

Jenna Voss

**Genderaspekte in der institutionellen Gründungsberatung.
Ressourcen, Strategien, Prozesse und Steuerung.
Ein Handbuch zur gendersensiblen Beratungspraxis**

Erstellt auf der Grundlage der „DGF-Qualitätsstandards für gender-
und zielgruppenspezifische Gründungsberatung“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Universität Bremen

iaw
Institut Arbeit und Wirtschaft
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen



Impressum:

Autorin: Jenna Voss

Herausgeber: Institut Arbeit und Wirtschaft Universität/
Arbeitnehmerkammer Bremen
Postfach 33 04 40
28334 Bremen

Projekträger: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

Bestellungen: DGF e. V. - eMail: info-qualitaet@dgfev.de

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Layout: Meike Beekmann
Druck: Universitätsdruckerei Bremen
I. Auflage 2009

Gliederung

Danksagung	1
Das Handbuch	4
Das Wichtigste in Kürze	6
Leitbild	6
Leitung und Strategie	6
Mitarbeiter/innen und Ressourcen	7
Evaluation und Controlling	7
Zufriedene Kund/innen	7
I Organisationelles Leitbild	8
1.1 Gendersensibles Leitbild	8
1.2 Gendersensible Ansprache durch das Leitbild	9
1.3 Ausdruck von Genderaspekten in Zielen, Aufgaben und im Selbstverständnis	9
1.4 Genderaspekte in der internen Kommunikation	10
1.5 Sichtbarkeit von Ansätzen zu Chancengleichheit und Gender Mainstreaming	11
2 Leitung und Strategie	12
2.1 Gendersensibilität als Schlüsselkompetenz der Geschäftsleitung	12
2.2 Genderaspekte in der fachlich-wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit	13
2.3 Strategien, Ziele, Verantwortlichkeiten, Mitarbeiter/innen	15
2.4 Genderbezogene Strategien für Beratungsprozesse	17
2.5 Gendereinbezug bei Ressourcen, Kommunikation, Prozesssteuerung	18
2.6 Genderaspekte und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen	19
2.7 Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und Kund/innen als Organisationsziel	20
2.8 Genderbezogene Personal- und Organisationsentwicklung	21
2.9 Sicherstellung der Genderkompetenz im Beratungsteam	22
3 Mitarbeiter/innen und Ressourcen	23
3.1 Genderbezogene Kriterien für die Rekrutierung von Mitarbeiter/innen	23
3.2 Aktualität genderbezogener Kompetenzen	23
3.3 Erweiterung von Genderkompetenzen durch Networking	24
3.4 Transparenz von Kommunikationsstrukturen	24
3.5 Beteiligung von Mitarbeiter/innen	25

4 Schlüsselprozesse zur Dienstleistungserbringung	25
4.1 Frauen sind und gründen anders als Männer – weibliche Beratungsbedarfe	25
4.2 Beratungsanforderungen an die Gründungsberatung von Frauen	27
5 Evaluation, Controlling und Optimierungsprozesse	30
5.1 Überprüfung der Zielerreichung in Bezug auf Genderaspekte	30
5.2 Gendersensible Kriterien für die Überprüfung der Zielerreichung	30
6 Kommunikation mit Kund/innen	31
6.1 Gendergerechte Kriterien für die externe Kommunikation	31
6.2 Einbezug von weiblichen Gründungsleistungen in die Werbung	32
6.3 Besondere Leistungen für Frauen und Gründerinnen	32
6.4 Wirtschaftsleistungen der Gründerinnen hervorheben	32
6.5 Kriterien für die Bewertung der Zufriedenheit der Kundinnen	33
7 Anhang	34
7.1 DGF-Qualitätsstandards für gender- und zielgruppenspezifische Gründungsberatung	34
7.2 Checklisten für die gendersensible Beratung	37
7.2.1 Checkliste: Leitbild	37
7.2.2 Checkliste: Leitung, Führung, Strategie	37
7.2.3 Checkliste: Mitarbeiter/innen und Ressourcen	39
7.2.4 Checkliste: Schlüsselprozesse zur Dienstleistungserbringung	40
7.2.5 Checkliste: Evaluation, Controlling, kontinuierlicher Verbesserungsprozess	40
7.2.6 Checkliste: Kund/innenkommunikation	41

Danksagung

Ohne die Beteiligung vieler Expert/innen und Praktiker/innen wäre dieses Handbuch nicht zustande gekommen.

Mein Dank gilt den Netzwerkorganisationen der Existenzgründungsinitiative B.E.G.IN, die das Forschungsvorhaben OptExist, in dessen Rahmen dieses Handbuch entwickelt wurde, tatkräftig unterstützt haben. Zur Entwicklung haben zahlreiche Expert/innen aus der Politik und Praxis beigetragen, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den tiefgehenden und anregenden Gesprächen mit mir geteilt haben. Ohne ihre engagierte Unterstützung wäre das Handbuch in dieser Tiefe und Detailliertheit kaum zu realisieren gewesen.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Bert Cecchia von der Handelskammer Bremen für die konstruktive Kritik und die hervorragenden Vorschläge, bei Franziska Mayer von der frauenspezifischen Einrichtung Frauen in Arbeit und Wirtschaft (faw) in Bremen für ihren scharfen Blick auf die Verortung von Genderaspekten und die Formulierungen und Tania Neubauer vom RKW Bremen / Gründungsleitstelle B.E.G.IN für ihre konstruktiven Vorschläge und Anregungen. Ich danke ihnen für ihre Zeit, ihr Interesse und ihr Engagement, das sie diesem Vorhaben entgegengebracht haben.

Bedanken möchte ich mich nicht zuletzt bei Dr. Birgit Buschmann, Vorstand des Deutschen Gründerinnen Forums (DGF e. V.) für ihre Unterstützung. Die vom DGF entwickelten und zur Verfügung gestellten Qualitätsstandards für gender- und zielgruppenspezifische Gründungsberatung bilden die Grundlage dieses Handbuches.

Vorwort

Im letzten Jahrzehnt wurde in der Bundesrepublik die Infrastruktur für institutionelle Gründungsberatung und Förderung erheblich ausgedehnt und ausdifferenziert. Im internationalen Vergleich schneidet sie seit drei Jahren in der Gesamtbewertung sehr gut ab (GEM 2006 bis 2008). Es gründen aber wesentlich mehr Männer als Frauen. Das Verhältnis liegt bei etwa Zwei zu Eins. Daher verwundert es nicht, dass sich die Beratungspraxis in großen Teilen an den Bedürfnissen der Gründer orientiert.

Gleichwohl erfuhr die Frauengründung in der letzten Zeit zunehmende Aufmerksamkeit. Zum einen, weil die Frauenquote bei der Existenzgründung immer noch recht niedrig ausfällt und zum anderen, weil beim weiblichen Geschlecht ein viel höheres Gründungspotential vermutet wird. Daher erhält auch die Beratung und Förderung von Frauen, die gründen wollen oder bereits gegründet haben, eine besondere Beachtung. Sie soll bedarfsgerecht werden bzw. sie soll die Bedürfnisse der Frauen besser berücksichtigen können.

Der Wissensstand und die Erfahrungen in Hinblick darauf, was Frauen benötigen, um zu gründen oder um besser zu gründen, sind inzwischen erheblich gewachsen. Insbesondere Praxiserfahrungen der frauenspezifischen Beratungseinrichtungen sowie diverse ins Leben gerufene Projekte haben dazu beigetragen, die spezifischen Bedarfe und Ansprüche von Frauen in Hinblick auf die Gründungsberatung zu identifizieren und daran orientiert die Beratungs- und Förderstrukturen zu verbessern und gendersensibler auszugestalten.¹

¹ Vgl. z. B.: Buschmann, B. / Bonacker, M. / Caspari, A. (2002): Frauenspezifische Beratungseinrichtungen für Existenzgründerinnen. Analysen und Potenziale. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Schriftenreihe des BMFSFJ; Bd. 218. Stuttgart; hannoverimpuls GmbH (2004): Was Gründerinnen bewegt. Selbständigkeit aus der Perspektive von Existenzgründerinnen in der Region Hannover. Hannover; Netzwerk der Unternehmerinnen- und Gründerinnen-

Dieses Handbuch ist ein Versuch, dieses Wissen und die Erfahrungen zu bündeln und möglichst vielen Förderinstitutionen und Beratungseinrichtungen zur Verfügung zu stellen. Was bedeutet aber „gendersensible Beratungspraxis“ oder „gendersensible Gründungsangebote“?

Spricht man von gendersensiblen Beratungspraxen, Beratungsangeboten und Förderstrukturen ist prinzipiell klar, dass es sich dabei um solche Strukturen und Leistungen handelt, die die geschlechtsbezogenen, spezifischen Bedürfnisse von Frauen bei der Beratung und Förderung (mit) berücksichtigen. Frauen haben bekanntermaßen häufig anders gelagerte Bedürfnisse und Ansprüche in Bezug auf die Ausgestaltung der Beratung und der Beratungsprozesse, in Bezug auf die Planung, Konkretisierung und Durchführung der Gründung, in Bezug auf die mentale und emotionale Unterstützung und die Vereinbarkeit von privaten und familiären Verpflichtungen und Aufgaben mit der Gründung und der Selbständigkeit als Männer. Frauen fühlen und denken anders als Männer, sie lernen anders und verarbeiten Informationen anders. Sie folgen anderen Handlungsorientierungen und wählen andere Lösungsstrategien.

Was bedeutet das jedoch konkret in Bezug auf die Beratung, den Beratungsprozess, die Beratungssituation? Wie müssen Beratung und Beratungsprozess beschaffen sein, um den ratsuchenden Frauen gerecht zu werden? Was bedeutet das in Bezug auf Werbung und Ansprache von (potenziellen) Existenzgründerinnen oder die erste Kontaktaufnahme in der Beratungsorganisation? Welche institutionellen Strategien und Mechanismen können sich selektiv bzw. marginalisierend auf Inanspruch-

zentren (2004): Handbuch für die erfolgreiche Konzeption und Realisierung von Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentren. Berlin; Leicht, R. / Welter, F. (Hg.) (2004): Gründerinnen und selbständige Frauen. Potentiale, Strukturen und Entwicklungen in Deutschland. Karlsruhe.

nahme von Gründungsangeboten durch Frauen auswirken? Welche Strategien und Mechanismen tragen dazu bei, die Beteiligung von Frauen zu erhöhen? Welche Arten von Ansprachen lassen Frauen „kalt“ und mit welchen lassen sich potenzielle Gründerinnen besser mobilisieren? Unter welchen institutionellen Bedingungen fühlen sich Frauen gut aufgehoben und gut beraten und unter welchen nicht? Nach welchen Kriterien müssten sich Organisations- und Beratungsstrukturen richten, um Ausschlussmechanismen zu vermeiden und den differenten Bedürfnissen von Frauen gerecht zu werden? Welche Beratungskonzepte und Beratungsmethoden kommen den Bedürfnissen der Frauen entgegen?

Mit solchen Fragen, die kurz formuliert auf das Matching von institutionellen Beratungs- und Förderangeboten und die Bedarfe der Existenzgründerinnen abzielen, befasste sich seit 2006 das im Rahmen des BMBF-Programms „Power für Gründerinnen“ geförderte Forschungsprojekt OptExist (Evaluation und Optimierung von institutionellen Beratungs- und Förderinstrumenten für Existenzgründerinnen). Projektziele waren die Analyse und Evaluation der Passgenauigkeit und Passfähigkeit von Angeboten und Nachfrage seitens der Gründerinnen sowie ein Beitrag zur Optimierung von Beratungs- und Förderstrukturen für Gründerinnen in den Bundesländern Bayern, Bremen, Hamburg und Sachsen-Anhalt. Das Projekt schaut aus der Vogelperspektive auf die Einbettung der jeweiligen Beratungs- und Förderinfrastruktur im län-

derspezifischen Kontext und analysiert die strukturellen Interdependenzen sowie die „subjektive Passung“ von institutionellen Angeboten differenter Beratungseinrichtungen und Förderinstitutionen und „weiblichen Bedarfe“. Die gewonnenen Projektergebnisse basieren auf Gesprächen auf der politisch-strategischen und der operativen Ebene. Einbezogen wurden sowohl Institutionen und Einrichtungen, die Gründerinnen und Gründer beraten als auch solche, die frauenspezifische Beratung leisten. Die Erfahrungen und die Bewertung der Kundinnen und Kunden, die institutionelle Beratungs- und Förderangebote in Anspruch genommen haben, wurden im Rahmen einer standardisierten Umfrage erhoben.

Die Projektergebnisse fließen in das vorliegende Handbuch zur gendersensiblen Praxis in der Gründungsberatung ein, das dazu dienen soll, die Ausgestaltung der institutionellen Beratungspraxis besonders im Hinblick auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Frauen zu optimieren. Aufbauend auf den durch das Deutsche Gründerinnen Forum (DGF e. V.) 2007 erarbeiteten und systematisierten „Qualitätsstandards für zielgruppenspezifische Beratungen“ wurden organisationelle Verfahren, Prozesse und Strategien unter Einbezug von Aspekten, die für Frauen besonders relevant sind, präzisiert und konkretisiert.

Das Handbuch wurde mit der Unterstützung des Deutschen Gründerinnen Forum e. V. und Expert/innen aus drei bremischen Beratungsinstitutionen entwickelt.

Das Handbuch

Das Handbuch baut auf den Qualitätsstandards für Gründungsberatung auf, die durch das Deutsche Gründerinnen Forum e. V. im Rahmen des durch die Equal-Entwicklungspartnerschaft „Activating Women’s Potential of Entrepreneurship“ finanzierten Forschungsprojektes entwickelt wurden. Genderrelevante Aspekte der institutionellen Beratung werden dementsprechend nach einzelnen schon erarbeiteten Qualitätsbereichen behandelt. Zu diesen Qualitätskomplexen gehören das institutionelle Leitbild, die Leitung, die Führung und das strategische Vorgehen in der Organisation, der Einsatz von Mitarbeiter/innen und Ressourcen, die Schlüsselprozesse in Bezug auf die Leistungserbringung, die Evaluation und das Controlling der Effizienz und der Wirksamkeit der erbrachten Leistungen und nicht zuletzt die Kommunikation mit den Kundinnen.

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass organisationelle Strukturen, Leitbilder, Kommunikation, Richtlinien, Normen und Werte, Erwünschtes, Normalitäten, Hierarchien, Strategien oder Vorgehen usw. unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen für Frauen und Männer schaffen. Im Grunde gibt es keine geschlechtsneutral aufgebauten Strukturen, schon deshalb nicht, weil sie den Stempel ihrer Erschaffer/innen tragen. In der bundesrepublikanischen Arbeitswelt, die in den meisten Bereichen männlich dominiert ist, sind Strukturen und Systeme auch durch Männer geprägt und an ihren Bedürfnissen und Interessen orientiert.

In Bezug auf die hier angesprochene Beratung und Förderung von Existenzgründerinnen ist es daher notwendig, diese Strukturen und Systeme zu reflektieren und dementsprechend alle Bereiche und Dimensionen in betroffenen Organisationen nach geschlechtlichen Ausprägungen, Genderrelevanz und Gendersensibilität zu hinterfragen. „Gendersensibel“ bedeutet dabei „gleich sensibel für beide

Geschlechter“ und damit ist verbunden, dass insbesondere Bedürfnisse, Ansprüche und Interessen von Frauen in den Strukturen und Prozessen mit besonderer Sorgfalt und Aufmerksamkeit beachtet werden. Diese vielleicht als privilegiert anmutende Behandlung von weiblichen Anliegen ist einem erheblichen Nachholbedarf und einer notwendigen Nachbesserung in Hinblick auf institutionelle Handlungsoptionen und Chancen für Frauen in der Gesellschaft geschuldet.

Die Evaluation von vier landesspezifischen Förderpraxen hat für dieses Handbuch wichtige Ergebnisse erzielt: Insbesondere die Schlüsselakteure in Institutionen, organisationelle Leitmotive und Ziele, etablierte organisationelle Standards und Übereinkünfte in Bezug auf die Gestaltung von Beratungs- und Arbeitsprozessen gehören zu den neuralgischen Punkten in Hinblick auf die Sensibilisierung für Genderaspekte. Weitere wichtige Aspekte bilden die Ansprache, die Dokumentation von Beratungsprozessen, die Sensibilität der Statistik für Geschlecht sowie die Kontrolle und Evaluation. Je nachdem wie stark „Gender“ in den Kriterien für die einzelnen Bereiche ausgeprägt ist, tragen sie dazu bei, dass Genderaspekte sichtbar und wirksam werden oder nicht, und dass die Beratungspraxis den Bedürfnissen und Interessen von Frauen gerecht wird oder nicht.

Das vorliegende Handbuch richtet sich in erster Linie an Beratungs- und Förderorganisationen auf dem Gebiet der Existenzgründungsförderung, aber auch ebenso an alle Organisationen, die die Gendersensibilität implementieren, erweitern oder verfeinern wollen. Der inhaltliche Aufbau versucht, dem Anspruch und dem Bedarf der Institutionen je nach ihrem Entwicklungsstand gerecht zu werden. Mögliche zu nennende Grade der institutionellen Entwicklung wären die „Vorbereiteten“, die gendergerechte Organisationsstrukturen bereits aufgebaut haben und sie weiter entwickeln,

die, die „in den Startlöchern“ oder am Anfang der Entwicklungsprozesse stehen, die „Kritiker“, die der Genderdebatte recht skeptisch gegenüber stehen, aber für den Prozess zumindest partiell offen sind und nicht zuletzt die „Ablehnenden“, die bisher(!) klar gesagt haben: „Das brauchen wir nicht“.

Bei der Nutzung des Handbuchs wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr bietet dieses Buch Vorschläge für punktuelle Prozessoptimierungen und Ressourcenverteilung oder einfach auch Bewusstwerdung im Hinblick auf Verortung von Genderaspekten, genauso wie Vorschläge und Anleitungen für umfangreiche Entwicklung im Hinblick auf Ressourcen, Prozesse, Strategien und Steuerung in den relevanten Bereichen der beratenden und finanzierenden Institutionen und Einrichtungen.

