



„Frauen in Spitzenpositionen“

– Programm für Aufstieg und Karriere in der Diakonie Württemberg

Evaluation im Auftrag des Diakonischen Werkes Württemberg

- Dezember 2014 -

Durch das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement
der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel,
Projektleiterin Prof'in Dr'in Beate Hofmann

sowie das Institut für Angewandte Forschung (IAF)
an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg,
Projektleiterin Prof'in Dr'in Monika Barz

Autorinnen:

Veronika Drews-Galle
Prof'in Dr'in Beate Hofmann
Prof'in Dr'in Monika Barz
Friederike Beuter

Inhalt

1. Die Evaluation im Überblick	2
2. Ausgangslage und Auftrag.....	4
3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen.....	5
4. Ergebnisse	7
4.1 Programmgestaltung und Programmelemente	7
Gesamtbewertung des Programms.....	7
Die Programmelemente	7
Zertifizierung / Kontaktstudium	11
Vereinbarkeit der Programmteilnahme mit Beruf, Familie und Lebensplanung.....	12
Pflichtanteile und selbstgesteuertes Lernen.....	12
Programmbegleitung und Ausstattung	13
4.2 Förderung IN oder FÜR Spitzenpositionen? – Die Zielgruppe von Debora	15
4.3 Nutzen des Programms aus Teilnehmerinnensicht.....	19
Erwartungen und Ziele der Teilnahme.....	19
Praktischer Nutzen	20
Entwicklung von Führungsleitbildern.....	21
Gender-Perspektive auf Führung	22
Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein.....	24
Individuelle Entwicklungsperspektiven	25
4.4 Rahmenbedingungen von Führung in der Diakonie in Württemberg.....	29
Sichtbarkeit.....	29
Wertschätzung	29
Vernetzung	29
Karriereförderung im Diakonischen Werk Württemberg	31
Vereinbarkeit / Führungsmodelle	31
Bedeutung und Einbindung der Arbeitgeber	32
Wahrnehmung des Diakonischen Werkes Württemberg	33
5. Vom Qualifizierungs- zum Aufstiegsprogramm – Empfehlungen und Perspektiven	35
6. Anlagen.....	37

1. Die Evaluation im Überblick

„Also, überall dort, wo ich es erzähle, entstehen dann so große Augen, so Frauen in Spitzenpositionen, das hat so was, einen Stachel. Der Stachel gilt auch für mich selber, also es geht nicht um eine kleine Führungsposition, sondern es geht um eine Spitzenposition. [...] Also so, das kratzt ein bisschen.“

Mit dem Vorhaben, bis zum Jahr 2020 40 % seiner Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, hat sich das Diakonische Werk Württemberg ein anspruchsvolles Ziel gesetzt. Das Qualifizierungsprogramm „Frauen in Spitzenpositionen“ soll hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten.

Auftrag einer begleitenden Evaluation des ersten Programmdurchlaufs in 2013/2014 war es, die Wirkung der einzelnen Programmelemente für die Teilnehmerinnen sowie die Wirksamkeit des Projektes im Blick auf einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen in der Diakonie in Württemberg zu überprüfen. Mit der Evaluation beauftragt waren das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel sowie das Institut für Angewandte Forschung (IAF) an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg.

Bestandteile der Evaluation waren eine schriftliche Anfangsbefragung zu Motivation und Selbstwirksamkeitserwartung der Seminarernehmerinnen per Fragebogen (Juli bis Oktober 2013), zwei Gruppendiskussionen zur Wirkung der Projektelemente auf die eigene Führungskompetenz und -bereitschaft sowie zu wichtigen Rahmenbedingungen für die Karriere in diakonischen Einrichtungen (28.4.2014 im Rahmen des Zwischenauswertungstags) sowie eine schriftliche Abschlussbefragung zur individuellen Auswertung der Programmelemente und zu einer Einschätzung des persönlichen Kompetenzgewinns und der eigenen Aufstiegswilligkeit (September 2014).

Im Folgenden wird ein Überblick gegeben über zentrale Ergebnisse der Evaluation:

1. **Erfolgreicher erster Durchgang:** Das Debora-Programm wird von den Teilnehmerinnen überwiegend als großer Gewinn bezeichnet, sowohl im Hinblick auf die Stärkung und Weiterentwicklung in der Führungsrolle als auch für die Vernetzung und Sichtbarkeit als Aufstiegskandidatinnen im Diakonischen Werk.
2. **Attraktive Programmgestaltung:** Die Teilnehmerinnen loben vor allem die Vielfalt der im Rahmen des Programms angebotenen Formate sowie die Möglichkeiten der Begegnung und Vernetzung. Für die Zukunft wünschen sie sich noch mehr Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenzen der Teilnehmerinnen.
3. **Effektives Enabling-Instrument:** Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade die Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden. Die Teilnehmerinnen erleben durch Debora eine Kompetenzvergewisserung, sie erfahren einen Zugewinn an Selbstwirksamkeit und einen Beitrag zur Klärung ihres Führungswillens, sie erhalten Zugang zu Führungspraxis auf der Top-Ebene und damit Feldkenntnis, sie erfahren Unterstützung in der Rollenreflexion und bekommen hilfreiche Führungsleitbilder vermittelt.
4. **Erste Vernetzungsansätze gelungen:** Gute Ansätze zeigen sich auch im Hinblick auf die Gruppen- und Netzwerkbildung, also im Hinblick auf eine frauenfördernde Organisationskultur im Diakoni-

schen Werk Württemberg. Den Vernetzungsgedanken des Programms weiter stärken würde unter anderem eine verstärkte Einbindung der ArbeitgeberInnen.

5. **Verbesserungschancen liegen in Fokussierung:** Insgesamt zeigt die Evaluation, dass bei Debora durch die Kombination des Ziels der „Frauenförderung“ (Vernetzung, Ermutigung, Arbeit an genderspezifischen Führungsleitbildern) mit einem hohen Maß an inhaltlicher, nicht zwangsläufig genderspezifischer „Führungskräfteentwicklung“ die Gefahr einer Überlastung des Programms besteht. Zugleich ist die Zielebene des Programms (Frauen IN oder FÜR Spitzenpositionen) noch unklar, was auch die Teilnehmerinnen streckenweise als problematisch erlebt haben. Für eine weitere Profilierung des Programms erscheint es ratsam nochmals nachzuschärfen, was das DW prioritär mit dem Programm leisten will.
6. **Kein nachhaltiger Erfolg ohne Verzahnung mit weiteren Maßnahmen:** Berufliche Entwicklungsperspektiven ergeben sich für die Debora-Teilnehmerinnen überwiegend im eigenen Unternehmen. Konkrete, DW-weite Karriereoptionen ergaben sich dagegen im Evaluationszeitraum nicht. Hierzu scheint es notwendig, Debora zum einen verstärkt als Aufstiegsnetzwerk zu etablieren und zum anderen das Qualifizierungsprogramm intensiver mit anderen Maßnahmen zu verknüpfen. So setzt ein Kulturwandel eine Anpassung von Rahmenbedingungen voraus, beispielsweise die Einführung alternativer Führungsmodelle (in Teilzeit, im Team etc.). Unbedingt berücksichtigt werden sollte zudem, dass Frauenkarrieren weniger linear sind, sondern schrittweise erfolgen in Abhängigkeit vom Kontext (familiäre Situation, Wohnortnähe von Aufstiegsoptionen, Ansprache durch Vorgesetzte etc.). Direkte Vorgesetzte wie Unternehmen sollten daher verstärkt sensibilisiert werden für die Aufgabe, Potentialträgerinnen auszumachen, sie gezielt zu fördern und ihnen passende Stellen anzubieten.
7. **Flankierende Arbeit an Führungsleitbildern und Führungskultur ist notwendig:** Im Hinblick auf das Ziel des Diakonischen Werkes Württemberg, die Zahl der Frauen in Spitzenpositionen signifikant zu erhöhen, zeigt die Evaluation deutlich, dass es mit Qualifizierungsmaßnahmen allein nicht getan ist, sondern zugleich auch Rahmenbedingungen von Führung im Diakonischen Werk in Württemberg verändert werden müssen. Das Debora-Programm stellt so gesehen ein Qualifizierungs-, aber kein Aufstiegsprogramm dar. Kulturveränderung setzt einen Wandel von Führungsleitbildern voraus. Sensibilisierungsangebote für Entscheidungs- und Leitungsgremien können dazu beitragen diese Personengruppen zu befähigen, ihre Genderkompetenz zu erhöhen und männerzentrierte Wahrnehmungsmuster zu analysieren. Am besten gelingt dies, indem Kriterien guter Führung transparent gemacht werden. Zwingend notwendig ist hierzu der Dialog mit der Aufsichtsratsebene, die über die Besetzung zentraler Spitzenpositionen entscheidet.

