeit + Kooperationsbereitschaft</li> <li>■ Personalführung</li> <li>■ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>■ Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>■ Moderations- + Mediationskompetenz</li> </ul>

Quelle: Auswertungsergebnisse der qualitativen Befragung WomenExist

Die Interpretation des Kompetenzprofils bedarf einiger Erläuterungen: Die Zuordnung der Einzelkompetenzen zu den Kompetenzfeldern kann nicht in jedem Falle eindeutig erfolgen. Das liegt darin begründet, dass die vorgenommene Differenzierung eine theoretische Abstraktion und analytischer Natur ist. In der Praxis, im konkreten Handeln der Subjekte, wird eine Kompetenz nicht isoliert betätigt, sondern - variierend mit den Anforderungen einer Handlungssituation - im Zusammenspiel mit anderen Kompetenzen.<sup>26</sup>

Die folgenden Kompetenzbereiche entrepreneurialen Denkens und Handelns beschreiben die genderforschungsbasierten Kompetenzprofile Intra- und Entrepreneurship für Frauen:

<sup>26</sup> Ein Beispiel: Dienstleistungs- und Kundenorientierung sind eine geistige Grundhaltung; kundenorientiertes Handeln setzt entsprechend des situativen Kontextes sowohl methodische Kompetenzen (z.B. Organisations- oder Moderationsfähigkeit) als auch soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit) voraus.

**Gezielt zu fördernde genderforschungsbasierte Kompetenzprofile Intrapreneurship und Entrepreneurship für Frauen<sup>27</sup>**

Selbstmarketing	Führungskompetenzen	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Netzwerke knüpfen + nutzen</li> <li>■ Strategisches Denken + Handeln „Selbstpräsentation“ (inner-; außer-; über betrieblich)</li> <li>■ Strategisches Chancenmanagement</li> <li>■ Entwicklung und Nutzung gezielter Informations- und Kommunikationsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>■ Strategisches Führungsmanagement</li> <li>■ Konfliktbereitschaft</li> <li>■ Entwicklung von Umsetzungsstrategien und Good Practice-Beispielen frauen- + familienfreundlicher, genderorientierter Personalpolitiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesprächsführungskompetenz</li> <li>■ Verhandlungskompetenz</li> <li>■ Stärkung von Ausdruck + Körpersprache: die Sprache von Frauen bearbeiten: Konjunktive, Relativierungen, sich als Person zurücknehmen, sich klein machen ...</li> </ul>

Quelle: Auswertungsergebnisse der qualitativen Befragung WomenExist

Auch diese Kompetenzbereiche definieren keine isoliert zu betrachtenden Einzelkompetenzen. Sie überzeichnen z.T. die Kompetenztabelle für Männer und Frauen und berühren Bereiche von Persönlichkeitsmerkmalen und methodisch-kommunikativer Kompetenzen. Wir bezeichnen diese Kompetenzfelder als „Hybridkompetenzen“. Eine gezielte, nachhaltige Qualifizierung von Frauen zu unternehmerischem Denken und Handeln und insbesondere die Befähigung, sich als Entrepreneurin zu etablieren und zu behaupten, ist in hohem Maße von diesen Hybridkompetenzen abhängig. Dieser Zusammenhang von Entrepreneurkompetenz im Allgemeinen und der spezifischen Fokussierung auf Hybridkompetenzen im Besonderen kennzeichnet ein neues Bildungskonzept: „Woman Entrepreneurship“.

**Woman Entrepreneurship – neue Impulse für Weiterbildung und Personalpolitik**

Die Ergebnisse aus der genderorientierten Entrepreneurship-Forschung sind deckungsgleich mit den kommunikationstheoretisch basierten Ergebnissen von Daniela Wawra und Linda Babcock, die im Rahmen beruflicher Bewerbungssituationen gewonnen wurden, oder den Ergebnissen der Forschungsgruppe um Karin Derichs-Kunstmann, die Kommunikations- und Verhaltensstrategien von Männern und Frauen in der beruflichen Weiterbildung untersucht hat: Kommunikationsstile, Emotionalität, Dominanzverhalten und das ihnen zugrunde liegende Selbstbewusstsein sind im beruflichen Handeln von Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt und haben wesentlichen Einfluss auf Zielerreichung, Fremdwahrnehmung und Erfolg.