Das Ziel dieses Handbuches ist, die Dimension Gender querschnittig in allen organisationellen Beratungs- und Arbeitsstrukturen zu präzisieren und zu konkretisieren. Das Handbuch fokussiert einzelne Bereiche und fragt danach, was „Gender“ in Hinblick auf einzelne Strukturen, Bedingungen

und Voraussetzungen ausmacht und wie es dort ausprägt ist. Kurze Hinleitungen werden von einzelnen Fragen und kurzen Checklisten begleitet, die Reflexionsprozesse erleichtern (können) und eine Evaluation der bereits erreichten organisationellen Gendersensibilität anleiten.

Da sich einzelne Aspekte und Dimensionen in den Qualitätsbereichen an einigen Stellen überschneiden, jeder einzelne Bereich aber in seiner Logik und Ganzheitlichkeit behandelt wird, sind einige Wiederholungen unvermeidbar. Die ganzheitliche Behandlung der einzelnen Bereiche bietet bei der Anwendung des Handbuchs aber den Vorteil, an beliebiger Stelle einzusteigen. Eine Zusammenfassung der Fragen in Checklisten am Ende des Handbuchs ermöglicht einen Soforteinstieg in die Evaluation.

Die behandelten Aspekte und Fragen an die organisationellen und personellen Strukturen einer Einrichtung sind keineswegs vollständig und können und sollen in den einzelnen Einrichtungen nach Bedarf weiter ausdifferenziert und ergänzt werden.

Das Wichtigste in Kürze

Leitbild

- Mit dem Leitbild drückt eine Einrichtung ihr **Selbstverständnis** aus und transportiert Informationen über ihre Ziele, Werte und Kernkompetenzen. Das Leitbild sollte sich an die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe Frauen richten und eine gendergerechte Ansprache aufweisen.
- Ein gendersensibles Leitbild stellt Bezüge zur Individualität bzw. zu beiden Geschlechtern explizit und differenziert inhaltlich und begrifflich her. Die Ausdruckskraft des Leitbildes kann mit sorgfältig gewählten Bildern und Symbolen verstärkt werden.

Leitung und Strategie

- In der Position der Geschäftsleitung stellt die Genderkompetenz eine sehr wichtige Ressource dar. Sie impliziert eine Haltung im Sinne von Geschlechterdemokratie und kann zur Abflachung von Hierarchien sowie zum demokratischen, durch Transparenz und Informationsfluss gekennzeichneten Führungsstil beitragen. Sie spielt eine Schlüsselrolle bei der Ausgestaltung von organisationellen und interorganisationellen Strukturen und Strategien und ist für die Gestaltung der Angebote maßgeblich.
- Da Gender prinzipiell allen Dimensionen, Arbeitsvollzügen und Prozessen immanent ist, sollten sukzessive alle Strukturen und Prozesse systematisch überprüft werden. Allerdings muss jede Einrichtung je nach ihrem Stand für Veränderungen ein bedarfsgerechtes und realisierbares Vorgehen und ein umsetzbares Tempo finden. Veränderungsprozesse sollen die Organisation nicht überfordern.
- Bei der Entwicklung und Umsetzung von Genderstrategien und genderbezogenen Zielen und Maßstäben kommt die Geschäftsleitung nicht ohne die Unterstützung seitens der Mitarbeiter/innen aus. Der Erfolg von Organisationsentwicklung „steht und fällt“ mit der Beteiligung und Mitarbeit des Personals, das die Strategien und Maßnahmen in den täglichen Arbeitsvollzügen umsetzt. Der Einbezug der Fachkompetenz der Mitarbeiter/innen bildet die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung.
- Frauen in Führungspositionen, ausgeglichene Arbeitszeitkonten, leistungsgerechte Bezahlung, gute Vertretungs- und Urlaubsregelungen, kollegial abgestimmte Arbeits-/Service-Pläne sind Indizien für eine hohe Berücksichtigung von Genderaspekten in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsprozessen.
- Die Berücksichtigung von Voraussetzungen für Gendersensibilität in der organisationsinternen Arbeitsgestaltung wirkt sich förderlich auf die Umsetzung von Gendersensibilität in der Beratungsarbeit aus.
- Offenheit, Vertrauen und respektvoller Umgang miteinander erleichtern und verbessern die Kommunikation. Vor allem Frauen, die in der Regel eine bindungsorientierte Kommunikation bevorzugen, profitieren von solchen Strukturen.
- Zufriedene Mitarbeiter/innen bilden die Grundvoraussetzung für Zufriedenheit der Kund/innen. Ein zufriedenes Team leistet mehr und besser, was sich konkret in der Durchführung der Beratung manifestiert.
- Festgestellte Mängel bieten einen guten Anlass, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten, die sich gezielt an den zu beseitigenden Defiziten orientieren und punktuell entstandene Bedarfe abdecken.
- Für die Sicherstellung des erforderlichen Kompetenzpools sind zunächst die vorhandenen Kompetenzen abzuwägen und bedarfsgerecht entsprechende personenbezogene Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Individuelle Entwicklungspläne kommen den organisationellen Bedarfen und individuellen Karrierewünschen gezielt entgegen.
- Für Neueinstellungen sollten Auswahlkriterien erarbeitet werden, bei denen die Struktur, Kompetenz, Wissen und Leistungsfähigkeit des Teams mitbedacht werden.

Mitarbeiter/innen und Ressourcen

- Die gendersensible Fachkompetenz zählt zu den Schlüsselqualifikationen. Sie sollte als Einstellungsvoraussetzung berücksichtigt werden.
- Die individuelle Beratungskompetenz muss stets aktualisiert werden. Den Berater/innen sollten deshalb ausreichende Spielräume für das Selbststudium, kollegiale Beratung und die Vernetzung mit einschlägigen Kooperationspartner/innen zur Verfügung stehen.
- Synergieeffekte entstehen, wenn sich die Mitarbeiter/innen in der Einrichtung intensiv miteinander austauschen und ihr individuell erworbenes Wissen sowie Praxiserfahrungen teilen.
- Je klarer und transparenter Organisationsstrukturen dokumentiert sind, desto einfacher ist es, genderspezifische Zuordnungen und Zuschreibungen zu identifizieren und zu beseitigen. Daran sollten sich alle(!) beteiligen.
- Je transparenter das organisationelle System und die Kenntnis der Verantwortung, Zuständigkeit und Aufgaben, desto weniger Kontrollen sind erforderlich. Regelmäßiges Monitoring und Reflexion sollten die festen und selbstverständlichen Bestandteile der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen bilden.

Schlüsselprozesse, Steuerung

- Die Beratung von Frauen stellt an die Berater/innen hohe Anforderungen: Frauen pflegen „nicht immer, aber häufig“ andere Herangehensweisen an Existenzgründung, andere Ansprüche und verfolgen andere Interessen mit einer Gründung als Männer.
- Anders als Männer verhalten sich Frauen im Gespräch eher beziehungsorientiert. Sie haben weitaus mehr familiäre und soziale Verpflichtungen als Männer, weshalb ihre berufsbiographischen Verläufe oftmals Unterbrechungen aufweisen. Diese Aspekte müssen bei der Beratung berücksichtigt werden. Sie erfordern Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen und Wertschätzung sowie Offenheit und Toleranz für die Person und ihr Vorhaben.
- Das in der Beratungspraxis eingesetzte Beratungskonzept sollte sich explizit an Frauen wenden. Es sollte die frauenspezifischen Interessenlagen und Bedürfnisse bei der Konzeption und Durchführung berücksichtigen.
- Die Beratungsangebote sollten die für Frauen wichtigen Inhalte, Themen, einen niedrigschwelligen Zugang, gute Erreichbarkeit sowie Vermittlung, Methoden und Rahmenbedingungen berücksichtigen, die den Frauen entgegenkommen.
- Für den Erfolg der Beratung ist es wichtig, das Beratungskonzept individuell anzupassen, wobei alle mit der konkreten Ratsuchenden zusammenhängenden Schwerpunkte, Aspekte und Voraussetzungen berücksichtigt werden.

Evaluation und Controlling

- Eine gendersensible Evaluation ermöglicht die Identifizierung von Verbesserungsbedarfen. Ohne eine solche Überprüfung kann nicht festgestellt werden, mit welchem Erfolg Genderaspekte integriert werden konnten und wie sich das auf die Wirksamkeit der Beratungspraxis ausgewirkt hat.
- Gendersensible Kriterien ermöglichen die Messung und Einschätzung der Grade der Zielerreichung in Hinblick auf Gendersensibilität. Ein Evaluationskonzept sollte dem organisationalen Stand der Durchdringung mit Gendersensibilität angepasst sein. Zu viele Kriterien für die Messung erhöhen das Risiko der Verzerrung in Messungen. Ergebnisse kommen zu kurz

Zufriedene Kund/innen

- Eine gendersensible Gestaltung der Kommunikation mit Kund/innen trägt dazu bei, dass sich Frauen von der Einrichtung bzw. dem Angebot angesprochen fühlen. In allen Bereichen der Kommunikation wie Leitbild, Werbeaktivitäten und Informationsmaterial, Marketing, Angebotspalette, Preise und Kosten sollten daher Genderaspekte beachtet werden.
- Zur Zufriedenheit der Kundinnen tragen ein niedrigschwelliger Zugang, gendergerechte Ansprache, Inhalte, Begriffe, Symbole und Bilder, gendergerechte PR und Öffentlichkeitsarbeit, kreatives und ansprechendes Design, gendersensible Beratungskonzepte und -methoden sowie eine entsprechende Auswahl von Zeiten, Orten und Räumen für Veranstaltungen bei.

I Organisationelles Leitbild

I.1 Gendersensibles Leitbild

Das Leitbild erfüllt eine sehr wichtige Funktion für die Kommunikation innerhalb einer Organisation. Es trägt maßgeblich zur Entwicklung von Grundsätzen, Leitthemen, Normen und Werten bei und wirkt sich dadurch auf die Konzeption der Arbeitsinhalte und die Gestaltung der Arbeitsprozesse aus. Mit dem Leitbild drückt eine Einrichtung in einer höchst komprimierten Art und Weise ihr **Selbstverständnis** aus und transportiert Informationen über ihre Ziele, Werte und Kernkompetenzen nach außen. Von der potentiellen Kundenschaft wird das organisationelle Leitbild als das Aushängeschild der Einrichtung wahrgenommen, von daher ist es wichtig, dass sie sich davon angesprochen fühlt bzw., dass die für sie wichtigen Belange im Leitbild repräsentiert werden.

Die Wirkung des Leitbildes entfaltet sich sehr subtil. Je nachdem wie das Leitbild konzipiert ist, kann es die Kundinnen ansprechen oder abschrecken. Es ist schwer einzuschätzen, wie viele Kundinnen aufgrund eines „abschreckenden“ Leitbildes von der Inanspruchnahme einer Beratungseinrichtung Abstand nehmen. Bei der Konzeption und Präsentation des Leitbildes wird daher sehr viel Aufmerksamkeit und Sorgfalt empfohlen. Zu überprüfen ist daher:

Verfügt die Einrichtung über ein stringentes, konzeptionell entwickeltes Leitbild, mit dem auch die gendersensiblen und/oder genderspezifischen Aspekte und Relevanzen klar und deutlich vermittelt werden?

Was bedeutet Gender? Und weshalb wird der Begriff Gender statt Geschlecht in der Auseinandersetzung um „Geschlecht“ verwendet? Im Englischen sind zwei Begriffe für Geschlecht gebräuch-

lich: ‚Gender‘, dem die Bedeutung einer sozial-kulturellen Geschlechtsrolle in der Gesellschaft zukommt und ‚sex‘ für das biologische Geschlecht. In den geschlechterbezogenen Debatten wurde der Begriff Gender etabliert, um die gesellschaftliche Rollenzuschreibung, die Ungleichheiten in Lebensbedingungen und sozialer Teilhabe für Frauen und Männer schafft, zu sensibilisieren. Da in der Regel Frauen seit Jahrhunderten in den gesellschaftlich hergestellten und vorrangig männlich orientierten Lebens- und Arbeitsbedingungen individuelle und strukturelle Benachteiligung erfahren, ist es sehr bedeutsam gerade für sie – im Sinne des Nachholens – entsprechende strukturelle Rahmen- und Nutzungsbedingungen zu schaffen. Ein entsprechend gendersensibel formuliertes Leitbild kann den Frauen signalisieren, dass sie willkommen geheißen und gut beraten werden. Ein gendersensibles Leitbild stellt Bezüge zur Individualität bzw. zu beiden Geschlechtern explizit her; es kann sich auf eine konkrete Zielgruppe wie z. B. Frauen, Gründerinnen oder Migrantinnen beziehen und inhaltlich und begrifflich sensibel differenzieren. Die Ausdruckskraft des Leitbildes kann mit Verwendung von gut gewählten Bildern und Symbolen verstärkt werden.

Beispiele für ein gendersensibles Leitbild:

„Wir unterstützen gründungswillige Frauen und Männer auf dem Weg zu einer erfolgreichen Existenzgründung.“

„Wir beraten ganzheitlich in allen Gründungsphasen.“

„Bei der Beratung von Migrantinnen beziehen wir die Entwicklungsphasen von Migration und deren Auswirkungen mit ein.“

I.2 Gendersensible Ansprache durch das Leitbild

Es ist wichtig, das Leitbild in der Organisation entsprechend zu kommunizieren und lebendig zu halten. Wird das Leitbild unter Einbezug und Beteiligung der Mitarbeiter/innen entwickelt und von ihnen als „ihr eigenes Leitbild“ betrachtet, bietet es gute Voraussetzungen, gelebt zu werden, d. h. in der Haltung der Mitarbeiter/innen, den Inhalten und Arbeitsprozessen wirksam zu werden.

Die bisherigen Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen freilich, dass den Frauen unter anderem ein konstruktives und freundliches Klima in der Beratung, Vertraulichkeit, Verlässlichkeit, Ganzheitlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung besonders wichtig sind. Diese **Werthaltungen** sprechen die Frauen – und sicherlich auch viele Männer – in besonderer Weise an, da sie den Raum beschreiben, den sie für eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit bei der Entwicklung ihrer Gründungsvorhaben benötigen. Es ist wichtig, dass diese Werte hinter einem gendersensiblen Leitbild stehen und durch potentielle Kundinnen wahrnehmbar sind. Zu fragen ist daher:

Werden mit dem Leitbild Werthaltungen transportiert, die v. a. für Frauen besonders wichtig sind? Auf welche Weise kann dies im Leitbild nach außen sichtbar gemacht werden?

Der Genderbezug kann

- **inhaltlich** deutlich sein z. B. über einen direkten Bezug auf Themen und Bereiche, die für Frauen wichtig sind. Als solche Themen und Bereiche können z. B. Kommunikation, Kreativität, Gesundheit, Körperlichkeit und Vereinbarkeit gelten;

- **bei der Ansprache** durch Benutzung weiblicher bzw. gemischter Ausdrucks- und Sprachformen deutlich werden;
- **visuell** in Form von Bildern, mit denen sich auch Frauen identifizieren können, transportiert werden: Z. B.: Frauen sind als Führende, Erklärende, als die Macherinnen im Vordergrund dargestellt; Ganzkörperbilder und Portraits stehen im ausgewogenen Verhältnis; Klischees wie z. B. Männer im öffentlichen Raum, Frauen zu Hause werden nicht dargestellt; oder symbolisch (z. B. mit auf geschlechtliche Zuweisungen geprüften Symbolen usw.) das Leitbild ergänzen.

I.3 Ausdruck von Genderaspekten in Zielen, Aufgaben und im Selbstverständnis

Bei der Formulierung **organisationeller Ziele** wird der Genderbezug deutlich, wenn sich diese Ziele oder Teilziele auch auf Frauenanliegen beziehen bzw. sie diese Anliegen explizit formulieren: z. B. Unterstützung weiblicher Berufswünsche, Karrierechancen für Frauen, Unterstützung von Existenzgründerinnen in der Region usw.

Strebt die Organisation genderbezogene Ziele an und wenn ja, welche Ziele sind es?

Eine explizite **Begründung der Zielsetzung** auf der Homepage, in der Broschüre oder im Flyer kann die Ernsthaftigkeit und Relevanz dieser Ziele hervorheben:

Wir unterstützen Gründerinnen, weil sie ...

Hinter den formulierten Zielen sollten auch die Werte mitschwingen, die für die Zielgruppe

„Frauen“ wichtig sind z. B.: Verlässlichkeit, Vertrauen, Wertschätzung.

Wann wird das Selbstverständnis der Einrichtung gendersensibel?

Das organisationelle Selbstverständnis wird dann auch den Bedürfnissen von Frauen gerecht, wenn bei der Rolle, den Aufgaben und Zielen der Einrichtung auch weibliche Belange angesprochen werden und Interesse an Frauenanliegen deutlich wird. Z. B.:

Steigerung der Anzahl beruflich erfolgreicher Frauen, Umsetzung der Geschlechterdemokratie, Hilfestellung bei individuellen Anliegen von Frauen, Steigerung der Gründerinnenquote in der Region.

Die Selbständigkeit wird als eine Option aufgezeigt, eigene Ideen zu verwirklichen und eine berufliche Perspektive zu entwickeln.