2. Ausgangslage und Auftrag

Hintergrund: Im November 2010 hatte die Diakonie in Württemberg beschlossen, innerhalb der kommenden zehn Jahre einen Mindestanteil von 40 % ihrer Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Die Mitgliederversammlung hatte die freiwillige Selbstverpflichtung für Gremien, Organe und Leitungsstellen, die in den Corporate Governance Codex der württembergischen Diakonie aufgenommen wurde, mit großer Mehrheit beschlossen. Zur Begleitung der Umsetzung wurden Maßnahmen zur Gewinnung und Qualifizierung von Frauen sowie Mentoring-Programme für Frauen und Männer angedacht.

Das Programm Debora: Einen Beitrag zum Ziel der 40 %-Quote sollte das für die Jahre 2013/2014 aufgelegte Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ leisten. Mit dem Projekt „Debora“ will das Diakonische Werk Württemberg die Einrichtungen und Dienste darin unterstützen, Frauen umfassender zu fördern und den Familienblickwinkel besser umzusetzen. Das Projekt wird gefördert im Programm „Gleichstellen – Bundesinitiative von Frauen in der Wirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds. Es gliederte sich in drei Teilprojekte mit den Schwerpunkten „Vielfalt gewinnt - Familiengerechtigkeit und Frauenförderung“ (Teilprojekt 1), „Frauen in Spitzenpositionen“ (Teilprojekt 2) und „Innovation durch Vielfalt in Gremien“ (Teilprojekt 3), von denen im vorliegenden Bericht das zweite Projekt evaluiert wird.

Debora-Teilprojekt 2 – „Frauen in Spitzenpositionen“: Das Qualifizierungsangebot „Frauen in Spitzenpositionen“ (Debora-Teilprojekt 2) spricht fachlich qualifizierte Frauen an, die in obere und oberste Führungspositionen innerhalb der Diakonie Württemberg aufrücken wollen. Vorausgesetzt werden Leitungserfahrungen, ein abgeschlossenes Studium und die Beschäftigung in Kirche oder Diakonie. Das Programm wurde in Kooperation mit Expert/-innen aus Diakonie und Kirche entwickelt. Im Fokus steht ein begleiteter, an den Kompetenzen und Ressourcen der Teilnehmerinnen orientierter Entwicklungsprozess, der in diakonische Netzwerke einmündet. Das Konzept setzt insbesondere auf ein hohes Maß an vertikaler Vernetzung der Teilnehmerinnen innerhalb der Diakonie und eine intensive Begleitung der Karriereplanung. Unternehmerisches und theologisches Wissen wird mit aktuellen diakonischen Bezügen verknüpft. Wesentliche Ziele des Programms sind:

- Stärkung, Strategieentwicklung und Vernetzung für die individuellen Karriereziele;
- Vermittlung von Instrumenten für eine erfolgreiche, ethisch fundierte Unternehmensführung;
- Differenzierung der Führungsvision und Stärkung des Interaktionsbewusstseins als Führungskraft.

Das Qualifizierungsprogramm umfasst in der durchgeführten Form neben einem Mentorat 20 Bildungstage in 1,5 bis 4-tägigen Pflicht- und Wahlmodulen (14 Pflicht- und bis zu 6 Wahlseminartage). Der Lernprozess wird von Coaching, Transfer- und Reflektionseinheiten flankiert. Hinzu kommt die Gelegenheit zur breiten Vernetzung. Der Aufbau der Qualifizierung soll ein hohes Maß an Selbststeuerung und individuelle Wege zur Ergänzung des Portfolios ermöglichen. Zeitraum der Fortbildung war Juni 2013 bis Oktober 2014. Zugelassen wurden 20 Frauen unterschiedlicher Professionen.

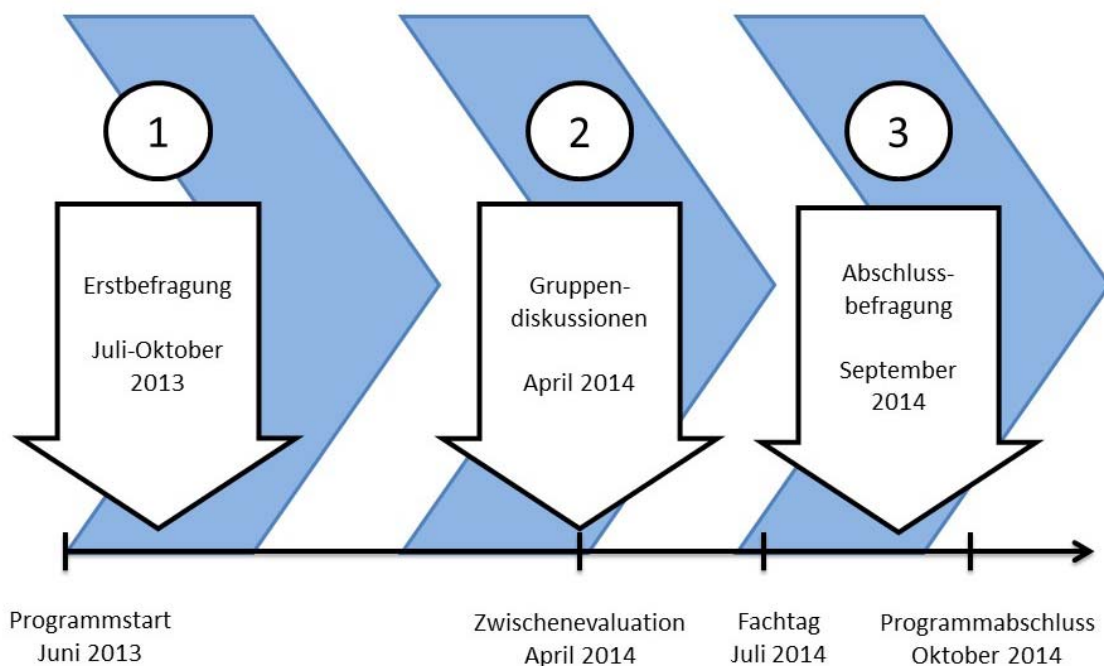
Evaluationsauftrag: Auftrag der Evaluation des Programms „Frauen in Spitzenpositionen“ ist es, die Wirkung der einzelnen Programmelemente für die Teilnehmerinnen und die Wirksamkeit des Projektes im Blick auf einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen im DW Württemberg zu überprüfen, soweit das beim Abschluss des Programms schon möglich ist.

3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Forschungsdesign: Die Evaluation ist wie folgt aufgebaut:

- 1) Schriftliche Anfangsbefragung zu Motivation und Selbstwirksamkeitserwartung der Seminarteilnehmerinnen per Fragebogen (Juli bis Oktober 2013).
- 2) Gruppendiskussionen mit Teilnehmerinnen im Rahmen des Zwischenauswertungstages, Schwerpunkt: Einschätzungen zur Wirkung der Projektelemente (Module, Netzwerke, Coaching und Mentoring) auf die eigene Führungskompetenz und -bereitschaft sowie Wahrnehmungen zu wichtigen Rahmenbedingungen für Karriere in diakonischen Einrichtungen (28.4.2014).
- 3) Schriftliche Abschlussbefragung zur individuellen Auswertung der Programmelemente und zu einer Einschätzung des persönlichen Kompetenzgewinns und der eigenen Aufstiegswilligkeit (September 2014).

Abb. 1: Forschungsprozess



Methodisches Vorgehen:

- 1) Der Fragebogen der schriftlichen Anfangsbefragung, der im 2. Modul im Juli verteilt und von 13 (von 20) Frauen beantwortet wurde, enthält 9 offene Fragen zur Evaluation der ersten Seminareinheiten, zu den Motiven und Zielen für die Teilnahme am Programm, zu vermuteten Chancen, Befürchtungen, Stärken und Schwächen als Führungskraft. Es folgen 24 geschlossene Aussagen, die bewertet werden sollten. Darin sind die Untersuchungssitems zur allgemeinen Selbstwirksamkeit enthalten, außerdem Aussagen zur eigenen Fachlichkeit, zum Entscheidungsverhalten, zu Work-Life-Balance und zu typischen Führungsqualifikationen. Den Schluss bilden einige

soziodemografische Auskünfte. Durch ein individuell zu generierendes Kennwort wird der Vergleich mit den Endfragebogen ermöglicht.