Gerade von Intra- und Entrepreneuren werden sie in professioneller Ausprägung gefordert. Bildungskonzepte, die das Ziel verfolgen, Frauen und Männer beim Erwerb von Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Kompetenzen zu unterstützen, müssen also auf differenzierten Gender-Analysen zu den Handlungsbereichen von

<sup>27</sup> Vgl. Lothar Dorn, Ursula Rettke: „Kompetenzprofil Entrepreneurship und Intrapreneurship“ und „Genderbasierte Kompetenzprofile für erfolgreiches Intra- und Entrepreneurship von Frauen“. Interne Manuskripte, Universität Bremen 2005.

Intra- und Entrepreneurship basieren, wollen sie dem Grundpostulat pädagogischen Handelns gerecht werden: Zielgruppenorientierung. Es geht um die Bewusstmachung und das Hinterfragen dieser Haltungen, Sichtweisen und Handlungsoptionen, und zwar bei Frauen *und* Männern bezogen auf die Ziele, die mit ihnen im Beruf verfolgt werden. Und es geht um das Training zielführender Verhaltensweisen und Handlungsstrategien. Die Förderung eines adäquaten Selbstbewusstseins und die gezielte Entwicklung von Selbstbeurteilungskompetenzen sind eine wesentliche Voraussetzung hierfür. Die häufig transparenteren, sozialeren, aber auch emotionaleren Kommunikations- und Verhaltensstile von Frauen sind dabei zu reflektieren, in ihrer Bedeutung für die Gestaltung neuer Unternehmenskulturen, Führungs- und Kommunikationsstile zu bewerten und aufzugreifen. Dabei kommt den von ihnen eingebrachten Ansätzen einer frauen- und familienfreundlichen Personalpolitik, die auch in Männerdomänen eingreift, eine besondere Bedeutung zu. Frauen, die intrapreneuriale Denk- und Handlungsmaximen realisieren, sind gemeinsam mit – vor allem aber auch zusätzlich zu – Frauen in Unternehmensleitungsfunktionen Multiplikatorinnen für zukunftsorientierte Personal-konzepte in Unternehmen und Organisationen, die mithelfen, immer noch gültige Vorstellungen von Frauen- und Männerrollen mit ihren Rückwirkungen auf Berufschancen und Karriereverläufe nachhaltig zu bekämpfen.

Dabei verweisen alle Forschungsergebnisse zum Thema darauf, dass die frühzeitige Einstellung der persönlichen Dispositionen, Präferenzen und Ressourcen junger Frauen und Männer auf ein unternehmerisches Denken und Handeln eine der wichtigsten Determinanten ist für eine motivierte und erfolgreiche Realisierung von Intrapreneurship und Entrepreneurship, für neue Unternehmens- und Selbstständigkeitskulturen. Je frühzeitiger diese Bildungsansätze aber ansetzen sollen, desto gestaltungsoffener im Sinne eines integrativen Ansatzes mit Blick auf Intra- und Entrepreneurship-Optionen sind sie zu konzipieren.

### **„WomenExist“ – ein integrativer Ansatz zur Förderung von Intrapreneurship- und Entrepreneurship-Kompetenzen**

Das Projekt WomenExist entwickelt und erprobt einen integrativen, gestaltungsoffenen Ansatz zur Vermittlung von Intra- und Entrepreneur-Qualifikationen und -Kompetenzen für junge Frauen in kaufmännischen und Dienstleistungsberufen<sup>28</sup>,

- die sich beruflich weiterentwickeln und ihre Karriere vorausschauend planen wollen oder
- die in einer Selbstständigkeit oder Existenzgründung eine mögliche Perspektive für ihre berufliche Entwicklung sehen.

Über die Qualifizierung zu unternehmerischem Denken und Handeln und über eine gezielte Kompetenzförderung werden sie darin unterstützt, im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses verantwortungsvolle Aufgaben und Funktionen zu

---

<sup>28</sup> Die Auswahl der Zielgruppe basiert auf Ergebnissen der Existenzgründungsforschung, nach denen vor allem junge Frauen nach der Berufsausbildung Karriere- und Existenzgründungspläne besonders eloquent verfolgen. Die Auswahl der Berufsfelder entspricht den Bereichen, in denen Frauen am häufigsten berufstätig sind und am häufigsten Existenzen gründen.