Das Leitbild kann Hinweise auf die verwendeten Beratungsansätze enthalten. Insbesondere in der frauenspezifischen Beratungspraxis haben sich **prozessorientierte Ansätze** durchgesetzt, die den Bedürfnissen von Frauen – aber häufig auch Männern – eher gerecht werden als die konventionellen Ansätze, die mehr oder weniger linear die Sachpunkte abfragen. Werden solche Ansätze verwendet, sollte das Leitbild darüber informieren. Welche Beratungsansätze gelten insbesondere als gendersensibel? Vor allem die prozessorientierten Ansätze berücksichtigen drei Dimensionen des Gründungsvorhabens in der Beratung, die sowohl für Frauen als auch für Männer relevant sind:

- **Individuumsbezug** - Das Individuum steht im Vordergrund. Die sachbezogenen Anliegen der Gründung werden im Zusammenhang mit individuellen Bedarfen und Ansprüchen bearbeitet. Die persönlichen und beruflichen Vor-

aussetzungen, Wünsche und Ziele stehen im Mittelpunkt.

- **Ganzheitlichkeit** in Bezug auf die Person und ihren Lebenszusammenhang - Die Person und ihr Lebenszusammenhang z. B. Vereinbarkeiten, Verpflichtungen, zur Verfügung stehende Optionen sowie vorhandene individuelle, berufliche, soziale und materielle Ressourcen, soziale und berufliche Netzwerke werden in die Beratung und Entwicklung des Vorhabens einbezogen.
- **Prozesshaftigkeit** - Der Beratungsprozess setzt an der Stelle an, an der sich die Rat-suchende befindet und unterstützt die Rat-suchende, Ziele zu entwickeln und zu erreichen. Er folgt den konkreten individuellen Bedarfen und erlaubt bei Bedarf Schritte wieder zurückzugehen.

I.4 Genderaspekte in der internen Kommunikation

Die Gendersensibilität wird nur dann „echt“, wenn sie intern gelebt und gefestigt wird, d. h. wenn sie tagtäglich konkret umgesetzt und praktiziert wird. Hierzu sind der interne Umgang mit der Sprache, die Sprachverwendung und **Sprach-sensibilität** sehr wichtig, da darüber die Bewusstheit im Hinblick auf Gender herausgebildet, kommuniziert und verankert wird. In der Ausdrucksweise sollten also weibliche bzw. genderneutrale Formen (z. B. Gründungstage) konsequent verwendet werden.

Auf welche Weise kann die Gendersensibilität im Leitbild intern kommuniziert und ihre Ausprägung kontrolliert werden? Welche Strategien können angewandt werden?

Der positive und explizite Bezug von verwendeten Inhalten und Begriffen in Bezug auf Frauen kann der Sensibilisierung und Bewusstmachung dienen. Die Inhalte und Begriffe werden eher dann auf ihre selektive Auswirkungen auf Frauenteilhabe überprüft und ausgemacht, wenn sie organisationsintern hinterfragt und diskutiert werden. Auch eine regelmäßige Evaluation verwendeter Inhalte und Begriffe durch Expert/innen von außen erzeugt Aufmerksamkeit und sensibilisiert die Sprache (gendersensibles Wording).

Auch **Bilder und Symbole** sind effiziente Informations- bzw. Botschaftsträger, die gerade deshalb bewusst eingesetzt und reflektiert verwendet werden sollten. Vor der Verwendung von Bildern oder Symbolen in Anzeigen, Flyern oder auf der Website ist es sinnvoll, ihren Bezug auf Frauen und ihre mögliche Ausschlusswirkung zu testen. Die Bilder mit positivem Bezug auf Frauen stellen sie als Macherinnen und im Bildvordergrund dar. Es gilt dabei auch, gängige Klischees und „typische“ Rollenvorstellungen (Männer, die erklären, Frauen die zuhören oder zuschauen, Frauen mit Kleinkind am Computer usw.) zu hinterfragen und die Verwendung auf die weibliche Zielgruppe abzustimmen, z. B. nicht unreflektiert das oft gezeigte Bild der „Powerfrau im Businesskostüm und Laptop unterm Arm“ als die Muster-Gründerin bzw. Unternehmerin zu verwenden. Ebenfalls sollte die Auswahl von Symbolen sorgfältig vorgenommen werden, da Symbole häufig männlich konnotiert sind, was manchmal leider erst auf den „zweiten Blick“ auffällt.

Intern kann das Leitbild auf seine Stimmigkeit überprüft werden, indem z. B. **Rückmeldungen** und Reaktionen von Frauen auf das Leitbild, die darin enthaltenen Begriffe, die verwendeten Bilder und Symbole eingeholt und ausgewertet werden. Das Leitbild, die darin kommunizierten Ziele, das organisationelle Selbstverständnis und die Bera-

tungsansätze können am besten ihre Wirkung entfalten, wenn sie stets aktualisiert und mit den sich wandelnden Ansprüchen der Kundinnen und den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie aktuellen frauen- bzw. gender-betreffenden gesellschaftlichen Entwicklungen abgeglichen werden.

1.5 Sichtbarkeit von Ansätzen zu Chancengleichheit und Gender Mainstreaming

Ansätze des Gender Mainstreaming basieren auf fundierten Erkenntnissen über gesellschaftlich hergestellte Geschlechterverhältnisse und -konstruktionen und die daraus folgenden Rollenzuweisungen für Frauen und Männer. Mit den Rollenzuweisungen gehen gesellschaftliche Strukturen einher, die ungleiche Optionen und Chancen für die persönliche Entfaltung und Selbstverwirklichung für Frauen und Männer schaffen. Ziel von Gender Mainstreaming-Ansätzen ist, überkommene Sichtweisen, Zuschreibungen und Normen in Bezug auf Geschlecht zu hinterfragen und gleichwertige Entfaltungschancen für beide Geschlechter zu schaffen.

Mit der organisationsinternen Implementation von Ansätzen zu **Chancengleichheit bzw. Gender Mainstreaming** werden in den Strukturen und Umgangsweisen die geschlechtsorientierten, unterschiedlichen Lebenssituationen, Interessen und Bedarfe von Frauen und Männern von vornherein berücksichtigt und dadurch ein entsprechender Bezug auf die Genderaspekte ermöglicht. Dies sollte auch über das Leitbild transparent werden und den Frauen signalisieren, dass ihre Belange und Bedürfnisse wahr- und ernstgenommen werden. In welcher Weise können Einrichtungen, die Ansätze zu Chancengleichheit bzw. Gender

Mainstreaming in ihren Strukturen verankern, sie in ihrem Leitbild sichtbar werden lassen?

Die Verwendung von Gender Mainstreaming-Ansätzen in der Einrichtung kann in ihrem Leitbild explizit genannt werden oder die Einrichtung hebt Inhalte hervor wie z. B. Genderbewusstheit, Chancengleichheit, Vereinbarkeitslösungen für beide Geschlechter, Audit „Familie und Beruf“, Familienfreundlichkeit usw.

Die Praxis von Gender Mainstreaming setzt eine **gendersensible Ansprache** voraus, die beide Geschlechter berücksichtigt und im Sprachgebrauch sensibel mit Ausdrucksformen, Begriffen sowie Formulierungen umgeht.

Beispiele:

Neutrale Formulierungen: z. B. Gründungsberatung, Gründungscoaching, Gründungswillige, Gründerinnen und Gründer, GründerInnen, Frauen und Männer, Vereinbarkeit für Frauen und Männer

2 Leitung und Strategie

2.1 Gendersensibilität als Schlüsselkompetenz der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung bekleidet in der Einrichtung / Institution, bei der Repräsentation der Einrichtung nach außen und in der Vernetzung der Einrichtung mit anderen Einrichtungen und Institutionen eine **Schlüsselposition**. Sie ist maßgeblich bei der Ausgestaltung von organisationellen Strukturen und Strategien, der Herstellung von Kooperationsstrukturen und der Gestaltung der Angebote. Da ihre **Einflussmöglichkeiten** sowohl intern als auch extern maßgebenden Charakter haben, ist es von großem Nutzen für die Einrichtung, wenn

ein genderbezogenes Wissen und Sensibilität für Genderaspekte zum Kompetenzprofil der Geschäftsleitung gehören.

In der Praxis ist es nicht immer realisierbar, auf dieser Position einen genderfundierten Berufsabschluss einzufordern. Realistischer erscheint daher, das Kompetenzprofil um die genderbezogenen Kompetenzen und Qualifikationen zu ergänzen. Als geeignet böte sich hierfür ein abgestuftes, dem Organisationsaufbau und Entwicklungsstand entsprechendes Vorgehen an, nach dem zwischen „must have“ für Einrichtungen, die am Anfang ihrer Entwicklung stehen und recht skeptisch die genderbezogene Organisationsentwicklung betrachten und „Optimum“ für Einrichtungen, die bereits über ein hohes Organisationsentwicklungsniveau verfügen, unterschieden wird: Als „must have“ sind dabei

ein grundlegendes, inhaltliches Wissen in Bezug auf Gründung und Beratung von Frauen wie z. B. Wissen über Gründungsmodelle

und eine Teamzusammenstellung, bei der das Genderwissen und Beratungskompetenz in Bezug auf Geschlecht verfügbar ist,

zu sehen. Diese Grundlage kann sukzessive mit gezielten Maßnahmen erweitert werden wie

Austausch mit externen Expert/innen, die über Genderkompetenz verfügen (z. B. Auditierte Einrichtungen) und über gezielte Gender-Schulungen

Einrichtungen, die bereits einen recht hohen Stand bezüglich Genderkompetenz aufweisen, können höhere Anforderungen stellen, weshalb hier

fachlich und persönlich fundierte Genderkompetenz (z. B. Projekterfahrungen in Projekten, die

sich mit Genderspezifika befassen, Positionen, die Auseinandersetzung mit Gender erfordern z. B. Gleichstellungsbeauftragte) und Zusatzausbildungen in Bezug auf Geschlecht und Geschlechterverhältnisse

wünschenswert sind. In diesen Institutionen könnte von Bedeutung sein, dass

Leitungs- und Führungserfahrungen von Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung von Genderaspekten schon vorliegen oder ob es diesbezüglich einen Qualifizierungsbedarf gibt

In Institutionen, die über ein sehr hohes Niveau bezüglich Gendersensibilität bzw. systematisch implementierte Gendersensibilität verfügen, wie das in den frauenspezifisch arbeitenden Einrichtungen in der Regel der Fall ist, könnten für die Geschäftsleitung darüber hinaus Anforderungen wie z. B.:

ein entsprechender qualifizierender Berufsabschluss (z. B. Genderstudies),
Engagement in Frauenverbänden,
Durchführung aktiver frauenpolitischer Maßnahmen (z. B.: Frauen in der Führung),
bewusste und gewollte Parteilichkeit für Frauen,
Vorbildfunktion für andere

vorausgesetzt werden.

Die Aktualität verfügbarer genderbezogener Qualifikationen der Unternehmensführung kann mittels bedarfsgerecht formulierter Checklisten für eine Selbstevaluation vorgenommen werden.

2.2 Genderaspekte in der fachlich-wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

Die **genderbezogene Sensibilisierung von organisationellen Strukturen** beginnt an der Stelle, wo die Ziele, Prozesse und Arbeitsergebnisse geplant und ihre Umsetzung hinsichtlich der Fachlichkeit und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sichergestellt wird. Auch hier entscheiden Einrichtungen je nach ihrem Entwicklungsstand und den zu erreichenden Zielen, wo sie die entsprechenden Veränderungsprozesse einleiten. Dies soll bedarfsgerecht stattfinden und die Organisation nicht überfordern. Grundsätzlich gilt es, dass jede organisationelle Veränderung mit einem Aufwand verbunden ist. Daher ist es wichtig, Genderaspekte schon bei der Planung und Sicherstellung der fachlichen Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen und zu entscheiden, welche Maßnahmen für die Einrichtung sinnvoll und realisierbar sind.

Weshalb ist es wichtig, Genderaspekte von Anfang an in die organisationellen Prozesse einzubeziehen?

Die Gewährleistung einer fundierten Grundlage hinsichtlich der Genderkompetenz für die Beratungsarbeit erfordert einen gewissen Arbeitsaufwand, der einkalkuliert werden sollte. Auch sollten bei der Sicherstellung der genderbezogenen Fachkompetenz alle Planungs-, Abstimmungs- und Arbeitsprozesse von vornherein mit inbegriffen sein, um eine angemessene Durchdringung und Wirksamkeit nach innen und außen sukzessive herauszubilden. Das könnte für die einzelnen Punkte und Dimensionen also heißen:

Die Konzeption und Entwicklung der Angebotspalette:

Werden genderbezogene Aspekte wie Lebenskonzepte, Vereinbarkeitsproblematik, Gesundheit, Risiken und Präventivmaßnahmen berücksichtigt?

Die Durchführung der Angebote:

Sind für die Durchführung der Angebote die Zeitkapazitäten, servicefreundliche Öffnungszeiten, Räume, die Kompetenz und das Know-How sichergestellt? (z. B. für Gruppenprozesse, individuelle Nachberatung)

Sind Kapazitäten auch für die Durchführung umfangreicher Beratungsprozesse sichergestellt? Sind entsprechende Beratungsmethoden verfügbar?

Ist die Passfähigkeit der Angebote sichergestellt?

Existieren genderbezogene Richtlinien und Vorgaben für die Angebotsdurchführung?

Das erforderliche fachlich qualifizierte Personal, das eine kontinuierliche Betreuung der Kundschaft leisten kann:

Werden Genderaspekte bei der Mitarbeiter/innenführung und -entwicklung mitberücksichtigt?

Werden bei der Arbeitsorganisation Kriterien wie

- Planbarkeit,
- geeignete Arbeitszeitmodelle z. B. Teilzeitarbeitsplätze,
- Urlaubs- und Vertretungsregelungen,
- Vereinbarkeitsoptionen von Familie und Arbeit,
- Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Personalentwicklung berücksichtigt?

Werden regelmäßige Schulungen in Hinblick auf die Genderthematik ermöglicht?

Wird ein Austausch mit einschlägigen gendersensibel und/oder genderspezifisch arbeitenden Einrichtungen ermöglicht?

Einrichtung und Nutzung von Räumen und Arbeitsmaterial:

Ist die Ausstattung in der Einrichtung ausreichend, um differenzierte didaktische Methoden anzuwenden? Z. B. diverses Arbeitsmaterial, Fachliteratur, Fachzeitschriften, EDV, evtl. Material, das an Ratsuchende ausgeliehen werden kann.

Werden Methoden angewendet, die insbesondere Frauen entgegenkommen? (z. B. Visualisierungstechniken)

Sind die Atmosphäre und das Klima in den Räumen freundlich und konzentrationsfördernd?

Sind die Räume und ihre Ausstattung modern, sauber und gepflegt?

Sind Kinder willkommen? Sind Spielzeuge und eine Spielecke für Kinder vorhanden?

Sind ausreichende und gepflegte Sanitäranlagen vorhanden?

Interne Kommunikation, Austausch, Aktualität, Reflexion:

Existieren genderbezogene Vorgaben für interne Kommunikation?

Sind zeitliche und räumliche Kapazitäten für Austausch und kollegiale Beratung vorhanden?

Verfügen die Mitarbeiter/innen über Freiräume zum Selbststudium?

Ist die Anzahl fachlich kompetenter Berater/innen sichergestellt?

Wird Genderproporz beim Personal eingehalten?

Dokumentation und Statistik:

Werden im Rahmen von statistischen Erfassungen Geschlecht und geschlechtsbezogene Aspekte berücksichtigt und ausgewertet? Z. B.: Beratungsdauer und Häufigkeit der Beratung, „Schlüsselmomente“ im Beratungsprozess, Ergebnisse der Beratung nach Geschlecht erfasst?

Wird das gendersensible Wording in Anträgen, Dokumenten und Formularen berücksichtigt?

Evaluation der Arbeitsergebnisse:

Werden genderbezogene Vorgaben erfüllt? (z. B. Anzahl beratener Frauen)

Werden Geschlecht und geschlechtsbezogene Aspekte berücksichtigt und ausgewertet? (Z. B. mündliches, schriftliches Feedback, Feedbackbögen)

Monitoring, Reflexion und Prozessoptimierung:

Werden Geschlecht und geschlechtsbezogene Aspekte berücksichtigt und ausgewertet?

Werden Empfehlungen der Evaluation aufgegriffen und umgesetzt? (Z. B.: Team verstärkt? Genderproporz im Team angestrebt? Beratungsvorgehen, Fragenkatalog oder Feedbackbogen modifiziert? Fortbildungen im Budgetplan aufgenommen?)

2.3 Strategien, Ziele, Verantwortlichkeiten, Mitarbeiter/innen

Gender ist prinzipiell allen Dimensionen, Arbeitsvollzügen und Prozessen immanent. Daher ist die systematische Betrachtung und Berücksichtigung in Hinblick auf alle Strukturen und Prozesse

in der Einrichtung notwendig. Allerdings muss jede Einrichtung je nach ihrem Stand für Veränderungen ein bedarfsgerechtes und realisierbares Vorgehen und ein umsetzbares Tempo finden. Um individuell ein „Gefühl“, Bewusstheit und Sensibilität für Genderaspekte zu entwickeln, ist es häufig schon hilfreich, sich ein darauf bezogenes Wissen anzueignen.

Weshalb ist es wichtig, sich in der Einrichtung bewusst Ziele und Vorgaben im Hinblick auf die Qualität und Quantität der Ausprägung von Gendersensibilität zu setzen?

Gendersensibilität lässt sich sprachlich relativ einfach ausdrücken. Anders verhält es sich mit der Implementation von „Gender“ in Organisationsstrukturen, vor allem dann, wenn diese Strukturen bereits lange bestehen, gut etabliert und gefestigt sind und verhältnismäßig reibungslos funktionieren. Daher ist es wichtig zu prüfen, ob und wo Gender die Strukturen schon beeinflusst und in welchem Ausmaß durchdrungen hat und wo nicht. Mit folgenden Fragen ließe sich eine Evaluation anleiten:

Existieren Maßstäbe für Gender? Z. B.:

- Standards für „gegenderte“ Sprache,
- Genderorientiertes Budget

Werden genderechte Beratungsansätze, z. B. prozessorientierte Beratungsansätze verwendet?