- 2) Die beiden Gruppendiskussionen mit jeweils zehn Teilnehmerinnen wurden zeitlich parallel durchgeführt. Sie dauerten 84 und 61 Minuten. Zentrale Themenkomplexe waren die Einschätzung der Wirkung der Projektelemente, die eigene Führungskompetenz und -bereitschaft sowie Wahrnehmungen zu wichtigen Rahmenbedingungen für Karriere in diakonischen Einrichtungen. Die Gruppenzusammensetzung erfolgte nach dem Kriterium des Umfangs der bisherigen Führungsverantwortung. Die Auswertung erfolgte anhand der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse mit MAXQDA.
- 3) Der Fragebogen der schriftlichen Abschlussbefragung wurde Anfang August verschickt und zugleich online zugänglich gemacht. Er wurde von 15 (von 20) Frauen ausgefüllt, davon hatten 9 auch den ersten Bogen bearbeitet. Neben einer Wiederholung der soziografischen Fragen, bei denen auch Veränderungen markiert werden konnten, und der 24 Aussagen zu Selbstwirksamkeit und Führungsfähigkeiten aus dem ersten Bogen enthält der Endfragebogen eine Bewertung der Erfüllung der Erwartungen (aus der Erstbefragung generiert), Eine Bewertung der einzelnen Seminare, ein Ranking und eine Kommentierung der anderen Programmelemente, sowie 12 offene Fragen. Sie behandeln Aspekte, die in den Gruppendiskussionen oder in anderen Untersuchungen eine wichtige Rolle gespielt haben und hier noch einmal individuell abgefragt werden sollten. Dazu gehören Fragen zur Wirkung des Programms auf die Vernetzung im DWW, auf die Work-Life-Balance, auf die eigene weitere berufliche Unterstützung, Einschätzungen zum Zertifikat, zu wichtigen Veränderungen am Programm, zur Gruppenzusammensetzung, zur Wahrnehmung von Führung und Führungskultur, zu den Einflüssen auf die eigene berufliche Entwicklung, zu Erwartungen an Karriereförderung und geeignete Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und zur eigenen Führungswilligkeit. Einschätzungen zu Befürchtungen im Blick auf die Führungsrolle (aus der Erstbefragung generiert) sowie ein Ranking von Führungsfähigkeiten, das in einer Untersuchung des Frauenförderprogramms der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland eine wichtige Rolle gespielt hat, rundeten die Befragung ab.

Die Ergebnisse der drei Erhebungsschritte wurden im Sinne einer Triangulation miteinander verknüpft, um ein Gesamtbild der Wirksamkeit der einzelnen Programmelemente wie der Gesamtwirkung des Programms zu erhalten. Eingeschränkt wird die Aussagekraft der quantitativen Ergebnisse durch den insgesamt geringen Stichprobenumfang sowie die Rücklaufquote.

4. Ergebnisse

4.1 Programmgestaltung und Programmelemente

Gesamtbewertung des Programms

„Ich finde das eine wahnsinnig spannende Mischung in Debora, die es eigentlich, so glaube ich, ganz selten gibt. Und da bin ich auch verdammt dankbar. Aus allen Aspekten dieses Thema zu beleuchten, das ist schon eine Chance, die es wahrscheinlich kaum gibt, außer in dem Programm vermutlich. Ich habe so was in ähnlicher Weise noch nie gesehen.“

Die Gesamtkonzeption des Debora-Programms wird von den Teilnehmerinnen als attraktive und hilfreiche Zusammenstellung von Formaten und Inhalten gelobt. In der Evaluation betonten die Frauen immer wieder den Gewinn, den sie durch die Vielfalt an Methoden und Perspektiven haben, den ihnen das Debora-Programm im Hinblick auf die Führungsthematik bietet.

Bei der Frage, welche Programmelemente die Teilnehmerinnen als am nützlichsten erlebt haben, schneiden insgesamt Coaching und Mentoring am besten ab, gefolgt von den Kamingesprächen. Weniger nützlich bewertet werden im Vergleich dazu Lerngruppen, Selbststudium und zuletzt der Fachtag. In den Seminarmodulen profitierten die Teilnehmerinnen vor allem von stark anwendungsorientiertem Wissen. Je nach aktueller Führungsverantwortung, sprich Führungserfahrung der Teilnehmerinnen, gibt es deutliche Unterschiede in der Bewertung der Nützlichkeit der unterschiedlichen Programmelemente (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2).

Die Programmelemente

Die Seminarmodule

Von den einzelnen Seminarmodulen als besonders gewinnbringend für die eigene Entwicklung als Führungskraft in der Diakonie hervorgehoben wurden (der Häufigkeit ihrer Nennung nach) die Themen Change Management und der Umgang mit Macht, gefolgt von den gleich bedeutsam eingeschätzten Themen BWL für Nicht-Kaufleute (Teil 1), rechtliche Grundlagen und diakonische Unternehmensführung. Profitiert haben die Teilnehmerinnen nach eigener Aussage vor allem von Modulen, in denen theoretisches Wissen mit einem stark anwendungsorientierten Fokus vermittelt wurde („Handwerkszeug“). Überraschend für die Teilnehmerinnen war vor allem der praktische Nutzen des Moduls „Macht“: „Da sind ganz entscheidende Dinge für mich angesprochen worden, die mir da sehr bewusst geworden sind, die [...] ich nicht so auf dem Bildschirm hatte“. Innerhalb des Themenbereichs BWL fanden die Teilnehmerinnen vor allem Fragen des strategischen Managements hilfreich.

„Inhaltlich im Modul fand ich besonders spannend das strategische Management und das Modul zur Macht. Strategisches Management einfach inhaltlich, weil ich denke, das ist eine ganz wichtige Frage für soziale Unternehmen: Wo soll es hingehen in Zukunft? Das ist auch so das, was ich wesentlich bei uns dann in die Einrichtung mit rein getragen, runter gebrochen, Jahreszielformulierung mal nachzufragen was sind eigentlich die strategischen Ziele? Wieso kriegen wir die nicht mitgeteilt, um die in unsere Jahresziele mit einfließen zu lassen? Das fand ich super spannend und wo ich merke, da hätte ich auch total Lust zu, da dran zu denken.“

Neben fachlichem Wissen haben die Teilnehmerinnen die Erkenntnis aus den Seminarmodulen gewonnen, dass für eine Führungstätigkeit auf Spitzenebene in vielen Themen ein solides Grundwissen notwendig ist, um Zusammenhänge zu verstehen und aktuelle Fragen einzuordnen, nicht jedoch die Detailkenntnis eines Fachexperten.

„Als Programmelemente fand ich auch die ganz pragmatischen wie BWL oder Recht klasse. Einmal deshalb, weil sie einen so in die Grundmaterie rein geholfen haben. Weil sie mir aber auch gezeigt haben, ich darf an ganz vielen Stellen akzeptable Lücken haben. Denn ich weiß, wo ich die richtige Anlaufstelle habe. Dass wenn ich was konkreteres wissen will, dass ich nachfragen kann. Also das war für mich an vielen Stellen eine Erleichterung mich zurückzulehnen, zu sagen ich [...] versuche den Überblick zu erfassen und die Gesamtzusammenhänge und der Rest, da darf ich einfach mich auf ein gutes Netzwerk verlassen.“

Bei der Gewichtung des Nutzens der Kursmodule zeigte sich in besonderem Maße die Heterogenität der Gruppe. So kritisierten die Teilnehmerinnen mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung bzw. einem entsprechenden beruflichen Aufgabenfeld, dass BWL und Recht ausnahmslos als Pflichtmodule behandelt wurden. Die beiden Module zum diakonischen Profil dagegen sollten aus Sicht der Teilnehmerinnen gleichermaßen verbindlich sein. Als fehlende Themen im Kursprogramm benannt wurde politische Kommunikation sowohl im Sinne von Öffentlichkeits- als auch von Lobbyarbeit sowie im konkreten Anwendungsbereich der Verhandlungsführung.