übernehmen oder sich im Rahmen einer selbstständigen Berufstätigkeit oder Existenzgründung neu zu positionieren. Das Projekt vermittelt also Qualifikationen und Kompetenzen, die innerhalb eines Unternehmens für verantwortungsvolle und Führungsaufgaben unverzichtbar sind und zugleich die Grundlage für eine erfolgreiche Selbstständigkeit und /oder Unternehmensführung bilden, wie

- Betriebswirtschaftliches Fachwissen in den Bereichen Unternehmensführung, Personalführung, Finanzierung, Kostenrechnung / Controlling, Bilanzierung, Kennzahlen, Marketing, Gesellschaftsrecht
- analytische und kreative Fähigkeiten für Ideenfindung, Problemlösung und Konfliktmanagement in Geschäftsprozessen
- Fähigkeiten in Arbeitsorganisation und Selbstmanagement
- Kommunikation, Präsentation und Selbstmarketing
- die Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von Chancen in Unternehmen und auf Märkten
- Kenntnisse und Erfahrungen in der Erstellung und Präsentation von Projekt- und Businessplänen.

Der integrierte Qualifizierungs- und Kompetenzansatz präjudiziert dabei keine biografische Reihenfolge, d.h. er legt die Lernerinnen nicht fest auf die Praktizierung von Intrapreneurship in Führungsfunktionen und eine anschließende Selbstständigkeit oder Existenzgründung. Er realisiert vielmehr die frühzeitige, unterschiedliche Optionen integrierende Qualifizierungsstrategie „unternehmerisches Denken und Handeln“ für junge Frauen. Er öffnet mit dem Fokus auf die Qualifizierung für Entscheidungs- und Führungsfunktionen und -situationen zugleich den Blick auf eine Existenzgründung als selbstverständlich mitzudenkende Alternative.

Das Weiterbildungskonzept wird umgesetzt im Rahmen einer Entwicklungs- und Erprobungspartnerschaft mit Fach- und Führungskräften aus kooperierenden Unternehmen sowie mit Expertinnen und Experten aus Netzwerkorganisationen und Mentoring-Programmen. Kernelemente sind Videosequenzen, Dokumentarfilme, Interviews etc. mit Entscheiderinnen und Entscheidern, die für die Lernenden praxisnah und in authentischer Weise unternehmerisches Denken und Handeln erfahrbar machen und die Grundlage für das eigene Training bilden. Das Weiterbildungskonzept nutzt dabei moderne Lerntechnologien im Rahmen eines Blended Learning-Konzeptes, d.h. im Wechsel von E-Learning, betrieblichen Trainingseinheiten und Präsenzphasen (z.B. Beratung im Netzwerk, im Mentoring).

Das Konzept ist gegliedert in die Module

- Kaufmännisch-betriebswirtschaftliches Wissen
- Training unternehmerischer Kompetenzen
- Wissens- und Trainingseinheiten Existenzgründung.

Das Lernprogramm ermöglicht das individuelle, selbstorganisierte Lernen ebenso wie die Organisation von Lernprozessen im Rahmen von Beratungs- und Mentoring-Angeboten. Es unterstützt bestehende Beratungs-, Weiterbildungs-, Coaching- und Mentoring-Angebote für Aufsteigerinnen, Existenzgründerinnen, aber auch für jene Zielgruppen, die derzeit aus der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik fast ganz herausfallen, wie arbeitslose Frauen, Berufsrückkehrerinnen, Frauen im

Erziehungsurlaub u.a. Das Qualifizierungs- und Kompetenzkonzept basiert auf einem persönlichkeitsorientierten Ansatz mithilfe lernbegleitender individueller Qualifikations- und Kompetenzanalysen, die das Selbstbeurteilungsvermögen schärfen und Grundlage für die persönliche Auswahl der Lernmodule sind.

Ein wesentlicher Baustein des Weiterbildungskonzeptes ist der Einbezug von Unternehmen und Beratungseinrichtungen. Hierzu zählen u.a. auch Banken, Kammern und Verbände. Sie sind im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft Know-How-Träger, stellen für die Trainingseinheiten Lernbetreuer und –betreuerinnen, für die Existenzgründungsinhalte Berater und Beraterinnen zur Verfügung und übernehmen Multiplikatorenfunktion für das Lernkonzept und seine genderorientierten Methoden und Inhalte.