Werden Arbeitsplätze eingerichtet, die auch mit Kindern ausfüllbar sind? (z. B. wie bei der Werbeagentur „Moskito“ vgl. Weser Kurier vom 05.07.09)

Sind qualitative und quantitative Ziele in Hinblick auf die Implementation von Genderaspekten formuliert? Liegen genderbezogene Indikatoren diesen Zielen zugrunde? Z. B.:

- Anzahl beratener Frauen,
 - Fortbildungen mit Genderfokus,
 - Interner und externer Austausch zu Genderthemen (z. B. Vorträge, Diskussionen)
- Sind gesetzte Ziele erreichbar?

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Genderstrategien und genderbezogenen Zielen und Maßstäben kommt die Geschäftsleitung nicht ohne die Befürwortung und Unterstützung seitens der Mitarbeiter/innen aus. Der Erfolg von Organisationsentwicklung „steht und fällt“ mit der **Beteiligung und Mitarbeit des Personals**, das die Strategien und Maßnahmen letztlich in den täglichen Arbeitsvollzügen umsetzt.

Daher ist es unentbehrlich, die **Mitarbeiter/innen und ihre Fachkompetenz** von vornherein in die Organisationsentwicklung einzu beziehen, ihr Wissen und ihre praktischen Erfahrungen zu nutzen. Die gemeinsame Ausarbeitung von Organisationsleitbild, von strategischen Zielsetzungen und strategischem Vorgehen zeigt zugleich die Wertschätzung und Anerkennung des Potentials der Mitarbeiter/innen und kann so zur Steigerung der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit beitragen. Es ist daher wichtig zu prüfen:

Werden Mitarbeiter/innen bei der Entwicklung und Formulierung von Zielen einbezogen? (z. B.: über Vorschläge oder in der Zusammenarbeit)

Ist die genderbezogene Fachkompetenz von Mitarbeiter/innen bei der Organisations- und Personalentwicklung einbezogen?

Sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf Implementation und Monitoring von Genderaspekten in den Arbeitsprozessen geregelt? (z. B. Genderbeauftragte)

Gibt es Verfahrensweisen bei Konflikten?

Die Gendersensibilität einer Einrichtung äußert sich am deutlichsten in der Berücksichtigung von Genderaspekten im Leitbild sowie in der Ausgestaltung von Arbeitsorganisation und internen Arbeitsprozessen. In der Umsetzung zeigt sich dies z. B. in flexiblen Arbeitszeitmodellen, weiblichen Führungskräften, der Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten falls das Kind krank wird, existenzsichernden Teilzeitstellen und ähnlichem mehr. Gendersensible Strukturen der Arbeitsorganisation können als Fundament für eine gendersensible Beratungs- und Förderstruktur gesehen werden. Eine adäquate Berücksichtigung von Genderaspekten in der Arbeitsorganisation und in den Arbeitsprozessen zeigt sich unter anderem an:

- Frauen in Führungspositionen,
- ausgeglichenen Arbeitszeitkonten,
- leistungsgerechter Bezahlung,
- guter Planbarkeit von Urlaubszeiten, ohne dass die zur Urlaubszeit in der Einrichtung verbleibenden Mitarbeiter/innen überlastet sind,
- kollegial abgestimmte Arbeits-/Service-Pläne, die den Kund/innen hohe Erreichbarkeit und guten Service ermöglichen.

In größeren Einrichtungen bzw. in großen Institutionen kann sich Gendersensibilität in der (Mit-)Organisation einer betrieblichen Kinderbetreuung manifestieren. Diese Kinderbetreuung könnte auch Kund/innen angeboten werden, die in der Einrichtung Beratung in Anspruch nehmen. Der erste Schritt in die Prozesse könnte sein, die Zufriedenheit der Belegschaft mit der Verankerung von gender- und familienbezogenen Aspekten in der Arbeit zu erfragen:

Wird Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen in Bezug auf genderbezogene Aspekte der Arbeitsgestal-

tung abgefragt? Werden ihre Wünsche und Empfehlungen aufgegriffen und umgesetzt?
Gibt es Aufstiegschancen bzw. Hilfestellung bei Karrierewünschen?

2.4 Genderbezogene Strategien für Beratungsprozesse

Sind **Voraussetzungen für Gendersensibilität** in der organisationsinternen Arbeitsgestaltung geklärt und bedacht, wirkt sich das auf die Umsetzung von Prinzipien der Geschlechtergerechtigkeit oder Gender Mainstreaming in der Beratungsarbeit mit Kundinnen und Kunden aus. Beispielsweise werden Geschäftsideen ganz selbstverständlich sowohl auf ihre materielle und sinnhafte Tragfähigkeit als auch auf ihre Machbarkeit in Bezug auf Familienkonstellation und -strukturen analysiert. Bei der Klärung von Vereinbarkeit von Familienarbeit und Selbständigkeit werden voraussichtliche Arbeitsbelastungen und Möglichkeiten der Entlastung sowie vorhandene Mittel und finanzielle Ressourcen geklärt. Bei einer Vollzeitgründung wird Work-Life-Balance als ein wesentlicher Aspekt thematisiert.

Ganz unabhängig davon, um welche Themen es in der Beratung geht, ob es sich um das Gründungskonzept, Finanzierung, Liquidität, Businessplan oder Vereinbarkeit der Selbständigkeit mit privaten Anliegen handelt, kommt es in der Beratungssituation und in Beratungsprozessen darauf an, subjektiv formulierte Bedürfnisse und Anliegen der Kund/innen ernst zu nehmen und auf sie einzugehen. Hierzu bilden ein fundiertes genderbezogenes Wissen und die Genderkompetenz die besten Voraussetzungen.

Je nach Stand der Organisationsentwicklung, den Zielen und dem Grad der Umsetzung von Strategien zur Gendersensibilisierung können abge-

sichtigt Fragen zum aktuellen Stand, dem Entwicklungsbedarf und den Entwicklungszielen gestellt werden. Einige Vorschläge:

Schritt 1: Was liegt vor? Welche der genderbezogenen Aspekte wurden bereits umgesetzt?

Schritt 2: Welche Ansätze und Strategien zur Geschlechtergerechtigkeit werden/wurden bereits erprobt? Z. B.:

- Gender Mainstreaming,
- individuumbezogene Beratung,
- Frauen als Beraterinnen,
- Möglichkeit der „Beratung von Frau zu Frau“

Wie weit reicht die Umsetzung? Was hat sich bewährt? Was gilt es zu verbessern?

Schritt 3: Gibt es Strategien zur Weiterentwicklung von erprobten Maßnahmen? Z. B.:

- regelmäßige Aktualisierung des Ansatzes,
- Abstimmung auf konkrete Bedarfe der Kund/innen,
- Abstimmung auf Leistbarkeit seitens der Mitarbeiter/innen usw.

Wird die Aktualität von gendersensiblen Ansätzen und Strategien sichergestellt? Z. B.: durch

- Schulungen und Weiterqualifizierung,
- Austausch mit anderen einschlägigen Einrichtungen,
- geschlechtersensible Statistik und Dokumentation

Im Zuge der Debatte um die Verbesserung der Integration von Migrant/innen sind verstärkt zielgruppenspezifische Beratungsangebote entstanden. Deutlich wurde, dass Menschen mit Migrationshintergrund aufgrund von soziokulturellen Unterschieden häufig die bestehenden Beratungsangebo-

te nicht in Anspruch genommen haben bzw. nehmen konnten. Um ihr Gründungspotential besser auszuschöpfen, werden spezielle Angebote bereitgestellt, die ihrer Herkunft besser Rechnung tragen. Für eine beratende Institution ist daher wichtig festzustellen, ob Migrant/innen zunehmend zur Zielgruppe der Einrichtung werden bzw. werden könnten und dementsprechende Vorkehrungen zu treffen. Mit der organisationellen Weiterentwicklung gehen neue Herausforderungen einher, die bewältigt werden müssen. Gerade mit der Umsetzung von gender- und zielgruppenbezogenen Strategien stellt sich die Frage nach ausreichenden Kompetenzen und Ressourcen für deren praktische Realisierung.

Schritt 4: Ist eine Erweiterung auf eine neue Zielgruppe erforderlich?

Welche Ansätze und Strategien zur Zielgruppenspezifika können angewandt werden bzw. werden bereits angewandt? Z. B.:

- Fachberatung für Kund/innen mit Migrationshintergrund,
- spezielle Angebote (z. B. zur Wiedereingliederung, Fremdsprachenangebote, Beratung mit Dolmetscher/in, gezielte Informationsveranstaltungen)

In welcher Weise wird die Angemessenheit von Ansätzen und Strategien zur Zielgruppenspezifika überprüft? Z. B.:

- Schulungen und Weiterqualifizierung,
- Austausch mit anderen einschlägigen Einrichtungen,
- zielgruppensensible Statistik und Dokumentation

Sind vorhandene Fach- und Handlungskompetenzen der Mitarbeiter/innen ausreichend? Sind z. B. Fortbildungen, Neueinstellungen, Fremdsprachenkompetenzen erforderlich?

Schritt 5: Wie können Defizite festgestellt werden? Z. B.

- Umfragen zur Zufriedenheit
- Feedback der Mitarbeiter/innen
- Feedback der Kund/innen

Schritt 6: Werden Maßnahmen zur Beseitigung von Defiziten ergriffen? Z. B.:

- organisationsinterne Abstimmung und Diskussion,
- Ausgleich durch Qualifizierung,
- Umsetzung von Kund/innenwünschen,
- Teamausbau

Schritt 7: Sind neue Mindestziele erforderlich? Z. B.: aufgrund eines höheren Anteils an Beratungen für Ratsuchende spezifischer Zielgruppen wie Akademikerinnen, Handwerkerinnen, geringqualifizierte Frauen, Migrantinnen)

2.5 Gendereinbezug bei Ressourcen, Kommunikation, Prozesssteuerung

Auf der Position der Geschäftsleitung stellt die **Genderkompetenz** neben Kompetenzen in betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, Organisationsmanagement, Leitung und Führung usw. eine sehr wichtige Ressource dar. Sie impliziert eine Haltung im Sinne einer Geschlechterdemokratie und kann zur Abflachung von Hierarchien sowie zum demokratischen, durch Transparenz und Informationsfluss gekennzeichneten Führungsstil beitragen. Sie unterstützt das Zusammenbringen von harten und weichen Faktoren in Hinblick auf die Organisationsleitung, Personalführung und -entwicklung, Gestaltung der Arbeitsorganisation und des Beratungsangebots sowie das Voranbrin-

gen von Organisationsentwicklungsprozessen in Bezug auf Genderaspekte.

Die Berücksichtigung von Gender in den organisationalen Strukturen und der Beratungspraxis ist zunächst mit Aufwand und Kosten verbunden, die sich erst später auszahlen. Um beispielsweise die genderbezogenen Kompetenzen des Personals zu entwickeln, Infomaterial oder Homepage gendergerecht zu gestalten usw., sind zusätzliche Ressourcen nötig, die mit eingeplant werden sollten. Nicht nur bei der Finanzplanung sollten Genderaspekte berücksichtigt werden. Ebenfalls sollte sichergestellt werden, dass bei der Budgetierung Genderaspekte (Genderbudgeting) Beachtung finden. Beispielsweise entstehen für die Einführung von Gender Mainstreaming bessere Umsetzungsoptionen, wenn sie zur Chef/innensache wird. Mit der Unterstützung des/der Chef/in können Karriereoptionen für Frauen zahlreicher und die Durchführung von genderbezogenen Schulungen und Fortbildungen erleichtert werden. Wichtig ist weiterhin eine entsprechende Beachtung von Genderaspekten bei:

Urlaubs- und Vertretungsregelungen (auch für die Geschäftsleitung),
Stellenausschreibungen und Neueinstellungen,
Vergütung (Lohngerechtigkeit)

Organisationelle **Kommunikationsstrukturen** wie Informationsfluss, Austausch, Beanstandungen oder Verbesserungsvorschläge funktionieren reibungsloser, wenn sie durch Offenheit, Vertrauen und einem respektvollen Umgang miteinander gekennzeichnet sind. Vor allem Frauen, die in der Regel eine bindungsorientierte Kommunikation bevorzugen, profitieren von solchen Strukturen. Gendersensible Kommunikation eröffnet Optionen, konstruktiv auf Defizite hinzuweisen, andere Meinungen oder Standpunkte zu formulieren und

sich einbringen zu können. Anerkennung und Wertschätzung bilden wesentliche Aspekte einer solchen Kommunikation.

Wichtige Fragen:

Sind Kommunikationswege nachvollziehbar und allen Mitarbeiter/innen bekannt?

Finden Informationsfluss und regelmäßiger kollegialer Austausch statt?

Gibt es Anerkennung für die erbrachten Leistungen?

Gibt es einen konstruktiven Umgang mit eingebrachten Vorschlägen?

Ist die Kommunikationskultur durch Offenheit, Respekt, Wertschätzung gekennzeichnet?

Für eine gelungene und effiziente **Steuerung von organisationellen Prozessen** kommt es wie bei den Kommunikationsstrukturen darauf an, dass verbindliche, klare und nachvollziehbare Strukturen und transparente Verfahren bestehen, und dass sie allen Beteiligten bekannt sind. Letzteres lässt sich über klare Regeln und Absprachen und die Dokumentation von Abläufen erreichen. Die Beschreibung der Abläufe sollte verständlich formuliert und systematisch aktualisiert werden.

2.6 Genderaspekte und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen

Es ist von Vorteil, die **Mitarbeiter/innen** in die Abstimmung von Prozessen von vornherein einzubeziehen, da sie das operationale Geschäft am besten kennen. Im Bestfall sollten sie in die Entscheidungsprozesse involviert werden. Top-down-Verfahren sind in großen Institutionen aufgrund hochkomplexer Organisation sicherlich sinnvoll und einzig machbar, gleichwohl ist es auch hier

genauso wichtig, die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen zu nutzen.

In kleineren Organisationen bietet es sich an, ein **Bottom-up Verfahren** zu installieren, da dadurch nicht nur wertvolle Kompetenzen genutzt werden können, sondern die Mitarbeiter/innen dadurch gleichzeitig auch Wertschätzung erfahren. Bei der Steuerung von Prozessen sind Puffer unerlässlich, die eine Reflexion und kollegiale Beratung ermöglichen.

Wie sind Mitarbeiter/innen in Entscheidungsstrukturen eingebunden?

Dienen ihre Vorschläge als Beitrag zur Entscheidungsfindung?

Existieren genderbezogene Kriterien für die Steuerung von Prozessen? Z. B.:

- Klare, nachvollziehbare und verlässliche Strukturen,
- Vertretungs- und Urlaubsregelungen,
- transparente Arbeitszeitpläne,
- Überstundenregelungen,
- Zielzahlen für Beratung,
- Qualitätskriterien für die Beratung,
- Konfliktregelung.

Zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter/innen bilden die Grundvoraussetzung für die Zufriedenheit der Kund/innen mit dem erbrachten Service. Ein zufriedenes Team leistet mehr und besser, was sich konkret in der Durchführung der Beratung manifestiert.

Einige Faktoren, die zu mehr Mitarbeiter/innen-zufriedenheit beitragen könnten, wurden schon angesprochen. Manche davon sind sicherlich nicht ad hoc zu beeinflussen. Was jedoch verhältnismäßig einfach umzusetzen ist und wirkungsvoll funktionieren kann, ist, wenn die Geschäftsführung

ihrer Fürsorgepflicht nachkommt, d. h. die Sorgen und Interessen der Mitarbeiter/innen ernst nimmt. Hilfreich sind dabei informelle Gespräche bzw. das formale Personalentwicklungsgespräch, das regelmäßig geführt werden sollte.

Verschiedene Studien belegen, dass Anerkennung und Wertschätzung durch die Vorgesetzten für die Motivation von Mitarbeiter/innen sehr bedeutsam sind. Erhaltene **Wertschätzung** wird mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl an die Kolleg/innen als auch die Kund/innen weitergegeben und trägt so zu einem guten Betriebsklima bei. Damit kann wiederum eine Stärkung der Zugehörigkeit und „Corporate Identity“ einhergehen. Zu bedenken ist weiter, dass Frauen oft Kritik zurückhaltender formulieren als Männer. Das sollte bei den Gesprächen mit Mitarbeiterinnen beachtet werden. Ein Nachfragen ist dann sicherlich sinnvoll. **Zufriedenheitsabfragen** ließen sich anonym in Form von kurzen Feedbackbögen realisieren, die in kurzen Intervallen ausgefüllt werden. Eine solche Standardisierung scheint insbesondere für größere und große Organisationen geeignet.

2.7 Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und Kund/innen als Organisationsziel

Unter dem Motto „der Kunde ist König“ wird die Zufriedenheit der Kundschaft häufig als ein oberstes Organisationsziel gesetzt. Allerdings bildet ein eingespieltes, motiviertes und **zufriedenes Team** eine Grundvoraussetzung für die Zufriedenheit der Kund/innen. Es ist daher von Vorteil, nicht nur eine höchstmögliche Zufriedenheit der Kund/innen, sondern auch der Mitarbeiter/innen als ein **qualitatives Ziel** zu formulieren, um gleichzeitig deren Relevanz herauszustellen.

Wie alle gesetzten Ziele sollte auch dieses Ziel regelmäßig auf Zielerreichung überprüft werden.

In Einrichtungen, die männliches und weibliches Personal beschäftigen und Ratsuchende beider Geschlechter beraten, sollte die Einschätzung der Zielerreichung regelmäßig abgefragt und nach Geschlecht unterschieden ausgewertet werden, um eventuelle Differenzen in der Einschätzung von Frauen und Männern herauszuarbeiten. Es ist sinnvoll, geschlechtsspezifisch differierende Ergebnisse zu diskutieren. Die Maßnahmen zur Anpassung der Zielerreichung sollten sich dementsprechend an den geschlechtsspezifischen Ergebnissen orientieren und die Geschlechterunterschiede berücksichtigen. Folgende Fragen können an die Ergebnisanalyse gestellt werden:

In welchen Bereichen wurde eine hohe Zufriedenheit von Kund/innen / Mitarbeiter/innen erreicht? Wo gibt es Unzufriedenheit und weshalb?