Die Qualität der Dozentinnen und Dozenten wurde in den Gruppendiskussionen gemischt bewertet. Bemängelt wurde, dass die Dozierenden sich teilweise nicht richtig auf das Erfahrungsniveau und die Vorkenntnisse der Teilnehmerinnen eingestellt hätten, was gerade angesichts der Zielgruppe „Frauen in Spitzenpositionen“ als unangemessen wahrgenommen wurde. Das in den Modulen erhaltene Material und die Literaturlisten werden als wertvolles Nachschlagewerk beschrieben. Vor allem schätzen es die Teilnehmerinnen hoch, dass sich einige der Dozierenden explizit bereit erklärt haben, auch über das Qualifizierungsprogramm hinaus für Rückfragen zur Verfügung zu stehen.

Das Mentorat

Als eines der wichtigsten Programmelemente benannt und viel gelobt wurde das Mentorat. Es bot den Teilnehmerinnen umfassende Chancen: Durch ihre Mentorinnen und Mentoren erhielten die Teilnehmerinnen einen tiefgehenden Einblick in praktische Führungsarbeit und damit zum einen „Insiderwissen“ und zum anderen die Gelegenheit zum Austausch, den viele als sehr wertschätzend erlebten („auf Augenhöhe“). Viele Mentees erhielten zudem Zugang zu den Netzwerken ihrer Mentorinnen und sehen darüber hinaus teilweise ihren MentorInnen auch als PatInnen für ihre weitere berufliche Entwicklung. Zusammenfassend bietet das Mentorat den Teilnehmerinnen Entwicklungschancen in den Dimensionen des Rollenlernens, der praktischen Anwendung erlernten Wissens, der Sichtbarkeit und der Vernetzung im diakonischen Raum. Den höchsten Nutzen erlebten dabei die Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung.

„Ich habe das Gefühl, dass ich eine sehr souveräne, angenehme Mentorin hab, die mir wirklich alle Bücher offen gelegt hat. Wo ich sehr viel fragen kann. Das hat mir auch sehr viel Mut gemacht. [...] der schwarze Schleier, die Black-Box, was da tatsächlich da oben dann passiert, ist ein wenig klarer geworden für mich durch das Mentorat.“

„Und dieses theoretische, was wir dann schon vermittelt bekommen haben, strategisches Management hast Du genannt. Dieses dann durch das Mentorat gefüllt zu bekommen. [...] Da wurde das dann auf

einmal lebendig, einfach so das Umgehen mit Kennzahlen. Wie sieht es denn ganz praktisch aus? Welche Auswirkungen hat das zum Beispiel bei Zwangsmaßnahmen in Pflegeeinrichtungen.“

Begrüßt hätten es die Teilnehmerinnen, wenn sie ihre MentorInnen selbst hätten auswählen können und wenn noch mehr Frauen als Mentorinnen zur Verfügung gestanden hätten bzw. sich die Mentoren zumindest explizit für die Förderung von Frauen interessieren. Kritisch diskutiert wurde der Fall, dass Mentor und Mentee in wirtschaftlicher Konkurrenzsituation arbeiten. U.a. vor diesem Hintergrund wurde vorgeschlagen, additiv ein Mentorat in der freien Wirtschaft, z.B. im Finanzsektor oder der Medienbranche ins Programm aufzunehmen.

Das Coaching

Als Programmelement am besten bewertet wurde das Coaching. Die Teilnehmerinnen beschreiben die individuelle Begleitung in der Selbstreflexion und Karriereplanung als besonders gewinnbringend. Einschränkungen wurden nur von den wenigen gemacht, die im beruflichen Alltag ohnehin regelmäßig Coaching oder Supervision erhalten.

„Was ich schon die Besonderheit in dem Debora-Projekt finde, ist das Coaching. Weil, es gibt viele Qualifizierungen, die ein Coaching nicht haben. Also ich habe mich auch bewusst für das Programm hier entschieden. Ich hätte beim diakonischen Werk Baden ein ähnliches Programm machen können, ein gemischtes. Aber ohne Coaching.“

„Das ist eigentlich das, was in meinem Arbeitsalltag auch am meisten rein wirkt. Also ich bringe da Fragen mit und kann die bearbeiten, merke wie sich meine Haltung verändert, ich wieder was einspielen kann. Das hat nichts mit irgendwelchem strategische Management-Ziele implantieren oder so zu tun, sondern mit Handlungsfragen. Wie bringe ich meine Sicht der Dinge wieder ein in Teams, in Besprechungen. Das finde ich unheimlich wertvoll. Oder auch so Konfliktsituationen durchzuspielen, mal ins Detail. Und nicht mit einer Freundin zu besprechen, sondern mit einem Coach zu besprechen. Das ist echt eine riesen Chance. Da hat sich bei mir unwahrscheinlich viel getan.“

Gelobt wurde auch, dass die Organisatoren flexibel gewesen seien, was die Wahl der Coaches betraf: diese hätte sowohl aus einem vorgeschlagenen Pool erfolgen können als auch aus eigenen Kontakten. Bemängelt wurde nur, dass der pro Coachingstunde veranschlagte Preis nicht dem Marktpreis entspräche, was die Wahl von Coaches gerade für die TOP-Ebene erheblich einschränke.

Die Kamingespräche

Als besonderes Lernsetting positiv hervorgehoben wurden die Kamingespräche. Diese böten die Gelegenheit, mit den referierenden Gästen noch einmal ganz anders und viel persönlicher in Kontakt zu kommen und mehr über ihre berufliche Entwicklung und dahinter liegende Haltungen zu erfahren. Gelobt wurden die erlebbare Vielfalt von Führungspersönlichkeiten und -karrieren sowie die Gelegenheit zum offenen Gespräch auf Augenhöhe. Besonderen Nutzen hieraus gezogen haben für sich die Teilnehmerinnen mit einer größeren Führungsspanne.

„Die Kamingespräche hatten für mich schon auch nochmal eine eigene Qualität auch an Diskussionen, an Einblicke, wo ich gemerkt habe, irgendwie hing da nochmal eine ganz andere Kontaktebene und auch Sichtweisen mit in einem Rahmen, der sehr viel mehr Offenheit verschafft als jetzt ein anderes Setting.“

„Die Kamingespräche fand ich einfach sehr gewinnbringend, um einfach so ganz unterschiedliche Personen in [...] Spitzenpositionen, sage ich mal, kennenzulernen und deren Haltung auch mitzubekommen.“

Also wie machen die das? Das hat für mich einfach nochmal den Blick geschärft. wie ist das so in unserem Unternehmen. Gucke ich doch da mal genauer hin. Was sind das für Personen? Wie machen die das? Und wie sind die auch in die Positionen gekommen? Gibt es da eine Strategie im sozialen Unternehmen?“

Die Lerngruppen

Die Lerngruppen wurden als eine gewinnbringende Form des fachlichen Austausches und der kollegialen Beratung „Kolleginnen mit ähnlicher Führungsverantwortung“ bewertet. Sie wurden zudem genutzt zur gemeinsamen Reflexion des Debora-Programms und zur emotionalen Unterstützung in schwierigen Situationen. Mit Abstand am meisten Nutzen aus den Lerngruppen gezogen haben die Teilnehmerinnen mit einer größeren Führungsspanne, während die Teilnehmerinnen ohne Führungserfahrung kaum einen Nutzen für sich wahrgenommen haben. Im Sinne eines besseren Matchings sowie Zeitmanagements plädieren einige Teilnehmerinnen für eine spätere Findung und einen späteren Arbeitsbeginn der Lerngruppen.

Diskutiert wurde zudem, dass der Austausch zwischen den Teilnehmerinnen im Debora-Konzept bisher noch zu wenig systematisch gefördert wird. Vorgeschlagen wird vor diesem Hintergrund, das Programm um das Instrument kollegialer Hospitationen zu ergänzen.