Wie kommen Differenzen bei der Einschätzung der Zielerreichung von weiblichen und männlichen Kund/innen / Mitarbeiter/innen zustande? Z. B. begründen sie sich möglicherweise durch unterschiedliche Arbeitsstile von Frauen und Männern?

Es ist sinnvoll, die Mitarbeiter/innen über die **Überprüfung der Zielerreichung** in ihrem eigenen Arbeitsbereich hinaus in die Gesamtevaluation der Zielerreichung einzubeziehen und ihre Einschätzungen einzuholen. Bei den Einschätzungen können sich relevante Beobachtungen und Hinweise finden, die helfen, die Ursachen für das Verfehlen von Zielen zu identifizieren und zu beheben. Als zusätzlicher Effekt kann mit einem solchen Prozess eine höhere Bindung an die Institution und hohe Corporate Identity erreicht werden. Als Ergebnis kann sich ebenfalls herausstellen, dass die Ziele zu hoch gesteckt wurden und ihre Erreichung mit vorhandenen Kapazitäten nicht machbar war.

Die **Kund/innenzufriedenheit** kann im Zuge der Qualitätsmaßnahmen abgefragt, kontrolliert und in regelmäßigen Abständen ausgewertet werden. Wichtig ist dabei, auf Kritiken und Reklamationen einzugehen und die Mängel und Defizite zeitnah zu beseitigen. Optimierungsprozesse dürfen sowohl die Zufriedenheit der Kund/innen als auch die der Mitarbeiter/innen erhöhen.

2.8 Genderbezogene Personal- und Organisationsentwicklung

Die bei der Analyse der Zielerreichung festgestellten Mängel können einen guten Anlass bieten, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten. Solche Maßnahmen können sich dann an den zu beseitigenden Defiziten orientieren und gezielt punktuell entstandene Bedarfe abdecken. So müssen Personalentwicklungsmaßnahmen nicht alle Mitarbeiter/innen in gleicher Weise und Intensität betreffen. Vielmehr können **individuelle Entwicklungspläne** erstellt werden, in denen **Karrierewünsche** in der Institution abgefragt und Möglichkeiten einer Realisierung erörtert werden. Darüber hinaus können Ziele, Erfolge und Misserfolge sowie Innovationspotentiale im eigenen Arbeitsfeld besprochen und Maßnahmen bzw. Lösungsansätze entwickelt werden. Es kann auch vereinbart werden wer z. B. welche Fortbildungen und Schulungen braucht und absolviert und wie diese Schulungszeiten in der Einrichtung vertreten werden können.

Existieren individuelle Personalentwicklungspläne, die die Karrierewünsche und Bedarfe einzelner Mitarbeiter/innen berücksichtigen?

Sind sie im Zeitbudget berücksichtigt? (z. B. an die Urlaubszeiten angepasst)

Ähnlich kann auch im Hinblick auf die Organisationsentwicklung vorgegangen werden: Es kann sein, dass festgestellte Defizite z. B. bereichsspezifisch aus unklaren Organisationsstrukturen oder mangelnder Abstimmung zwischen den Bereichen oder Mitarbeiter/innen resultieren, die dann zielgerichtet optimiert werden können. Darüber hinaus sollte die Organisationsentwicklung strategisch in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive vorausgeplant werden, wobei sie regelmäßig auf notwendige Änderungen überprüft wird. Folgende Fragestellungen können hierzu sinnvoll sein:

- Welche Ziele verfolgt die Einrichtung? Z. B. wie soll sich die Einrichtung entwickeln - in einem Jahr, in drei Jahren, in fünf Jahren usw.? Wurden Meilensteine festgelegt?
- Existieren Pläne für Organisationsentwicklung? Ist die Personalplanung an die organisationelle Entwicklung angepasst?
- Was passiert, wenn diese Ziele nicht erreicht werden?
- Ist die geplante Organisationsentwicklung realistisch und zu bewältigen?
- Welche Angebotspalette strebt die Einrichtung an?
- Welche Zielgruppen sollen beraten werden und weshalb diese?
- Ist der Einbezug von Gender sichergestellt?
- Mit welchen Einrichtungen und Institutionen sind Kooperationen wünschenswert?

2.9 Sicherstellung der Genderkompetenz im Beratungsteam

Für die Sicherstellung des erforderlichen Kompetenzpools im Hinblick auf die Gründungsberatung sind zunächst die vorhandenen Kompetenzen des

bestehenden Teams zu bewerten und bedarfsgerecht entsprechende personenbezogene Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Für Neueinstellungen sollten **Auswahlkriterien und Standards** erarbeitet werden, bei denen die

- **Struktur,**
- **Kompetenz, Wissen** und
- **Leistungsfähigkeit des Teams** mitbedacht werden.

Die **Neueinstellungen** können dann gezielt als Ergänzung bzw. Erweiterung bestehender Kapazitäten vorgenommen werden. Dieses Vorgehen bietet sich ebenso für Honorarverträge mit **frei-beruflich tätigen Berater/innen** an. Ihre Auswahl kann beispielsweise nach Kriterien vorgenommen werden, zu denen

- vorhandene **berufliche Erfahrungen** in der Beratungsarbeit mit Frauen,
- **Empfehlungen** seitens Kooperationspartner/innen,
- Erfahrungen mit prozessorientierten Beratungsansätzen oder
- andere **Nachweise für gendersensible Beratungsarbeit** gehören.

Die Neueinstellungen und/oder Verträge sollten in Abstimmung mit vorliegenden Personal- und Organisationsentwicklungsplänen sowie der Passfähigkeit zum Team vorgenommen werden. Es ist sinnvoll, Mitglieder des Teams in das Auswahlverfahren mit einzubeziehen. Folgende Fragen können hierzu von Nutzen sein:

- Welche Angebote gehören bzw. sollen künftig zur Angebotspalette gehören?

- Welche spezifischen Kompetenzen sind dafür notwendig?
- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden?
- In welchen Bereichen sind Erweiterungen notwendig?
- Existieren gendersensible Kriterien für die Auswahl von neuen Mitarbeiter/innen bzw. von freiberuflichen Mitarbeiter/innen? Z. B.: Erfahrungen mit prozessorientierten Ansätzen und/oder Erfahrungen in der Beratungsarbeit mit Frauen, spezielle Branchenkenntnisse

- Existieren genderbezogene Kriterien für das Beratungsprofil und die Personalauswahl?
- Bildet Genderkompetenz die Schlüsselqualifikation und Einstellungsvoraussetzung in der Stellenausschreibung? Z. B.:
 - Erfahrungen mit prozessorientierten Ansätzen,
 - Erfahrungen in der Beratungsarbeit mit Frauen,
 - Genderbezogene Methodenkompetenz,
 - Fundierte Berufsausbildung (z. B. Hochschulabschluss, Fachausbildung)
- Passt die neue Mitarbeiter/in zum bestehenden Team? (z. B. fachlich und persönlich)

3 Mitarbeiter/innen und Ressourcen

3.1 Genderbezogene Kriterien für die Rekrutierung von Mitarbeiter/innen

Die für den Ausbau oder die Verstärkung des Beratungsteams eingestellten Mitarbeiter/innen sollten über genderbezogene Kompetenzen und Wissen bereits verfügen. Daher ist es ratsam, die **gendersensible Fachkompetenz als Einstellungsvoraussetzung** zu berücksichtigen. Sie sollte zu den Schlüsselqualifikationen zählen. Es ist sinnvoll, dass die Einstellungsentscheidung nach dem aktuellen Entwicklungsstand und den gesetzten Zielen gefällt wird. Als Kriterien für die Auswahl sollten aber mindestens umfangreiche Erfahrungen mit prozessorientierten Ansätzen sowie Erfahrungen in der Beratungsarbeit mit Frauen gelten. Diese Qualifikationen können dann on the job weiter ausgebaut werden. Bei Einrichtungen, die höhere Beratungsanforderungen stellen, sollte beispielsweise eine abgeschlossene systemisch- und lösungsorientierte Beratungsausbildung vorhanden sein. Die Auswahl strukturierende Fragen:

3.2 Aktualität genderbezogener Kompetenzen

Das Wissen um die Genderaspekte in den Beratungsprozessen und die Beratungskompetenzen wächst ständig und trägt zu einer Verbesserung der Beratungsarbeit bei. Die individuelle Kompetenz und das Wissen müssen daher dem Wissensstand stets angepasst werden. Den Berater/innen sollten deshalb **ausreichende Spielräume** für das Selbststudium, kollegiale Beratung und die Vernetzung mit einschlägigen Kooperationspartner/innen zur Verfügung stehen. Fortbildungen und Schulungen gehören dazu. Die Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen sollte nach entsprechenden Kriterien stattfinden.

Wenn sich die Mitarbeiter/innen in der Einrichtung intensiv miteinander austauschen und ihr individuell erworbenes Wissen und Praxiserfahrungen teilen, entstehen für die gesamte Einrichtung Synergieeffekte. Gewinnbringend könnte eine Initiierung regelmäßiger Jour Fixe sein, die neueste

Ergebnisse und Methoden in Hinblick auf gendersensible Beratung behandeln. Fragen:

Verfügen Mitarbeiter/innen über ausreichende Spielräume und Materialien zum Selbststudium? Z. B.: Fachzeitschriften, Fachbücher, Vernetzung mit einschlägigen Einrichtungen

Existieren Auswahlkriterien für Schulungen? Z. B.: für Veranstalter/in, Dozent/innen, Inhalte

Existieren individuelle Schulungs- und Fortbildungspläne für die Mitarbeiter/innen?

Gibt es genügend Raum für den kollegialen Austausch? Z. B.: Teamsitzungen, kollegiale Beratung, Reflexion, Supervision, Jour Fixe u. ä.

Existiert eine kollegiale Lernkultur?

3.3 Erweiterung von Genderkompetenzen durch Networking

Unentbehrlich für den Erhalt und die Weiterentwicklung von genderbezogenen Kompetenzen sind vor allem Fachmaterialien, interorganisationeller **Austausch sowie die Vernetzung** mit Einrichtungen, die eine ausgeprägte Genderkompetenz aufweisen. Das können frauenspezifische Einrichtungen sein oder solche, die nur anteilig weibliche Kundschaft bedienen. Zu den Kooperationspartner/innen sollten auch einschlägige Institutionen (z. B. Verbände, Vereine) gehören, mit denen regelmäßige und intensive Beziehungen (z. B. Vorträge, Vernetzungstreffen) entwickelt werden.

Bestehen Kooperationsbeziehungen zu ausgewählten gendersensibel arbeitenden Einrichtungen und Institutionen?

Besteht Einbindung in regionale Gründungsnetzwerke?

Nicht wegzudenken ist die Nutzung des Internets für die Wissensbeschaffung, Vernetzung und Information. Aktuelle Linklisten mit relevanten Adressen von gendersensibel arbeitenden Einrichtungen, Institutionen, Expert/innen für Gender, Forscher/innen usw. erlauben einen schnellen Zugang zu gesuchten Infos. Praktisch sind auch Newsletter, die über neueste Entwicklungen, Tagungen, Veranstaltungen, Qualifikationsmaßnahmen und Forschungsergebnisse berichten (z. B. BMBF, BMSFSJ, DGF, Frauen-Verbände usw.).

Existieren systematisch angelegte und aktuelle Linklisten mit Adressen einschlägiger Einrichtungen und Organisationen? (z. B. bga, DGF, Bund der Akademikerinnen, Audit Familie und Beruf, usw.)

Werden Newsletter einschlägiger Einrichtungen und Institutionen als Informationsquelle genutzt?

3.4 Transparenz von Kommunikationsstrukturen

In den Organisations- und Kommunikationsstrukturen werden Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Aufgaben und Dienstwege beschrieben. Einfach formuliert bedeutet das: Wer macht was, zu welcher Zeit, weshalb und warum so? **Je klarer und transparenter** die Strukturen dokumentiert sind, **desto einfacher** ist es, mögliche genderspezifische Zuordnungen und Zuschreibungen innerhalb der Strukturen ausfindig zu machen und anzugehen (z. B. Frauen sind zuständig für innere Angelegenheiten, Männer für Repräsentationszwecke). Es empfiehlt sich, Mitarbeiter/innen im frühen Stadium der Dokumentation von Organisationsstrukturen zur Mitwirkung einzuladen. Auf diesem Weg kann nicht nur ein wertvoller Input eingeholt, sondern auch die Anerkennung und Wertschätzung der Kompetenz der Mitarbeiter/innen ausgedrückt werden. Folgende Fragen können eine

Überprüfung auf Transparenz von Organisationsstrukturen anleiten:

Sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Entscheidungen und Aufgaben klar und unmissverständlich dokumentiert?

Wurden mögliche Genderspezifika hinterfragt?

Wurden oder werden Mitarbeiter/innen bei der Erstellung der Dokumentation zur Mitwirkung eingeladen?

Gibt es eine Zielvereinbarung zur Umsetzung von genderbezogenem Arbeitshandeln?

Gibt es genügend Raum, Unklarheiten zu diskutieren?

Werden Einwände / Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen berücksichtigt?

trollen sind bei der konkreten Aufgabenerfüllung erforderlich. Regelmäßiges Monitoring und Reflexion sollten die festen und selbstverständlichen Bestandteile der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen bilden. Folgende Fragen können die Einschätzung der Mitarbeiter/innenbeteiligung strukturieren:

Werden Mitarbeiter/innen bei strategischen Entscheidungen mitbeteiligt? Z. B.: Zielsetzung und Beratungsziele, Leitbild, Marketing, Organisations- und Personalentwicklung

Werden Mitarbeiter/innen bei der Evaluation beteiligt?

Werden Mitarbeiter/innen bei der Erstellung der Angebotspalette beteiligt?

Werden Mitarbeiter/innen bei der Erarbeitung von Beratungsansätzen beteiligt?

3.5 Beteiligung von Mitarbeiter/innen

Voranehend wurde immer wieder die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an **strategischen Entscheidungen** und ihr Einbezug in Entwicklungsprozesse der Einrichtung betont. Damit gemeint sind insbesondere die Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die Zielsetzung, die Evaluation der Zielerreichung und deren Interpretation, die Organisations- und Personalentwicklung sowie die Leistungsangebote und ihre Durchführung usw. Mitbestimmung beeinflusst die Bindung und Identifikation mit der Einrichtung, die sich wiederum auf den Output an Ideen und Leistung auswirken. Darüber hinaus dürfte sich die Anerkennung der Kompetenz der Mitarbeiter/innen seitens der Führung positiv auf Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken.

Je besser und transparenter das organisationelle System aufgebaut ist, in dem alle Beteiligten ihre Verantwortung, Zuständigkeit und Aufgaben kennen und wahrnehmen, desto weniger direkte Kon-

4 Schlüsselprozesse zur Dienstleistungserbringung

4.1 Frauen sind und gründen anders als Männer – weibliche Beratungsbedarfe

Zu einer hochwertigen Gründungsberatung für Frauen gehören das Wissen um ihre spezifischen Beratungsbedarfe, Professionalität und – wie prinzipiell zu jeder Beratungsdienstleistung – ein gutes Einfühlungsvermögen. In unserer Gesellschaft gibt es für Frauen (und Männer) gesellschaftliche und kulturelle Leitbilder und Rollenzuschreibungen, die das individuelle Denken und Handeln prägen und die zur Herausbildung und Festigung bestimmter gesellschaftlicher und institutioneller Strukturen beigetragen haben. Diese Strukturen wiederum wirken sich auf die Handlungsoptionen von Frauen

und Männern hochgradig selektiv aus. Als Beispiel ist hier insbesondere die gesellschaftliche Arbeitsteilung zu nennen. Noch immer wird die Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung Frauen zugeschrieben, ein Umstand, mit dem etwaige individuelle und gesellschaftliche Folgen zum Nachteil für Frauen einhergehen.

Das Wissen um die sozialisationsbedingten Differenzen zwischen Frauen und Männern sowie die gesellschaftlichen Zuschreibungen, die das Handeln, die Lebenswege und Karriereentscheidungen von Männern und Frauen beeinflussen, bildet die Grundlage für die gendersensible Beratungspraxis. Dieses Wissen und langwierige Auseinandersetzungen um die Optimierung der Beratungspraxis haben über die frauenspezifischen Aspekte hinaus zur Sensibilisierung für individuelle Differenzen beim Gründungsvollzug z. B. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, Alter, Qualifikation usw. beigetragen. Für Frauen, für spezifische Zielgruppen (z. B. Migrant/innen) aber ebenso für Männer hat sich die Passgenauigkeit der Beratung verbessert. Für die Dienstleistungserbringung ist es heutzutage viel selbstverständlicher, dass es nicht *die* Frauen, *die* Akademikerinnen, *die* Rückkehrerinnen oder *die* Migrantinnen gibt. In vielen Einrichtungen wird eine Kundin (und natürlich auch der Kunde) als ein Individuum mit spezifischen Interessen, Belangen, Ansprüchen, Gewohnheiten, Verhaltens- und Denkweisen, Lebenssituation, Lebensphilosophie usw. anerkannt und dementsprechend bedient. Das heißt, dass nicht nur die geschlechtlichen, sondern auch die individuellen Unterschiede wichtig sind und bei der Beratung berücksichtigt werden sollen.

Bei einer Existenzgründung handelt es sich um ein Projekt, das nüchtern betrachtet, gut durchdacht und geplant, marktfähig und erfolgversprechend sein sollte. Es erfordert sowohl von Frauen als auch von Männern eine gründliche Vorbereitung.