„Für mich fehlt noch so ein Teil. Also wir haben ja jetzt ganz oft gesagt, wir nehmen uns gegenseitig als hoch kompetente Frauen wahr. Es gibt die Lerngruppe, aber im Vergleich zu dem, was die Fortbildungstage sind, ist das von der Zeit relativ wenig und vom Gewicht relativ wenig. Ich würde mir wünschen in einer Form sozusagen die Kompetenzen, die die Frauen mitbringen, besser ins Spiel zu bringen. Also, dass wir noch organisierter voneinander profitieren, uns da zeigen können. Für mich war es teilweise zu referentenlastig, zu kopflastig. Also im Sinne von die erzählen uns was, was wir gut selber hätten einspielen können. Das macht einen ja dann auch wieder ein Stück kleiner. [...] So ging es mir. Das ist das eine. Und das zweite ist das zu nutzen, dass wir über anderthalb Jahre uns relativ gut kennenlernen. Und auch gegenseitig Rückmeldungen geben können. Uns da fördern können. Da gibt es kein Instrumentarium, sondern das ist uns selber überlassen. Das ist ja auch unterschiedlich gewollt. Für mich ist das eine verpasste Chance, das nicht in der Struktur anzugehen.“

Das Selbststudium

Das Selbststudium bewerten die Teilnehmerinnen als hilfreich für die Reflexion und inhaltliche Vertiefung einzelner Themen sowie die Vorbereitung einzelner Veranstaltungen. Innerhalb der Seminarblöcke blieb gerade den Teilnehmerinnen in obersten Führungspositionen wenig Zeit für das Selbststudium, da sie diese Phasen benötigten, um drängenden Arbeitsaufgaben nachzugehen. Hier stellt sich aus Sicht der Teilnehmerinnen im Hinblick auf eine Weiterentwicklung des Programms die Frage nach der zeitlichen Gestaltung bzw. Verbindlichkeit einzelner Programmelemente.

Der Fachtag „Forum für Führung“

In den Gruppendiskussionen immer wieder kritisch thematisiert wurde der Fachtag. Dabei zeigen sich drei Problemkreise: Erstens nimmt die Vorbereitung des Fachtags aus Sicht der Teilnehmerinnen zu viel Raum ein – sowohl im Rahmen der Seminarmodule als auch in der Eigenarbeit für das Programm. Zwar wird auch positiv erwähnt, dass der Fachtag eine Gelegenheit bietet, sich im Zuge der Workshop-Vorbereitung noch einmal vertieft mit einem inhaltlichen Thema der eigenen Wahl zu beschäf-

tigen. In der Diskussion kritisch hinterfragt wird jedoch, ob dies unbedingt im Rahmen eines solchen Fachtags geschehen müsse, zumal die Teilnehmerinnen bedauern, an den jeweils anderen Workshops nicht teilnehmen zu können.

„Für mich ist nach aktuellem Stand dieser Fachtag überflüssig, weil er extrem viel Zeit und Energie in der Vorbereitung verschluckt und ich sehe auch nicht den Mehrwert, warum wir das alles vorbereiten sollen und uns da Gedanken machen sollen.“

Auch ist aus Sicht der Teilnehmerinnen die Zielstellung des Fachtags nicht deutlich. Sie erleben vielmehr eine Vielzahl in gewisser Konkurrenz zueinander stehender Ziele: Sie sollen sich präsentieren. Der Fachtag soll für Besucher attraktiv sein. Er soll sich finanziell selbst tragen. Er soll zugleich ein Kolloquium sein. Der Aspekt der Vernetzung kommt ihnen dagegen zu kurz:

„Eine Alternative dazu könnte eventuell sein so ein äh so ein Netzwerktreffen [...], dass man sich da mehr um die Vernetzung auch kümmern könnte an so einem Tag anstatt zu präsentieren, Thesen zu präsentieren oder Workshops zu leiten und dort gesehen zu werden. Zu gucken was ist uns das Netzwerk hier wert. Wo können wir gut voneinander profitieren. Und wie können wir das auch strukturell auch nach Debora, nach diesem ersten Durchlauf, wie kann so ein Netzwerk gestaltet werden. Das fänd ich zum Beispiel eine Alternative für so einen Tag.“

Darüber hinaus erleben Teilnehmerinnen es als unglücklich, dass der Fachtag zugleich als Kolloquium für das Kontaktstudium dient. Hiermit verbunden ist der Zwang, sich auf dem Fachtag präsentieren zu müssen. In den Gruppendiskussionen wird die Veranstaltung als „Schaulaufen“, „Verkaufsfläche“ oder „Prüfungssituation“ bezeichnet. Das so entstehende Gefälle zwischen den Programmteilnehmerinnen und den Besuchern steht in Spannung zur Rolle als „Frauen in Spitzenpositionen“, die von den Teilnehmerinnen ebenfalls im Rahmen des Fachtags ausgefüllt werden soll.

Resümierend wurde vorgeschlagen, den Fachtag auf einen halben Tag zu kürzen (auch um der vielbeschäftigten potentiellen Zielgruppe aus den Unternehmensleitungen entgegen zu kommen) sowie Fachtag und Kolloquium voneinander zu trennen.

Zertifizierung / Kontaktstudium

Für die Teilnehmerinnen gibt es drei Motivationen, sich um das Zertifikat der EFH Ludwigsburg zu bemühen: einige sehen darin eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit in der vertieften Auseinandersetzung mit einem Thema (Abschlussarbeit), das Gros verspricht sich vom Zertifikat Pluspunkte in der Berufsbiographie und eine weitere kleine Gruppe will in erster Linie „keine Chance auslassen“.

„Dass es ein Teil von einem Studium ist, das verstehe ich noch. Also ich finde, dafür kann man sich ja entscheiden. Und dann ist es ja logisch, dass man irgendwie einen Abschluss macht. Aber wenn man sich dagegen entscheidet, dann nochmal eine Arbeit zu schreiben und ein Forum und ein Kolloquium und das alles. Für diejenigen, die sagen, nee, ich möchte das einfach als eine Fortbildung machen, für die wird das ein bisschen viel.“

Aus Sicht der Teilnehmerinnen macht der Aufwand einer Abschlussarbeit in erster Linie für diejenigen Sinn, die sich die Fortbildung als Semester im Kontaktstudium an der EFH Ludwigsburg anrechnen lassen wollen.

In Bezug auf die zeitliche Gestaltung des Gesamtprogramms wird der Wunsch formuliert, dass die Arbeit ganz am Ende geschrieben wird und nicht zwischendurch.

Vereinbarkeit der Programmteilnahme mit Beruf, Familie und Lebensplanung

Nicht nur der Aufstieg in eine Spitzenposition, sondern auch bereits die Teilnahme am Debora-Programm wirft bei den Teilnehmerinnen Vereinbarkeitsfragen auf. Dies entspricht bekannten Forschungsergebnissen (vgl. Caritas-Studie). Im Falle des Debora-Programms betreffen diese Fragen sowohl die Vereinbarung mit der Familie (Fragen der Kinderbetreuung während der Kurseinheiten), die Vereinbarung mit der eigenen Lebensplanung (Kinderkriegen vs. Karrieresprung) sowie die Vereinbarkeit der Fortbildung mit der eigenen Berufstätigkeit (Abwesenheit und Arbeitsbelastung).

Intensiv unter den Teilnehmerinnen diskutiert wurde in den Gruppendiskussionen die Vereinbarkeit der Programmteilnahme mit dem Familienleben. Insgesamt wird die Familienfreundlichkeit von Debora als noch nicht ausreichend erlebt. Diese sei zwar erklärtes Ziel des Veranstalters gewesen, in der Praxis jedoch hätten sich zahlreiche Hürden ergeben. Bemängelt wurden vor allem das fehlende Angebot einer flexiblen Kinderbetreuung vor Ort und die Abrechnungsmodalitäten für Babysitting. Angesichts der insgesamt niedrigen Kosten für ein solches Angebot („Das sind Peanuts. Das muss drin sein.“) erlebten die Teilnehmerinnen diese Schwierigkeiten auch als mangelnde Wertschätzung. Positiv bewertet wurde, dass das Programm Frauen in der Erziehungszeit die Möglichkeit gibt, sich weiterzuqualifizieren. Für die Zukunft wünschten sich die Teilnehmerinnen, dass Kinderbetreuung vor Ort abgesichert ist, es unbürokratische Möglichkeiten der Erstattung von Betreuungskosten gibt und Seminarmodule nicht länger als zwei Tage dauern. Systematisch bedacht werden sollte für die Zukunft zudem der Fall, dass eine Frau im Programmverlauf schwanger wird (nachholen von Veranstaltungsteilen etc.).

Für die Teilnehmerinnen ebenfalls ein wichtiges Thema war das Anwesenheitsmanagement. Dieses wurde phasenweise als sehr rigide erlebt angesichts der hohen zeitlichen Beanspruchung durch die Programmteilnahme. Die Teilnehmerinnen wünschen sich vom Veranstalter hier mehr Entgegenkommen bei der Vereinbarung mit beruflichen Aufgaben, auch im Sinne einer Wertschätzung ihrer teilweise bereits zum Zeitpunkt der Programmteilnahme herausgehobenen beruflichen Position und Verantwortung. Zudem bringen sie ein, dass der Programmverlauf sich stärker am zeitlichen Rhythmus des Wirtschaftsjahres orientieren und wenn möglich in der Kurstaktung Hochphasen wie Ende November oder März auslassen sollte. Zudem hält es die überwiegende Zahl der Teilnehmerinnen für besser mit ihrer Arbeit vereinbar, wenn die einzelnen Seminarmodule nicht länger als zwei Tage dauern. Es gibt jedoch auch Stimmen, die die Seminarmodule bewusst als Auszeiten genutzt haben.

„Also das fand ich vor allem in den ersten Monaten sehr unangenehm, dass ich mich schon auch gefragt habe wie, wo [...] bin ich denn hier? Bin ich in der Schule [...] oder bin ich hier als Führungskraft, die eben auch ausbalancieren muss mit ihrem Alltag im Beruflichen, der da ja auch mit [...] reinwirkt in die Debora-Seminare. Und ich fand auch die Seminare, wenn es dann drei oder dreieinhalb Tage waren, für die Position, die ich habe, nicht leistbar. Ja, also da habe ich auch gespürt, dass die Pausen gefüllt waren mit Alltag. Und dann ging es wieder zurück in das Seminar.“

Pflichtanteile und selbstgesteuertes Lernen

Kritisch thematisiert wird von den Teilnehmerinnen der Umgang mit Wahl- und Pflichtanteilen im Rahmen des Kursprogramms. Teilweise seien die Setzungen nicht nachvollziehbar. Häufig als Beispiel gebracht werden dabei die Themen strategisches Management und Change-Management, die auch für ausgebildete Betriebswirtschaftler verpflichtend waren. Verwunderung gab es dagegen darüber, dass das zweite Diakonie-Modul („Theologische Grundlagen diakonischen Handelns“) nicht als allge-

mein verpflichtend gesetzt war. Die Teilnehmerinnen wünschen sich angesichts der Heterogenität der Gruppe mehr Selbststeuerung in der Wahl der Kursthemen, vorgeschlagen wurde in diesem Zusammenhang eine Lösung über Stundenkontingente. Anregt wird unabhängig davon, im Sinne der Gruppendynamik die Reihenfolge der Pflicht- und Wahlmodule noch einmal zu überdenken.

„Vielleicht wäre das eine Anregung für die Zukunft, diese Wahlmodule und Wahlpflicht- und Pflichtmodule, diesen Anspruch aufzuheben. Und zu sagen jede der Frauen, die hier teilnehmen, soll selber entscheiden was für sie Pflicht sein soll und was sie einfach aus freien Stücken zusätzlich machen möchte. Wo sie sich vielleicht auch leisten könnte zu fehlen. Dass dieser Modus aufgebrochen wird zugunsten von dem, jede kann es mehr und frei gestalten und entscheiden was für sie wichtig ist und für ihren Arbeitsbereich.“

Insgesamt wünschen sich die Teilnehmerinnen noch mehr Spielräume bzw. Vertrauen in die Selbstorganisationskompetenz der Gruppe. Zudem regen sie an, den zeitlichen Planungsbogen des Gesamtprogramms nochmals zu überdenken: Wann sind Pflicht-, wann Wahlmodule und sollte die Abschlussarbeit vielleicht besser ganz am Programmende geschrieben werden. Praktikable Regelungen sollten gefunden werden für den Fall, dass eine Teilnehmerin aufgrund von Krankheit oder Schwangerschaft längere Zeit ausfällt. Wünschenswert wäre zudem eine einheitliche Freistellungsregelung zwischen Veranstalter und Arbeitgebern, damit allen Teilnehmerinnen ausreichend Zeit für das Programm bleibt.

Programmbegleitung und Ausstattung

Als wichtig und hilfreich wird in den Gruppendiskussionen die konstante Begleitung der Seminarmodule wie auch des Gesamtprogramms durch eine Mitarbeiterin des Diakonischen Werkes Württemberg beschrieben. Die Teilnehmerinnen sind sich darin einig, dass „wenn es die Positionen mit ihr nicht gäbe, dass diese Zusammenführung von allem und diese Verortung im Diakonischen Werk auch nicht so gut funktionieren würde“. Hierfür sei es jedoch wichtig, dass die Rolle der Programmbegleitung klar von der einer Teilnehmerin zu unterscheiden sei. Eine zentrale Aufgabe der Programmbegleitung, die in Zukunft noch ausgebaut werden sollte, sei die des Aufbaus von Netzwerkkontakten. Gewünscht wird zudem, dass die Programmbegleitung noch stärker zwischen den Programmzielen seitens des DW und den Anforderungen des Führungsalltags der Teilnehmerinnen vermittelt – eine Aufgabe, die aus Sicht der Teilnehmerinnen angesichts der strengen Vorgaben der ESF-Förderung teilweise schwer zu erfüllen war.

In Richtung des Diakonischen Werkes Württemberg formulieren die Teilnehmerinnen Anfragen im Hinblick auf die finanzielle Ausstattung des Programms. Einige Dinge wie der angemessen großzügige Umgang mit hochkarätigen Gästen bei den Kaminabenden seien über die Fördermitteleinsatz nur schwer abzurechnen. Hier sei es eine Frage der Wertschätzung seitens des DW, entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen. Dies gilt aus Sicht der Teilnehmerinnen auch für den Umgang mit den Teilnehmerinnen selbst, beispielsweise im Falle von Kinderbetreuungskosten.

„An der Stelle nicht kleckern. Also ich denk da sollte man von der Kinderbetreuung bis zu den Geschenken, also da durchaus angemessen zu Spitzenpositionen zu agieren, ja genau. [...] Dann zahlt es halt das Diakonische Werk. Schließlich wollen sie was.“

Programmgestaltung und Programmelemente

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Die Gesamtkonzeption des Debora-Programms wird von den Teilnehmerinnen als attraktive und hilfreiche Zusammenstellung von Formaten und Inhalten gelobt.
- Der Gesamtumfang des Programms wird von den Teilnehmerinnen als herausfordernd bis grenzwertig erlebt im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit beruflichen und privaten Anforderungen.
- Als insgesamt bedeutsamste Elemente innerhalb des Programms kristallisieren sich für die Teilnehmerinnen das Coaching, das Mentoring sowie die Kaminabende heraus. Der wahrgenommene Nutzen der einzelnen Programmelemente variiert zugleich je nach aktueller Führungsverantwortung der Teilnehmerinnen (vgl. auch Kapitel 4.2).
- Als belastend und aufwendig in der Bearbeitung werden die Programmelemente „Fachtag“ und „Zertifikat“ erlebt. Auch zeigt sich, dass der Nutzen dieser beiden Programmelemente den Teilnehmerinnen zunächst nicht eingängig ist.
- Als hilfreich und unterstützend nehmen die Teilnehmerinnen die kontinuierliche Programmbegleitung seitens des Diakonischen Werkes wahr.
- Hinsichtlich der Vereinbarkeit mit den Anforderungen und Taktungen von Berufs- und Familienleben sowie Lebensplanung insgesamt sprechen sich die Teilnehmerinnen für eine Verkürzung der Module auf maximal zwei Tage sowie Anpassungen in der Terminierung aus (Entzerrung der Pflichtmodule und mehr Rücksicht auf arbeitsintensive Phasen des Wirtschaftsjahres).
- Verbesserungspotentiale sehen die Teilnehmerinnen in folgenden Punkten:
 - Mehr Wahlfreiheit und Selbstbestimmung
 - Module nicht länger als 2 Tage wg. Vereinbarkeit mit Beruf und Familie
 - Familienfreundlichkeit ausbauen
 - Fachtag in Zukunft stärker als Netzwerktag ausgestalten
 - Evaluation des Programmerfolgs auch auf Trägerebene
 - Vorschläge für zusätzliche Themen Seminarmodule:
 - Politische Lobbyarbeit
 - Verhandlungen führen
 - Vorschläge für zusätzliche Programmelemente:
 - Gegenseitige Hospitationen
 - Mentorat jenseits der Diakonie
 - Gesamtgestus des Programms dem Selbstanspruch eines Spitzenkräfteprogramms angemessen gestalten

4.2 Förderung IN oder FÜR Spitzenpositionen? – Die Zielgruppe von Debora

In der Evaluation benennen die Debora-Teilnehmerinnen immer wieder Unklarheiten und Unstimmigkeiten hinsichtlich der Zielgruppe und der Zielperspektive des Programms. Ausgehend von konkreten Themen wird wiederholt die Frage aufgeworfen: Geht es im Debora-Programm primär um Frauen IN Spitzenpositionen oder um die Förderung von Frauen auf dem Weg dorthin? Dabei zeigt sich: Die erfahrungsbezogene Heterogenität der Gruppe scheint dynamisch schwierig zu sein, die fachliche/arbeitsfeldspezifische Heterogenität dagegen wird von den Teilnehmerinnen immer wieder als Bereicherung dargestellt.