Auf dem Weg von der Idee bis zur ihrer Umsetzung setzen sich Frauen und Männer mit gleichen Themen auseinander wie der Konzeptentwicklung, Marktanalyse, Businessplan, Finanzierung, Liquidität usw. Mit dem Unterschied, dass Frauen häufig anders an die Existenzgründung herangehen als Männer und sie gründen aus anderen Motiven. Sie wollen unabhängig sein, selbstbestimmt arbeiten, sich selbst verwirklichen und beruflich entwickeln. Der Verdienst hat einen geringeren Stellenwert als bei Männern, auch wenn es für sie wichtig ist, ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen.

Viele Frauen zögern lange, bevor sie den Schritt in die Selbständigkeit machen, obwohl sie über zahlreiche gründungsrelevante Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Bei vergleichbaren Kompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnissen trauen sie sich häufig weniger zu als Männer. Selbstvermarktung stellt für sie häufig eine schwer zu überwindende Barriere dar.

Die Berufsbiographien von Frauen weisen nicht selten kleinere und größere familienbedingte Zäsuren auf. Aufgrund von Betreuungspflichten bekleiden sie häufig Arbeitsstellen, auf denen sie ihr Können nicht voll entfalten können. Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitbeschäftigungen sind wenig geeignet, finanzielle Polster zu bilden und über nennenswertes Kapital zu verfügen.²

In der Interaktion mit anderen pflegen Frauen viel öfter als Männer, die sich eher konkurrenzorientiert verhalten, einen kooperativen Handlungs- und Gesprächsstil. Sie zeigen sich häufig feinfühler als Männer, artikulieren selbstverständlicher und öfter als Männer ihre Gefühle wie Enttäuschung, Freude, Ärger. Sie handeln emotionaler

² Vgl. Koordinierungs- und Beratungsstelle ZiB (2003): Du kannst nicht die eine Hälfte des Huhns zum Kochen und die andere zum Eierlegen haben. Tätigkeitsbericht für die Jahre 2002 / 2003. Bremen

und reagieren empfindlicher auf Kritik. Ihr Handeln und ihre Kommunikation sind in der Regel „bindungsorientiert“, während das Handeln und die Kommunikation der Männer im Regelfall eher sachlich, „status- und kompetenzanzeigend“³ sind. Frauen zeigen sich selbstkritischer, weshalb sie im Gespräch oftmals auf mögliche Unzulänglichkeiten hinweisen, während Männer ihre Kompetenzen hervorheben. Sie stellen überaus hohe Ansprüche an sich und ihre eigene Leistung und betrachten sich überkritisch. Da sie im Miteinander (z. B. in einer Beratungssituation) den Fokus stärker auf bindende und kooperative Signale legen, sind sie oft bemüht, ihre Stärken klein zu reden. Im Gespräch signalisieren sie Aufmerksamkeit mit non-verbalem Feedback, leisten verbal eine beträchtliche Gesprächsarbeit und helfen bereitwillig, Missverständnisse auszuräumen. Dazu gehört, schon bei geringen Unklarheiten Fragen zu stellen, die sie möglicherweise einem männlichen Gesprächspartner gegenüber als eher inkompetent erscheinen lassen. Sie streben eine möglichst „symmetrische Beziehung“⁴ an, die harmonisch und angenehm ausgestaltet wird und wirken in Gesprächen deshalb oft unterlegen.

Frauen kommunizieren gern und tauschen sich mit Begeisterung mit andern aus. In der Kommunikation finden sie häufig die Puzzleteile, die sie für ihr Bild / ihr Konzept benötigen. Sie „kriegern ihre Dinge klar“ im Gespräch mit der Freundin, der Kollegin, der Beraterin, während Männer mit „ihrem Problem“ erst einmal davongehen, um für sich über die Lösung nachzudenken und Klarheit zu finden.

³ Vgl. Rettke, U. / Hellweg, I (2007) Leitfaden Selbstmarketing. Kommunikation und Körpersprache. Kompetenz- und Strategieentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte und Existenzgründerinnen. Im Auftrag vom BMBF. Bremen.

⁴ Vgl. ebd.

Frauen haben oft eine intensivere Verbindung zu ihrer Körperlichkeit und Gesundheit als Männer, weshalb sie sensibler für Wahrsignale sind als letztere. Meist werden sie auf somatische oder psychische Symptome schnell aufmerksam. Sie schaffen es aber genauso gut, diese Signale lange Zeiträume erfolgreich zu unterdrücken, vielleicht bis zur Erschöpfung oder Krankheit. Frauen scheinen belastbarer, vor allem wenn sie etwas erreichen wollen und investieren dafür ihre ganze Energie.

4.2 Beratungsanforderungen an die Gründungsberatung von Frauen

Die vorangegangenen Ausführungen sollen in aller Kürze deutlich machen, dass an die Beratung von Frauen an die Berater/innen **hohe Anforderungen** gestellt werden. Für Berater/innen in Beratungseinrichtungen, die bisher nur wenige Gründerinnen beraten und gendersensible Strukturen erst entwickeln wollen, ist es wichtig, im Hinterkopf zu behalten, dass Frauen „nicht immer, aber häufig“ andere Herangehensweisen an Existenzgründung, andere Ansprüche und andere Interessen mit einer Gründung verfolgen. Anders als Männer verhalten sie sich im Gespräch eher beziehungsorientiert. Und nicht zuletzt haben sie weitaus mehr familiäre und soziale Verpflichtungen als Männer, weshalb ihre berufsbiographischen Verläufe oftmals Unterbrechungen aufweisen. Es ist wichtig, diese Aspekte bei der Beratung zu berücksichtigen. Sie erfordern ein „Mehr“ an Aufmerksamkeit, Einfühlsamkeit und Wertschätzung sowie Offenheit und Toleranz für die Person und ihr Vorhaben, um ein passendes Vorgehen in der Beratung zu entwickeln.

Für Berater/innen aus geschlechtsspezifisch arbeitenden Einrichtungen bzw. aus Einrichtungen, die Gründerinnen als Zielgruppe bedienen und bereits viele Genderaspekte bei der Konzeption und

Durchführung von Angeboten berücksichtigen, wird die kurze Aufstellung zwar nichts essentiell Neues bringen. Sie kann dennoch als eine kleine Stütze für die tägliche Beratungsarbeit mit Frauen dienen.

Zu Beginn der Beratung werden der Auftrag, die Konditionen und Ziele geklärt. Es ist wichtig, alle Unklarheiten zu beseitigen und das Vereinbarte schriftlich zu fixieren. Es kann sinnvoll sein, die Kundin zu einem späteren Zeitpunkt um eine Prüfung des Beratungsvertrags zu bitten. Für einen längeren Beratungsprozess sollte genau geprüft werden, ob die Kundin und die Berater/in zueinander passen und gerne miteinander arbeiten wollen. Es ist wichtig, diesen Aspekt offen zu formulieren. Im Laufe des Beratungsprozesses kann die beiderseitig getragene Vereinbarung nach Bedarf modifiziert werden. Hilfreich ist es, der Kundin das Beratungsprotokoll und das „to do“ mitzugeben. Es ist gut vorstellbar, dass bereits besprochene Aspekte später aus einer neuen Perspektive oder im neuen Zusammenhang betrachtet werden sollen. Ebenfalls sind gegenseitige Erwartungen zu klären:

- Was erwartet die Kundin von der Beratung und dem/der Berater/in? Mit welchem Anliegen kommt sie?
- Was erwartet der/die Berater/in von der Kundin und dem Beratungsprozess? Z. B.: welche Annahmen stehen im Hintergrund?

Jede Beratungssitzung sollte mit einer Zielsetzung beginnen und sich an dem konkret formulierten Bedarf der Kundin orientieren, an den die Beratungsinhalte angepasst werden. Nach jeder Beratung sollten wichtige Punkte / weitere Schritte schriftlich festgehalten werden, die zu Hause weiterbearbeitet werden. Es ist wichtig, sich zu ver-

gewissern, dass Berater/in und Kundin vom „selben Stand der Dinge“ ausgehen.

Verfolgen Berater/in und Kundin „dasselbe“ Ziel?
Haben Berater/in und Kundin „denselben Stand“ in Bezug auf den Beratungsprozess?

Die **interne Prozessdokumentation** sollte die Veränderungen in Bezug auf die Zielsetzung, Inhalte, Vorhaben, Entscheidungen, Vorgehen, Ergebnisse usw. nachvollziehen. Sie sind von großem Nutzen als genderbezogene Beratungserfahrungen, erleichtern eine nachträgliche Einschätzung von Beratungsdauer und -umfang und können bei Bedarf standardisiert werden, um das Monitoring und die Reflexion zu optimieren. Auf die Gewährleistung des Datenschutzes sollten Kundinnen besonders hingewiesen werden.

In der Beratung von Frauen haben sich in den letzten Jahren prozessorientierte Beratungsansätze bewährt. Sie unterstützen eine wiederholte Prüfung von bereits „feststehenden“ Dimensionen des Gründungsvorhabens und kommen damit in besonderem Maße den Bedürfnissen von Frauen noch Klärung und Entscheidung entgegen. Folgende Fragen erleichtern den Einstieg in die Reflexionsprozesse:

- Werden in der Beratungspraxis prozessorientierte Ansätze angewandt?
- Werden die Mitarbeiter/innen in den prozessorientierten Beratungsansätzen geschult?
- Gibt es ausreichenden Raum zu gegenseitigem Austausch und kollegialer Beratung?
- Besteht die Möglichkeit, bei Bedarf eine externe Supervision in Anspruch zu nehmen?

Im Hinblick auf die Beratung von Gründerinnen sind es hauptsächlich frauenspezifisch bzw. gendersensibel arbeitende Einrichtungen, die über aus-

gewiesene Expertise und einschlägige Beratungserfahrungen verfügen. Für Einrichtungen, die nur wenige Kundinnen beraten und/oder auf diesem Feld noch wenig Erfahrungen sammeln konnten, empfiehlt sich, Kontakte zu solchen Einrichtungen und Expert/innen zu suchen und mit ihnen Kooperationsbeziehungen aufzubauen. Solche Kontakte bieten unter anderem eine Möglichkeit, kurzfristig Informationen zu beschaffen, die eine schnelle(re) Lösungsfindung für frauenspezifische Anliegen ermöglichen. Sie erleichtern zugleich die Vermittlung von Kundinnen an fachspezifische Stellen.

Nützliche Fragen:

- Bestehen Kooperationsbeziehungen zu frauenspezifisch oder gendersensibel arbeitenden Einrichtungen und Institutionen? (z. B. Frauenberatungsstellen, Frauenorganisationen)
- Werden Kundinnen an solche Einrichtungen weitervermittelt?

Das in der Beratungspraxis eingesetzte Beratungskonzept sollte sich explizit auch an Frauen wenden. Das heißt, dass es die frauenspezifischen Interessenlagen und Bedürfnisse in der Konzeption und Durchführung berücksichtigt. Die Beratungsangebote sollten dementsprechend die für Frauen

wichtigen Inhalte (z. B. Vereinbarkeit, Selbstmanagement, Risikoverhalten und Risikoprävention), einen leichten und niedrighwelligen Zugang (z. B. nach dem Prinzip: Anruf / Termin / Treffen), gute Erreichbarkeit (z. B. vor allem mit öffentlichem Nahverkehr), frauenbezogene Angebote in Hinblick auf Themen, Vermittlung und Methoden, Rahmenbedingungen, die den Frauen entgegenkommen (z. B. Ort, Ausstattung, kleine Gruppengrößen, Material, Zeitrahmen, Atmosphäre)

aufweisen. Folgende Fragen können die Überprüfung der Passfähigkeit erleichtern:

Sind im Beratungsangebot genderrelevante Themen integriert? Z. B.: Vereinbarkeit von Existenzgründung und Privatleben, Selbstmanagement, Selbstbehauptung, Verhandeln, Risiken und Risikoprävention vor, während und nach der Gründung
Sind die Angebote für Frauen leicht zugänglich?

Ist die Einrichtung für Frauen gut erreichbar, z. B. mit öffentlichen Verkehrsmitteln?

Sind die Themen, ihre Vermittlung und Methoden auf die Bedürfnisse der Frauen abgestimmt?

Sind die Rahmenbedingungen familienfreundlich? Z. B. Servicezeiten, Kinderfreundlichkeit, Kinderspielecke

Für den Erfolg der Beratung ist es wichtig, das Beratungskonzept individuell anzupassen und weiterzuentwickeln und dabei alle mit der konkreten Ratsuchenden zusammenhängenden Schwerpunkte, Aspekte und Voraussetzungen zu berücksichtigen. Je nach mitgebrachten individuellen Voraussetzungen kann das Konzept der Kundin vorgestellt und mit ihr gemeinsam passfähig gemacht werden. Dieses Vorgehen kann sich auf den Beratungsprozess förderlich auswirken und die Wahl optimaler Beratungsmethoden und einen passenden didaktischen Zugang erleichtern. Kontrollfragen:

Werden passgenaue bzw. maßgeschneiderte Beratungskonzepte verwendet?

Werden die Kundinnen bei der Entwicklung miteinbezogen?

Wird das methodische und didaktische Vorgehen mit der Kundin abgesprochen?

Bei der technischen und medialen Ausstattung sollte beachtet werden, dass Frauen sich oftmals von kreativen Methoden und Visualisierungstechniken angesprochen fühlen. Daher ist zu beachten:

Sind bei der technischen und medialen Ausstattung der Einrichtung auch Materialien für kreative Methoden beinhaltet?

5 Evaluation, Controlling und Optimierungsprozesse

5.1 Überprüfung der Zielerreichung in Bezug auf Genderaspekte

Auf der Grundlage der Messung der Erreichung gesetzter Ziele kann die Einrichtung Verbesserungsbedarfe identifizieren. Dies gilt ebenso für Ziele, die sich auf den Gendereinbezug in die Beratungspraxis beziehen. Ohne eine solche Überprüfung kann nicht festgestellt werden, mit welchem Erfolg Genderaspekte integriert werden konnten und wie sich das auf die Wirksamkeit der Beratungspraxis auswirkt hat.

Hierzu sollten **gendersensible Kriterien** erarbeitet werden, die ermöglichen, die Grade der Erreichung der in Hinblick auf Gendersensibilität gesetzten Ziele einzuschätzen. Die Ergebnisse der Prüfung sollten analysiert und in der Einrichtung diskutiert werden. Auch sollten sie konkrete Verbesserungsmaßnahmen nach sich ziehen.

5.2 Gendersensible Kriterien für die Überprüfung der Zielerreichung

Für die Erfassung des Grades des Gendereinbezugs sind gendersensible Evaluationskriterien not-

wendig – solche KPI (Key Performance Indicators) machen eine Messung erst möglich. Das Messkonzept sollte an den organisationellen Stand in Bezug auf die Durchdringung mit Gendersensibilität angepasst sein. Befindet sich die Einrichtung am Anfang der Entwicklung, könnten die Ziele eher kleiner ausfallen und eine Messung dementsprechend einfach gestaltet werden. Mögliche Kriterien könnten hier „hardfacts“ sein, z. B.:

- **Anzahl der Beraterinnen**
- **Anzahl der beratenen Frauen**
- **durch Frauen wahrgenommene Angebote**

Im fortgeschrittenen Entwicklungsprozess wird die Erfassung komplexer und die Kriterien könnten vielfältiger werden:

- **Grad der Zufriedenheit der Kundinnen**
- **Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit der Durchführung der Angebote**

Mögliche Kontrollfragen:

Können die Anfragen gut abgedeckt werden?

Konnte dem Wunsch der Kundinnen immer / meist entsprochen werden, zwischen einer Beratung durch eine Frau oder einem Mann zu wählen?

Mit welchen Angeboten waren Kundinnen besonders zufrieden / besonders unzufrieden?

Mit welchen Faktoren hinsichtlich der Rahmenbedingungen waren die Kundinnen besonders zufrieden / besonders unzufrieden?

Mit welchen Aspekten im Beratungsprozess waren die Kundinnen besonders zufrieden / besonders unzufrieden?

Bei fortgeschrittener Organisationsentwicklung könnte die Messung der Durchdringung mit Gendersensibilität die gesamte Personal- und Organisationsstruktur erfassen. Mögliche Indikatoren für die Messung könnten sein:

- **Einbezug der Mitarbeiter/innen in Entscheidungsprozesse**
- **Einbezug der Mitarbeiter/innen in die organisations-strukturelle Gestaltung**
- **Inhaltliche Ausprägung von Genderaspekten bei der Zielsetzung**
- **Entwicklungsstand in Hinblick auf die Berücksichtigung von Genderaspekten**, z. B.: Aktualität des Wissensstands und der Kompetenzen; interner Austausch und kollegiale Beratung, externer Austausch und Kooperation mit einschlägigen Einrichtungen und Expert/innen; durchgeführte / anstehende Schulungen und Fortbildungen in Bezug auf Gendersensibilität usw.
- **Grade der Durchdringung der Arbeitsorganisation mit Gendersensibilität**, z. B. in Bezug auf: individuelle Weiterbildungskonzepte der Mitarbeiter/innen, Arbeitszeiten, Vertretungs- und Urlaubregelungen, individuelle Vereinbarkeitsoptionen
- **Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen** z. B. mit den Arbeitsbedingungen, mit der erbrachten Leistung
- **Frauenanteil in Führungspositionen**

Es sollten wenige Basisindikatoren und -kriterien für die Messung entwickelt werden, da sonst das Risiko der Verzerrung in Messungen groß ist und Ergebnisse zu kurz kommen. Die Folgeevaluations sollten auf den vorangegangenen aufbauen. Es empfiehlt sich, auf der Grundlage der Ergebnisse eine Strukturentwicklung einzuleiten und darauf

aufbauend optimierte Voraussetzungen für die Beratungspraxis zu schaffen.

6 Kommunikation mit Kund/innen

6.1 Gendergerechte Kriterien für die externe Kommunikation

Das Gros der Aktivitäten einer Einrichtung besteht in der externen Kommunikation insbesondere in der Kommunikation mit den Kund/innen. Die Ausgestaltung der Kommunikation trägt dazu bei, ob sich Frauen von der Einrichtung bzw. dem Angebot angesprochen fühlen oder nicht. Daher ist es ratsam, gendersensible Aspekte in der gesamten Kommunikation zu berücksichtigen. Zu einer externen Kommunikation gehören unter anderem:

- das Leitbild,
- Marketing, Werbeaktivitäten und Informationsmaterialien (z. B. Internetpräsentation, Infoflyer, Plakate und Werbung, Anzeigen und Presseberichte, Info-Veranstaltungen u. ä.)
- die Angebotspalette,
- die Stellenausschreibungen,
- die Preise und Kosten.

Werbeaktivitäten, bei denen Genderaspekte berücksichtigt werden, erreichen mehr Frauen, daher ist es empfehlenswert, für diese Aktivitäten genderbezogene Kriterien zu entwickeln. Da Vorschläge für solche Kriterien weitgehend in den vorangegangenen Abschnitten (insb. Abschnitt 1 und 2) behandelt wurden, erfolgt hier nur noch einmal ihre Aufzählung:

- Sicherstellung eines niedrighschwelligem Zugangs

- gendergerechte Ansprache
- gendergerechte Inhalte in der Werbung, den Veranstaltungen, dem Angebot (z. B. Vereinbarkeit von Existenzgründung und Privatleben, Selbstmanagement, Gesundheit)
- gendergerechte Begriffe (neutrale Begriffe, die sich an beide Geschlechter richten)
- gendergerechte Symbole und Bilder (z. B. Ausgewogenheit von weiblichen und männlichen Abbildungen)
- gendergerechte Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Hervorhebung des wirtschaftlichen Potentials der Gründerinnen und Unternehmerinnen z. B. in der Schaffung von Arbeitsplätzen, Höhe des Umsatzes oder der gezahlten Steuern)
- gendergerechtes Design (kreativ und ansprechend)
- gendersensible Auswahl von Orten und Räumen für Veranstaltungen

6.2 Einbezug von weiblichen Gründungsleistungen in die Werbung

Damit das Interesse der Einrichtung an Frauen als Kundinnen für diese auch deutlich wird, bietet es sich an, die erzielten Ergebnisse in Bezug auf Gründerinnenwerbung offen zu kommunizieren und zu veröffentlichen (z. B. im Internetauftritt, Infolyer, mit PR-Maßnahmen). Beispielsweise kann Transparenz über Zuwächse und Abgänge im Kundinnenstamm dazu beitragen, dass Frauen sich wahrgenommen fühlen. Ein solches Vorgehen dürfte sich auf das Klima der Ernsthaftigkeit und des Vertrauens positiv auswirken. Ferner gibt es kaum bessere Werbung für die Einrichtung als „die Mundpropaganda“ zufriedener Kundinnen, die Gutes über ihre Erfahrungen in der Einrichtung berichten können.

6.3 Besondere Leistungen für Frauen und Gründerinnen

Die organisationelle Vernetzung mit einschlägigen Einrichtungen, Institutionen und Expert/innen sowie die Vorteile daraus können und sollten auch den Kundinnen zugute kommen. Dies kann als eine besondere und nach Möglichkeit kostenfreie Leistung für Gründerinnen und Jungunternehmerinnen angeboten werden, z. B. in Form von regelmäßigen Newslettern, in denen über den Stand des Wissens, aktuelle Veranstaltungen, neueste Informationen usw. berichtet wird.

Darüber hinaus sollten die Kundinnen dazu ermuntert werden, solche Vernetzungsangebote wahrzunehmen und Beziehungen zu Expert/innen und anderen Gründerinnen und Unternehmerinnen aufzubauen.

6.4 Wirtschaftsleistungen der Gründerinnen hervorheben

Das Wirtschaftspotential von Frauenunternehmen lag lange Zeit im Schatten und blieb deshalb für die Öffentlichkeit und für die Gründerinnen und Unternehmerinnen selbst wenig sichtbar. Inzwischen werden die **Wirtschaftsleistung und das Potential der Frauenbetriebe**⁵ erfasst und zunehmend hervorgehoben. Dies trägt zum Sichtbarwerden der wirtschaftlichen und arbeitsplatzbezogenen Relevanz der Frauenbetriebe bei. Dieses Wissen hat den gesellschaftlichen Blick auf die Frauenunternehmen verändert und kann zur Entstehung neuer gesellschaftlicher Normen und Werte beitragen. Es ist daher empfehlenswert,

⁵ Vgl. z. B. etwaige Online-Veröffentlichungen auf www.zew.de/de/publikationen; BMWi Existenzgründungsportal www.existenzgruender.de/publikationen/studien/index.php; IfM Bonn www.ifm-bonn.de

den auf Existenzgründerinnen bezogenen „Zahlen“ mehr Beachtung zu schenken und für die Publizierung des weiblichen Wirtschaftspotentials, der Wirtschaftsleistung und der durch Gründerinnen und Unternehmerinnen geschaffenen neuen Arbeitsplätze zu sorgen.

Nebst harten Zahlen und Fakten können bei der PR-Arbeit Portraits von und Interviews mit erfolgreichen Gründerinnen und Unternehmerinnen eingesetzt werden. Dieses Vorgehen dürfte langfristig zur Entstehung einer positiveren gesellschaftlichen Einschätzung und Herausbildung weiblicher Leitbilder für „Unternehmertum“ beitragen. Nützliche Fragen:

Existieren Konzepte für die öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über Potential und Leistung von Frauenunternehmen?

Werden Kundinnen über die aktuellen Zahlen und Entwicklungen auf dem regionalen und überregionalen Markt informiert?

Werden Beispiele für Best Practice aus dem Kundinnenstamm öffentlichkeitswirksam aufgegriffen?

6.5 Kriterien für die Bewertung der Zufriedenheit der Kundinnen

Es ist bekannt, dass sich viele Frauen schneller und mit weniger zufrieden geben als Männer. Auch die Ergebnisse der OptExist-Umfrage haben ergeben, dass Frauen die beanspruchten Beratungsleistungen und ihre Durchführung zum Großteil erheblich besser einschätzen und bewerten als Männer. Dieser Befund sollte beim Feedback und Beschwerdemanagementsystem berücksichtigt werden. Zum einen ist es wichtig, **genderbezogene Kriterien** für die Bewertung der erbrachten Leistungen zu entwickeln. Sie könnten sich insbesondere auf:

- **Zugang und Erreichbarkeit**
- **Ansprache**
- **Inhalte und Themen**
- **Konzeption, Durchführung der Angebote**
- **Weitervermittlung**
- **Dozent/innen und Trainer/innen**
- **Gruppengröße bei Seminaren und Coachings**
- **Räume, Orte und Zeiten sowie**
- **Atmosphäre und Klima** beziehen.

Es sind zum anderen auch Fragen sinnvoll, die auf das Ergebnis der beanspruchten Leistung abzielen z. B.:

Was hat der Kundin die Beratung gebracht? (z. B.: Entscheidungsfindung, eine Idee, Businessplan usw.)

Wie zufrieden ist die Kundin mit verschiedenen Aspekten der Beratung? (z. B. Kompetenz, Inhalte, Atmosphäre, Rahmenbedingungen)

Die verwendeten Feedbackbögen sollten möglichst einfach aufgebaut und schnell ausfüllbar sein. Und zu guter Letzt: Es ist empfehlenswert, stichprobenartig Kundinnen im Gespräch offen und gezielt nach einer detaillierten Bewertung zu fragen und sie um eine kritische Einschätzung und Verbesserungsvorschläge zu ersuchen.



7 Anhang

7.1 DGF-Qualitätsstandards für gender- und zielgruppenspezifische Gründungsberatung

1. Qualitätsbereich: „Leitbild“

- 1.1. Die Organisation hat ein Strategie bestimmendes Leitbild, das potenziellen Kundinnen und Kunden Informationen über Ziele, Werte, Selbstverständnis, Beratungsgrundsätze und Kernkompetenzen vermittelt.
- 1.2. Das Leitbild ist veröffentlicht, wird intern kommuniziert, regelmäßig überprüft und den Entwicklungen angepasst.
- 1.3. Die Organisation verankert Strategien zu Chancengleichheit und Gender Mainstreaming in ihrem Leitbild.

2. Qualitätsbereich "Führung/Leitung/Strategie"

- 2.1. Die Leitung stellt die wirtschaftliche und fachliche Leistungsfähigkeit der Organisation sicher.
- 2.2. Die Unternehmensstrategie wird in Form von qualitativen und quantitativen Zielen von der Unternehmensführung festgelegt und auf die jeweiligen Geschäftsbereiche bzw. Abteilungen und Mitarbeiter heruntergebrochen.
- 2.3. Die Leitung übernimmt die Verantwortung für die Weiterentwicklung und Umsetzung von Strategien zur Geschlechtergerechtigkeit - wie Gender Mainstreaming – und, falls Teil des Geschäftskonzeptes, Zielgruppenspezifik in der Organisation.
- 2.4. Die Unternehmensführung verfügt über die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen zur Führung eines Unternehmens und weist nach, wie die Umsetzung der folgenden Aufgaben erfolgt:
 - a) die Sicherstellung der Verfügbarkeit aller benötigten Ressourcen
 - b) die Schaffung von adäquaten Kommunikationsstrukturen
 - c) die Steuerung von Prozessen
 - d) die Sicherstellung der Kunden/innen- und Mitarbeiter/innenzufriedenheit
 - e) die Erreichung von qualitativen und quantitativen Zielen
 - f) systematische Personal- und Organisationsentwicklung

3. Qualitätsbereich "Mitarbeiter/innen und Ressourcen"

- 3.1. Die Beratungsorganisation stellt über entsprechende Rekrutierungsstrategien, Anforderungs- und Tätigkeitsprofile, Einarbeitungs- und Weiterbildungsmanagement der Berater/innen, sowie über die Auswahl ihrer freiberuflichen Mitarbeiter/innen und ihrer Netzwerkpartner/innen sicher, dass diese über ausreichende Bratungskompetenz verfügen. Gleichzeitig wird gewährleistet, dass sie den Anforderungen eines qualitativ hochwertigen und zielgruppenspezifischen Gründungsunterstützungssystems gerecht werden, insbesondere über...



- a) fachliche Eignung (betriebswirtschaftliche, kaufmännische, psychologische und pädagogische Kenntnisse)
 - b) ausreichende Berufserfahrung
 - c) Branchenerfahrung oder den Zugang zu entsprechender Branchenerfahrung
 - d) Schlüsselqualifikationen (methodisch/didaktisch, soziale/interkulturelle Kommunikation)
 - e) Genderkompetenz
 - f) Zielgruppenkompetenz, sofern Teil des Geschäftskonzeptes
- 3.2. Berater/innen, Trainer/innen und Führungspersonal besitzen Verständnis für die prozesshaften Aufgaben und Ziele und übernehmen folgende Aufgaben (gemeinsam):
- a) arbeiten mit Fachleuten zusammen und verfügen über regelmäßige Kooperationsbeziehungen und kollegialen Austausch mit diesen
 - b) sind in regionalen Netzwerken, Gremien, Verbänden, Expert/innenforen usw. aktiv und
 - c) sind in relevanten Datenbanken, internetgestützten Portalen und Suchmaschinen gelistet (relevant = auf Gründungskontext bezogen)
- 3.3. Zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter/innen der Organisation müssen die Prinzipien der Führung und die Organisations- und Kommunikationsstrukturen transparent sein.
- 3.4. Mitarbeitende werden zu selbstständigem Handeln ermächtigt. Der Beitrag zur Zielerreichung der Organisation wird gemeinsam mit ihnen definiert.

4. Qualitätsbereich "Schlüsselprozesse zur Dienstleistungserbringung"

- 4.1. Vor dem Beginn einer Beratung erfolgt mit dem/der Kund/in bzw. mit den KooperationspartnerInnen eine Auftragsklärung. Diese sollte mindestens beinhalten:
- a) Auftragsklärung zwischen Organisation/Berater/in und Kund/in über Kosten und Leistungsrahmen
 - b) mündlicher oder schriftlicher Vertrag zwischen Organisation/Berater/in und Kund/in
 - c) Ziele der Beratung
 - d) geplante Beratungsinhalte
 - e) Beginn/Ende - Umfang der Beratung
 - f) Kosten der Beratung
 - g) Art der Dokumentation (Protokoll/Bericht/Konzept)
 - h) Vertraulichkeit von Beratung und Information darüber, wer unter welchen Bedingungen Informationen aus der Beratung bekommt.
- 4.2. Zur Sicherstellung einer einheitlichen Beratungsqualität wird der gesamte Beratungsprozess von der Bedarfsanalyse bis zum Ergebnis der Auftragsdurchführung inhaltlich nachvollziehbar dokumentiert.
- 4.3. Die Organisation gewährleistet einen Datenschutz, der die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten sichert und eine Weitergabe von Kundendaten an Dritte ausschließt.
- 4.4. Das Beratungskonzept orientiert sich an Referenzmodellen der Existenzgründungsberatung (z. B. 4-Phasen-Modell, ...).
- 4.5. Das Beratungskonzept ist auf die Zielgruppe und die Individualität einer jeden Beratung ausgerichtet (Gründungsphase, Gründungstyp). Der Methodenkanon ist individuell zu vereinbaren. Geschlechtsspezifische Besonderheiten werden in der Vermittlung (inhaltlich, methodisch, didaktisch, im Verhal-



ten der Berater/innen und Unterrichtenden, in der Gestaltung der Rahmen-/Zugangsbedingungen) berücksichtigt. Der Einsatz von Berater/innen ist auf die Wünsche der Kund/innen ausgerichtet.

- 4.6. Die Organisation erbringt ihre Beratungsleistung in einem regionalen/überregionalen Netzwerk. Sie sucht Lösungen, die den Bedürfnissen seiner Kundinnen und Kunden in bester Weise gerecht werden. Dazu gehören auch das Hinzuziehen von externen Expert/innen und die Empfehlung geeigneter Angebote anderer Dienstleister/innen. Die Organisation empfiehlt nur Kooperationspartner/innen und Berater/innen, deren Leistungsfähigkeit und Qualität ihr bekannt sind.
- 4.7. Die Organisation gewährleistet technische und mediale Ausstattungsstandards in regelmäßiger Anpassung an Wissenschaft und Praxis.

5. Qualitätsbereich "Evaluation, Controlling und kontinuierliche Verbesserung"

- 5.1. Die Organisation misst regelmäßig den Grad der strategischen und operativen Zielerreichung mit Hilfe von geeigneten Instrumenten. Die Organisation legt Mindestziele für die Kund/innenzufriedenheit fest. Die Organisation bewertet die strategischen und operativen Ergebnisse und zieht Schlüsse aus der Bewertung zur Steuerung und Verbesserung von Prozessen.

6. Qualitätsbereich "Kunden/innenkommunikation"

- 6.1. Die Organisation informiert in geeigneter Weise über ihr Leistungsangebot, ihre Ziele und die Ergebnisse ihrer Arbeit, sie stellt ihre Kompetenzen wahrheitsgemäß dar. Die Organisation macht Informationen zu ihren Preisen und den AGBs allgemein zugänglich. Werbemaßnahmen müssen wahrheitsgemäß sein. Sie dürfen weder irreführend noch unlauter sein und keine unerfüllbaren Erwartungen wecken.
- 6.2. Die Kommunikation erfolgt adressatengerecht und berücksichtigt dabei zielgruppen- und/oder geschlechtsspezifische Besonderheiten. Die Organisation stellt Transparenz über Zielgruppen-ergebnisse in ihrer Kommunikation her.
- 6.3. Die Organisation informiert gezielt über regionale Netzwerke und fördert die Teilnahme von Existenzgründer/innen und Jungunternehmer/innen an regionalen und bundesweiten Netzwerken.
- 6.4. Die Beratungsorganisation beteiligt sich an der Darstellung des Wirtschaftspotenzials der spezifischen Zielgruppen durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit mit geeigneten positiven Beispielen.
- 6.5. Die Organisation verfügt über ein Beschwerdemanagementsystem, über das die Kunden informiert werden. Regelmäßige Auswertungen der Kundenreklamationen dienen der Verbesserung von Organisation und Beratungsprozess.

Deutsches Gründerinnen Forum e. V.

Weitere Informationen unter www.dgfev.de/zertifizierung

7.2 Checklisten für die gendersensible Beratung

7.2.1 Checkliste: Leitbild

- ✓ Verfügt die Einrichtung über ein konzeptionell entwickeltes Leitbild, mit dem auch die gendersensiblen und/oder genderspezifischen Aspekte klar vermittelt werden?
- ✓ Werden mit dem Leitbild Werthaltungen transportiert, die besonders Frauen wichtig sind?
- ✓ Strebt die Organisation genderbezogene Ziele an und wenn ja, welche Ziele sind es?
- ✓ Auf welche Weise kann die Gendersensibilität im Leitbild intern kommuniziert und ihre Ausprägung kontrolliert werden? Welche Strategien können angewandt werden?
- ✓ In welcher Weise können Einrichtungen die Ansätze zu Chancengleichheit bzw. Gender Mainstreaming in ihren Strukturen verankern?

7.2.2 Checkliste: Leitung, Führung, Strategie

- ✓ Über welche genderbezogenen Qualifikationen sollte die Geschäftsleitung verfügen?
- ✓ Sind genderbezogene Qualifikationen vorhanden: Z. B.: Qualifikationen entsprechend Berufsabschluss (z. B. Genderstudies), fachlich und persönlich fundierte Genderkompetenz (z. B. Projekterfahrungen in Projekten, die sich mit Genderspezifik befassen, Positionen, die Auseinandersetzung mit Gender erfordern z. B. Gleichstellungsbeauftragte), Zusatzausbildungen in Bezug auf Geschlecht und Geschlechterverhältnisse, inhaltliche Fachkompetenz in Bezug auf Gründung und Beratung von Frauen
- ✓ Welche Leitungs- und Führungserfahrungen von Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung von Genderaspekten liegen vor? Gibt es diesbezüglich Qualifizierungsbedarf?
- ✓ In welcher Weise wird die Aktualität verfügbarer genderbezogener Qualifikationen der Unternehmensführung geprüft? Z. B.: regelmäßige Selbstevaluation, Austausch mit externen Expert/innen über einen regelmäßigen Austausch mit Netzwerkpartner/innen, die über Genderkompetenz verfügen (z. B. Audierte Einrichtungen), über Schulungen mit Genderschwerpunkt

Die Konzeption und Entwicklung der Angebotspalette:

- ✓ Sind genderbezogene Aspekte wie Lebenskonzepte, Vereinbarkeitsproblematik, Gesundheit, Risiken und Präventivmaßnahmen mitbedacht und implementiert?