Innerhalb der Gruppe der Teilnehmerinnen lassen sich zwei Teilgruppen ausmachen. Die einen haben sich aus einer hohen Führungsposition bewusst auf ein Programm FÜR Frauen in Spitzenpositionen beworben, weil sie sich beispielsweise für eine Vorstandstätigkeit qualifizieren wollen. Diese zeigen sich vom Niveau des Programms „nach der Ausschreibung und nach dem hochkarätig besetzten Vorstellungsgespräch“ eher enttäuscht, sie hätten sich „noch mehr Fachlichkeit gewünscht und mehr Tiefe in den Seminaren“. Diese Teilnehmerinnen sind sehr konkret interessiert an aktuellem Fachwissen und Handwerkszeug für einen spezifischen Anwendungskontext. Andere Frauen in der Gruppe haben im Kontrast dazu noch keine konkrete Aufstiegsperspektive und sind sich teilweise auch gar nicht sicher, ob sie wirklich eine hohe Führungsposition in der Diakonie übernehmen möchten. Ihre Fragen bewegen sich eher im Bereich der grundlegenden Reflexion von Führung: Kann ich das? Was brauche ich dazu? Was kann ich von mir und anderen verlangen? Dem Stichwort „Ermutigung“ kommt in diesem Kontext eine besondere Bedeutung zu.

Die dargestellten Unterschiede spiegeln sich unter anderem auch im unterschiedlichen Gesprächsverlauf der Gruppendiskussionen, bei denen eine grobe Einteilung der Teilnehmerinnen nach bisheriger Führungserfahrung bzw. Führungsspanne vorgenommen wurde. Zugleich korrespondieren sie mit unterschiedlichen Fortbildungsbedarfen: Während die Frauen mit keiner oder kleinerer Führungsspanne ein erhöhtes Interesse an Orientierung und Ermutigung im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung haben und vor allem vom Einblick in Führungspraxis profitieren, geht es denen, die bereits in gehobenen Führungspositionen sind, vorrangig um Handwerkszeug und Rollencoaching.

Fokus	Qualifizierung IN Spitzenpositionen	Qualifizierung FÜR Spitzenpositionen
Ankerzitat	<i>„Also entweder ich bin schon in einer Spitzenposition und qualifiziere mich dann vielleicht für eine Vorstandstätigkeit. Aber dann muss ich mir wirklich überlegen, wie ich das Programm betitel und was ich damit auch für Erwartungen dann wecke. [...] Also ich bin mit einer ganz anderen Erwartung hin als Du sie jetzt gerade formulierst, nicht um ermutigt zu werden so eine Position zu machen, sondern ich bin hin in ein Programm für Frauen in, doppelt unterstrichen, Spitzenpositionen.“</i>	<i>„Und ich finde auch den den Titel von Debora, Qualifizierung für Frauen in Spitzenpositionen, also ich finde, das ist auch schon enormer Erwartungsdruck. Und wenn wir dann mal gucken wer sitzt jetzt hier alles? Also ich finde da ist eine Diskrepanz da. Ich würde für das nächste Mal einen anderen Titel wählen. Also diese Spitzenpositionen finde ich persönlich eher abschreckend.“</i>
Zentrale Fragen zum Thema Führung	Pragmatisch: Was brauche ich an Handwerkszeug?	Programmatisch: Kann ich das? Will ich das?
Führungsleitbilder / Vereinbarkeit	Selbstverständnis von üblicher Arbeitszeit und -belastung = Entgrenzte Arbeit =	

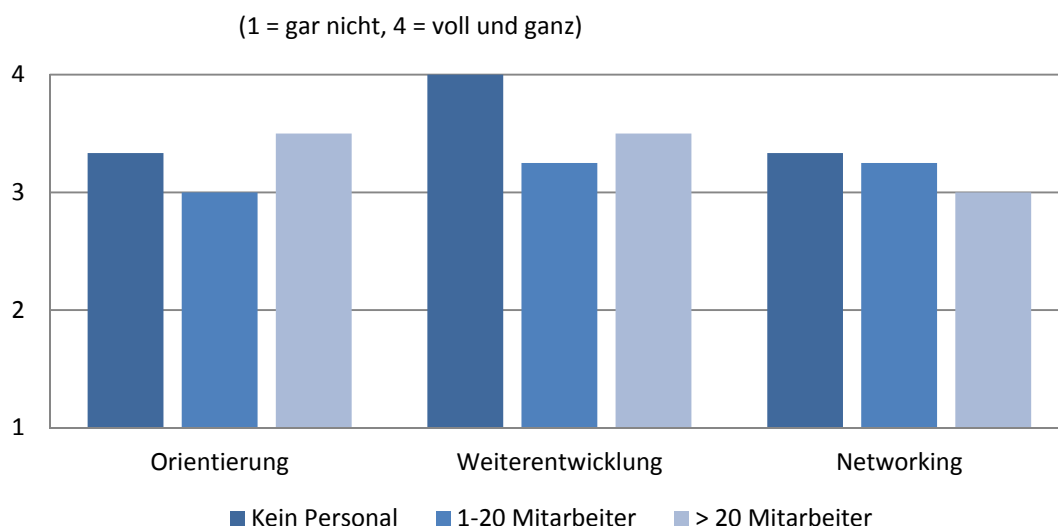
Fortbildung mit Beruf	Deutliches (Zeit- und Prioritäten-) Problem, Wunsch nach alternativen Führungsmodellen (Job-Sharing)	
Karriereplanung	Zufriedenheit: Überwiegend klare Karriereperspektiven	Unzufriedenheit: Wie geht es weiter? Wo finde ich Stellen?
Was braucht man für Führung in der Diakonie?	Fokus auf „Diakonie“	Fokus auf Führungskompetenzen
Perspektive auf Sichtbarkeit als Führungskraft	Wie werden wir sichtbar?	(spez. Theologinnen: Wollen wir wirklich sichtbar werden?)
Bewertung Niveau der Seminarmodule und didaktische Umsetzung	Votum „Niveau erhöhen“: Niveau der Dozierenden sollte Anspruch des Programms (Spitzenpositionen) angeglichen werden	Votum „Partizipation erhöhen“: Kompetenzen der Teilnehmerinnen sollten verstärkt genutzt werden

Kritik an der Gruppenzusammensetzung äußerten auffälliger Weise in erster Linie Teilnehmerinnen mit einer großen Führungsspanne von mindestens 50 unterstellten Mitarbeitenden. Sie bemängelten für ihre Erfahrungsstufe zu wenig Lernanreize und bedingt durch die Heterogenität „zu wenig Möglichkeiten, sich zeigen und ausprobieren zu können“.

„Für mich als erfahrene Führungskraft war es oft nicht befriedigend, da ich das Gefühl hatte, wir müssen bei A anfangen und viele haben von den wichtigen Themen wenig bis gar keine Ahnung! In diesem Punkt hat mich das Programm sehr enttäuscht und ich rate dringend dazu die Gruppe hier besser zusammen zu stellen bzw. dann unterschiedliche Level anzubieten. [...] Ich hatte oft das Gefühl, dass viele von meiner Erfahrung profitieren, ich aber wenig mitnehmen bzw. lernen kann.“

Beachtenswert im Hinblick auf den Programmerfolg ist zudem, dass auch der wahrgenommene Nutzen der einzelnen Programmelemente sowie die Erfüllung der Erwartungen an das Programm insgesamt deutlich variieren je nach aktueller Führungsverantwortung der Teilnehmerinnen.