Die Durchführung der Angebote:

- ✓ Sind für die Durchführung der Angebote die Zeitkapazitäten, Räume, die erforderlichen Kompetenzen und das Know-How sichergestellt? (z. B. für Gruppenprozesse, individuelle Nachberatung)
- ✓ Gibt es genug Kapazitäten für die Durchführung umfangreicher Beratungsprozesse?
- ✓ Existieren genderbezogene Richtlinien und Vorgaben?

Das erforderliche fachlich qualifizierte Personal, das eine kontinuierliche Kundenbetreuung leisten kann:

- ✓ Wird Gender in Bezug auf Mitarbeiter/innenführung und -entwicklung mitberücksichtigt?
- ✓ Gibt es adäquate Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter/innen z. B. in Bezug auf: Planbarkeit, Arbeitszeiten, Urlaubs- und Vertretungsregelungen, Vereinbarkeit von Familie und Arbeit, Personalentwicklung?
- ✓ Werden regelmäßige Schulungen von Mitarbeiter/innen in Hinblick auf die Genderthematik durchgeführt?
- ✓ Gibt es einen Austausch mit einschlägigen Einrichtungen?

Einrichtung und Nutzung von Räumen und Arbeitsmaterial

- ✓ Sind ausreichend didaktische Materialien, Fachliteratur, Fachzeitschriften, EDV vorhanden?
- ✓ Ist auch Material vorhanden, das an Ratsuchende ausgeliehen werden kann?
- ✓ Gibt es differenzierte didaktische Methoden?
- ✓ Sind die Atmosphäre und das Klima in den Räumen freundlich und angenehm?
- ✓ Sind die Räume und ihre Ausstattung modern, sauber und gepflegt?
- ✓ Sind ausreichend und gepflegte Sanitäreinrichtungen vorhanden?

Interne Kommunikation, Austausch, Aktualität, Supervision

- ✓ Existieren genderbezogene Vorgaben?

- ✓ Sind Kapazitäten für Austausch und kollegiale Beratung vorhanden? Ist die Fachkompetenz der Berater/innen sichergestellt?

Dokumentation und Statistik

- ✓ Werden Geschlecht und geschlechtsbezogene Aspekte in der Dokumentation und Statistik berücksichtigt? Z. B.: Werden Dauer, Häufigkeit und Ergebnis der Beratung sowie „Knackpunkte“ im Beratungsprozess nach Geschlecht erfasst?

Evaluation der Arbeitsergebnisse

- ✓ Wird eine Evaluation der Beratung in Hinblick auf geschlechtsbezogene Aspekte durchgeführt? (z. B. mündliches, schriftliches Feedback, Feedbackbögen)
- ✓ Wurden genderbezogene Vorgaben erfüllt? (z. B. Anzahl beratener Frauen)

Monitoring, Reflexion und Optimierung der Prozesse

- ✓ Werden geschlechtsbezogene Aspekte berücksichtigt?
- ✓ Wurden die Empfehlungen der Evaluation aufgegriffen und umgesetzt? Z. B.: Team verstärkt, Beratungsvorgehen, Fragenkatalog modifiziert?
- ✓ Existieren Maßstäbe für Gender? Z. B.: Standards für „gegenderte“ Sprache, Aktualität des Wissens der Mitarbeiter/innen, Verwendung aktueller gendergerechter Ansätze?
- ✓ Sind qualitative und quantitative Ziele in Hinblick auf Implementation von Gender klar formuliert? Welche genderbezogenen Indikatoren liegen den Zielen zugrunde? Z. B.: Anzahl beratener Frauen, Fortbildungen mit Genderfokus sowie interner und externer Austausch zu Genderthemen
- ✓ Sind gesetzte Ziele erreichbar?
- ✓ Werden Mitarbeiter/innen bei der Entwicklung und Formulierung der Ziele einbezogen? Z. B.: über Vorschläge oder gemeinsame Ausarbeitung und Entwicklung der Ziele
- ✓ Wird die genderbezogene Fachkompetenz von Mitarbeiter/innen bei der Organisations- und Personalentwicklung einbezogen?
- ✓ Gibt es klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Implementation und das Monitoring von Genderaspekten in den Arbeitsprozessen? (z. B. Genderbeauftragte)
- ✓ Gibt es Verfahrensweisen bei Konflikten?
- ✓ Wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen in Bezug auf genderbezogene Aspekte der Arbeitsgestaltung abgefragt?
- ✓ Gibt es adäquate Aufstiegschancen bzw. Hilfestellung bei Karriere Wünschen?
- ✓ Werden Konsequenzen aus Unzufriedenheit gezogen?
- ✓ Welche Ansätze und Strategien zur Geschlechtergerechtigkeit werden/wurden bereits konkret erprobt? Z. B.: Gender Mainstreaming, Einsatz von Frauen als Beraterinnen: „Beratung von Frau zu Frau“, Einsatz von Frauen und Männern in der Beratung je nach Kund/innenwunsch
- ✓ Was hat sich bewährt? Was gilt es zu verbessern?
- ✓ Welche Strategien werden zur Weiterentwicklung dieser Ansätze angewandt? Z. B.: regelmäßige Aktualisierung des Ansatzes, Abstimmung auf Bedarfe der Kund/innen, Abstimmung auf Leistbarkeit seitens der Mitarbeiter/innen usw.
- ✓ Welche konkreten Ansätze und Strategien zur Zielgruppenspezifität werden bereits angewandt? Z. B.: Beratungsansätze, die sich spe-

ziell auf Kund/innen mit Migrationshintergrund beziehen

- ✓ Wird die Aktualität von Ansätzen und Strategien zur Gendergerechtigkeit überprüft? Z. B.: Schulungen und Weiterqualifizierung, Austausch mit einschlägigen Einrichtungen, geschlechtssensible bzw. zielgruppensensible Erfassung von Beratungszahlen
- ✓ Welche Maßnahmen werden bei der Feststellung von Defiziten bezüglich Ansätzen und Strategien zu Gendergerechtigkeit und/oder Zielspezifität ergriffen? Z. B.: organisationsinterne Abstimmung und Diskussion, Ausgleich über Qualifizierung, Neueinstellungen unter Berücksichtigung fehlender Kapazitäten usw.
- ✓ Was fehlt? Z. B.: Fremdsprachenangebote für spezifische Zielgruppen, Vermittlung, Dolmetschen, Informationsveranstaltungen, Infomaterial in der Sprache der Zielgruppe usw.
- ✓ Sind die angewandten Methoden und Strategien auch für Frauen mit Migrationshintergrund geeignet?
- ✓ Gibt es genderbezogene Auswahlkriterien bei Einstellungen?
- ✓ Sind Kommunikationswege nachvollziehbar und allen Mitarbeiter/innen bekannt? Ist der Informationsfluss gewährleistet und findet ein regelmäßiger Austausch statt?
- ✓ Wie werden eingebrachte Vorschläge und Ideen bearbeitet?
- ✓ Wie ist die Kommunikationskultur? Z. B.: in Bezug auf Offenheit, Meinungsfreiheit, Respekt, Wertschätzung. Werden Vorschläge der Mitarbeiter/innen erstgenommen?
- ✓ Existieren genderbezogene Kriterien für die Steuerung von Prozessen? Z. B.: klare, nachvollziehbare, verbindliche Strukturen, Vertretungs- und Urlaubsregelungen, transparente Arbeitszeitpläne, Überstundenregelungen, Beratungszielzahlen, Puffer zur Vor- und Nachbereitung, Konfliktregelung
- ✓ Gibt es Differenzen bei der Einschätzung der Zielerreichung von weiblichen und männlichen Mitarbeiter/innen? Wo sind sie begründet? Z. B. unterschiedliche Arbeitsstile von Frauen und Männern?
- ✓ Beinhaltet die Prüfung der Zielerreichung geschlechtsbezogene Aspekte?
- ✓ Existieren individuelle Personalentwicklungspläne?
- ✓ Existieren Pläne für Organisationsentwicklung? Wie soll sich die Einrichtung entwickeln in einem Jahr, in drei Jahren, in fünf Jahren usw.? Ist die Personalplanung an die organisationelle Entwicklung angepasst?
- ✓ Ist die geplante Organisationsentwicklung realistisch und bewältigbar?
- ✓ Welche Angebotspalette strebt die Einrichtung an? - Welche Angebote sollten künftig zur Angebotspalette gehören? Sind dafür spezifische Kompetenzen erforderlich? Welche Kompetenzen sind vorhanden?
- ✓ Welche Zielgruppen sollen beraten werden und weshalb diese?
- ✓ Mit welchen Einrichtungen und Institutionen gibt es Kooperationen? Ist eine weitere Vernetzung erforderlich?
- ✓ Existieren gendersensible Kriterien für die Auswahl von neuen Mitarbeiter/innen bzw. von freiberuflichen Mitarbeiter/innen? Z. B.: Erfahrungen mit prozessorientierten Ansätzen, Erfahrungen in der Beratungsarbeit mit Frauen, spezielle Branchenkenntnisse

7.2.3 Checkliste: Mitarbeiter/innen und Ressourcen

- ✓ Existieren Mindestanforderungen für Genderkompetenz? Z. B. Kriterien für ein genderbezogenes Kompetenzprofil, den Einsatz von Methoden
- ✓ Wird Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation und Einstellungsvoraussetzung bei der Stellenausschreibung bedacht? Existieren gendersensible Kriterien für die Auswahl? Z. B.: Erfahrungen mit prozessorientierten Ansätzen, Erfahrungen in der Beratungsarbeit mit Frauen
- ✓ Passt neue Mitarbeiter/in zum bestehenden Team? (z. B. fachlich und persönlich)
- ✓ Gibt es ausreichenden Raum zum Selbststudium? Sind Fachzeitschriften, Fachbücher vor Ort vorhanden?
- ✓ Gibt es Raum für den Austausch mit einschlägigen Einrichtungen?
- ✓ Existieren Kriterien für die Auswahl von Schulungen? Z. B.: Veranstalter, Auswahl der Dozent/innen, Inhalte

- ✓ Existieren individuelle Schulungs- und Fortbildungspläne für die Mitarbeiter/innen?
- ✓ Gibt es Raum, untereinander Wissen und Erfahrungen auszutauschen? Z. B.: in regelmäßigen Treffen, kollegiale Beratung, Reflexion, Jour Fixe, Vorträge externer Expert/innen
- ✓ Existiert in der Einrichtung eine Austausch- und Lernkultur?
- ✓ Bestehen Kooperationsbeziehungen zu gendersensibel arbeitenden Einrichtungen?
- ✓ Besteht Einbindung in regionale Gründungsnetzwerke?
- ✓ Existieren aktuelle Linklisten mit Adressen einschlägiger Einrichtungen und Organisationen? (z. B. bga, DGF, Bund der Akademikerinnen, Audit Familie und Beruf, usw.) Werden Newsletter einschlägiger Einrichtungen und Institutionen bezogen?
- ✓ Sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Entscheidungen und Aufgaben klar und unmissverständlich dokumentiert? Werden dabei Genderspezifiken hinterfragt?
- ✓ Gibt es eine Zielvereinbarung zur Umsetzung von genderbezogenem Arbeitshandeln?
- ✓ Wirken Mitarbeiter/innen bei der Erstellung der Dokumentationsvorgaben mit?
- ✓ Gibt es genügend Raum, Unklarheiten zu diskutieren? Werden Einwände der Mitarbeiter/innen berücksichtigt?
- ✓ Werden Mitarbeiter/innen an strategischen Entscheidungen mitbeteiligt? Z. B.: Zielsetzung und Zielvereinbarung, Leitbild, Außendarstellung
- ✓ Werden Mitarbeiter/innen beteiligt bei der Prüfung und der Analyse der Zielerreichung, der Organisations- und Personalentwicklung, der Erstellung der Angebotspalette, der Entscheidung für Beratungsansätze?

7.2.4 Checkliste: Schlüsselprozesse zur Dienstleistungserbringung

- ✓ Was erwartet die Kundin von der Beratung und dem/der Berater/in?
- ✓ Was erwartet der/die Berater/in von der Kundin und dem Beratungsprozess? Z. B.: welche Annahmen und welche Leitbilder stehen im Hintergrund.
- ✓ Verfolgen Berater/in und Kundin „dasselbe“ Ziel?
- ✓ Haben Berater/in und Kundin „denselben Stand“ in Bezug auf den Beratungsprozess?
- ✓ Werden in der Beratungspraxis prozessorientierte Ansätze angewandt?
- ✓ Existieren in der Einrichtung Möglichkeiten zum kollegialen Austausch?
- ✓ Existieren genderbezogene Kriterien und Vorgaben für die Auswahl geeigneter Kooperationspartner/innen und Expert/innen?
- ✓ Bestehen Kooperationsbeziehungen zu frauenspezifisch oder gendersensibel arbeitenden Institutionen? z. B. Frauenberatungsstellen, Frauenorganisationen. Werden Kundinnen an solche Einrichtungen weitervermittelt?
- ✓ Sind im Beratungsangebot Angebote für Frauen inhaltlich integriert? Z. B.: Vereinbarkeit von Existenzgründung und Privatleben, Selbstmanagement, Risiken und Risikoprävention vor, während und nach der Gründung
- ✓ Sind die Angebote für Frauen leicht zugänglich?
- ✓ Ist die Einrichtung für Frauen gut erreichbar, z. B. mit öffentlichen Verkehrsmitteln?
- ✓ Sind die Themen, ihre Vermittlung und Methoden auf die Bedürfnisse von Frauen abgestimmt?
- ✓ Kommen die Rahmenbedingungen den Bedürfnissen von Frauen entgegen?
- ✓ Existiert in der Einrichtung die Praxis, passgenaue bzw. maßgeschneiderte Beratungskonzepte zu entwickeln? Werden die Kundinnen bei der Entwicklung mit einbezogen?
- ✓ Wird das methodische und didaktische Vorgehen mit der Kundin abgesprochen?
- ✓ Sind bei der technischen und medialen Ausstattung Visualisierungstechniken mitbedacht?

7.2.5 Checkliste: Evaluation, Controlling, kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- ✓ Konnte dem Wunsch der Kundinnen immer entsprochen werden, zwischen einer Beratung durch eine Frau oder einen Mann zu wählen?
- ✓ Ist die Durchführung der Angebote gleichmäßig auf alle Mitarbeiter/innen verteilt?
- ✓ Mit welchen Leistungen waren die Kundinnen besonders zufrieden / besonders unzufrieden?

- ✓ Mit welchen Faktoren hinsichtlich der Rahmenbedingungen waren die Kundinnen besonders zufrieden / besonders unzufrieden?

- ✓ Mit welchen Beratungsaspekten waren Kundinnen besonders zufrieden / unzufrieden?

Kriterien für die Messung der Durchdringung mit Gendersensibilität in Bezug auf die Personal- und Organisationsstruktur bei fortgeschrittener Organisationsentwicklung:

- ✓ Einbezug der Mitarbeiter/innen in Entscheidungen und in die Organisationsentwicklung
- ✓ Inhaltliche Ausprägung von Genderaspekten bei der Zielsetzung
- ✓ Entwicklungsstand in Hinblick auf Genderaspekte Z. B. in Hinblick auf die Aktualität des Wissens-

stands; Austausch mit einschlägigen Kooperations-einrichtungen und Expert/innen; Schulungen in Bezug auf Gendersensibilität in der Beratungspraxis usw.

- ✓ Grad der Durchdringung der Arbeitsorganisation mit Gendersensibilität z. B.: in Hinblick auf individuelle Weiterbildungs-konzepte, Arbeitszeiten, Vertretungs- und Urlaubregelungen, individuelle Vereinbarkeitsoptionen usw.
- ✓ Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit den Arbeitsbedingungen und der erbrachten Leistung

7.2.6 Checkliste: Kund/innenkommunikation

Zusammengefasste Kriterien für die gendersensible externe Kommunikation

- ✓ Sicherstellung eines niedrighschwelligem Zugangs
- ✓ gendersensible Ansprache
- ✓ gendersensible Inhalte in der Werbung, den Veranstaltungen, dem Angebot (z. B. Vereinbarkeit von Existenzgründung und Privatleben, Selbstmanagement, Gesundheit)
- ✓ gendersensible Begriffe (z. B.: neutrale Begriffe)

- ✓ gendersensible Symbole und Bilder (z. B. Ausgewogenheit in der Darstellung)
- ✓ gendersensible Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Hervorhebung des wirtschaftlichen Potentials der Gründerinnen und Unternehmerinnen z. B. bei der Schaffung von Arbeitsplätzen)
- ✓ gendersensible Design (kreativ und ansprechend)
- ✓ gendersensible Auswahl von Orten und Räumen für Veranstaltungen

- ✓ Existieren Konzepte für die öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über Potential und Leistung weiblicher Unternehmen?
- ✓ Werden Kundinnen über die aktuellen Zahlen und Entwicklungen auf dem regionalen und überregionalen Markt informiert?

- ✓ Werden Beispiele aus dem Kundinnenstamm in der Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen?
- ✓ Was hat der Kundin die Beratung gebracht? Z. B.: Entscheidungsfindung, eine Idee, Businessplan usw. Wie zufrieden ist die Kundin mit unterschiedlichen Beratungsaspekten?