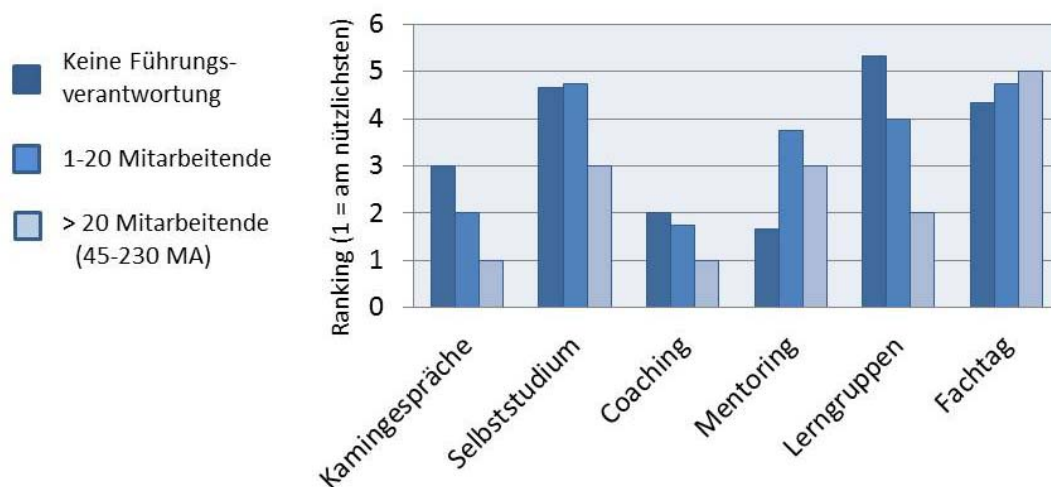
Abb. 2: Erfüllung der Erwartungen an das Debora Programm



Bezüglich der einzelnen Programmelemente profitieren die Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung vor allem vom Mentoring. Durch ihre Mentorinnen und Mentoren erhielten sie einen tiefgehenden Einblick in praktische Führungsarbeit und damit zum einen „Insiderwissen“ und zum anderen die Gelegenheit zum Austausch, den viele als sehr wertschätzend erlebten („auf Augenhöhe“). Viele Mentees bekamen zudem Zugang zu den Netzwerken ihrer MentorInnen und sehen teilweise

ihre MentorInnen auch als PatInnen für ihre weitere berufliche Entwicklung. Die Teilnehmerinnen mit Führungsverantwortung in kleinerem Umfang (1-20 Mitarbeitende) schätzen für sich das Coaching als am hilfreichsten ein: „Das ist eigentlich das, was in meinem Arbeitsalltag auch am meisten rein wirkt. Also ich bringe da Fragen mit und kann die bearbeiten, merke, wie sich meine Haltung verändert, ich wieder was einspielen kann.“ Diejenigen mit einer großen Führungsspanne bis zu 230 Mitarbeitenden erleben den größten Gewinn einerseits durch das Coaching und andererseits durch die Kamingespräche. Gelobt wird das besondere Lernsetting der Kamingespräche, das den Teilnehmerinnen die Gelegenheit bot, mit einer großen Vielfalt von Führungspersönlichkeiten einmal ganz anders und viel persönlicher in Kontakt zu kommen und mehr über ihre Karrierewege und dahinter liegende Haltungen zu erfahren.

Abb. 3: Nutzen der einzelnen Programmelemente nach Führungsspanne



Förderung IN oder FÜR Spitzenpositionen? – Die Zielgruppe von Debora

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Die Teilnehmerinnen benennen Unklarheiten und Unstimmigkeiten hinsichtlich der Zielgruppe und der Zielperspektive des Programms (Geht es um Frauen IN Spitzenpositionen oder um die Förderung von Frauen auf dem Weg dorthin?).
- Die Heterogenität der Gruppe wird als Problem erlebt. Leitende Differenz ist hierbei die vorhandene Führungserfahrung, die arbeitsfeldbezogene Heterogenität wird dagegen als Bereicherung beschrieben.
- Die Vorstellungen der Teilnehmerinnen von Zielen und Methoden der Fortbildung variiert in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungserfahrung und Karrierestufe (Orientierung vs. Handwerkszeug, Einblick vs. Networking, Ermutigung vs. Rollencoaching). Je nach Konkretheit des nächsten Karriereschrittes nehmen die Teilnehmerinnen die Inhalte des Programms eher selektiv im Hinblick auf die Anwendbarkeit in aktuellen Führungsaufgaben sowie nächsten Karriereschritten wahr, oder aber mit breitem Interessenfokus als Instrument der Persönlichkeitsentwicklung.
- Vor allem bezüglich des Bedarfs an fachlichem Führungswissen (klassische Enabling-Themen) gibt es angesichts der unterschiedlichen Ausbildung und Berufserfahrung deutliche Divergenzen innerhalb der Gruppe (vgl. Kapitel 4.1). Die Teilnehmerinnen favorisieren daher mehr Eigenverantwortung bei der Definition von Lernbedarfen im Rahmen eines festgelegten Gesamtumfangs der Fortbildung.
- Auch der wahrgenommene Nutzen der einzelnen Programmelemente variiert deutlich je nach aktueller Führungsverantwortung der Teilnehmerinnen. So profitieren Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung insbesondere vom Mentoring, diejenigen mit Führungsverantwortung vor allem vom Coaching und diejenigen mit einer großen Führungsspanne zudem besonders von den Kamingesprächen.

4.3 Nutzen des Programms aus Teilnehmerinnensicht

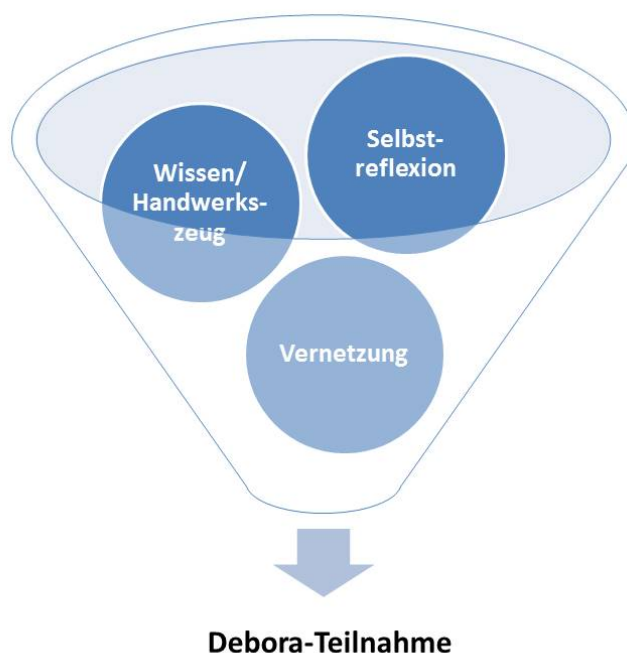
Erwartungen und Ziele der Teilnahme

Die Teilnehmerinnen formulieren zwei gemeinsame zentrale Erwartungen im Hinblick auf das Debora-Programm: die Möglichkeit der Selbstreflexion und Weiterentwicklung hinsichtlich der eigenen beruflichen Führungsrolle sowie die Möglichkeit der Vernetzung – mit anderen Frauen sowie im Hinblick auf berufliche Perspektiven innerhalb der Diakonie.

Darüber hinaus zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte: Teilnehmerinnen ohne konkrete Aufstiegsperspektive betonen vor allem ihr Interesse an neuen Impulsen, sowohl inhaltlicher Art als auch in Richtung einer möglichen Weiterentwicklung („Klarheit und Orientierung erlangen“, „es war wieder Zeit was zu machen, wieder neue Inputs zu bekommen. Ich brauche das regelmäßig.“). Diejenigen, die vor kurzem in eine neue Führungsposition aufgestiegen sind oder sich auf einen Aufstieg vorbereiten, erwarten im Gegensatz dazu Handwerkszeug (fachliche Zurüstung) sowie persönliche Unterstützung darin, das für die neue Aufgabe notwendige „Standing dann auch zu haben“ (Gestaltung der Führungsrolle). Weitere Gründe sind der äußere Anstoß zur Teilnahme durch Vorgesetzte/den Arbeitgeber sowie das Interesse an einer frauenspezifischen Förderung und Vernetzung.

Die fachliche Kompetenzerweiterung spielt in der Rangfolge der persönlichen Motive für eine Teilnahme eine eher untergeordnete Rolle, wird zugleich aber von den Frauen als wichtiges Ziel benannt. Diese Beobachtung deckt sich mit der Erkenntnis anderer Studien über Frauenförderung, die fachlichen Fragen vor allem auch eine legitimatorische Funktion im Hinblick auf die Programmteilnahme zuschreiben.

Abb. 4: Impulse (Motive & Ziele) für die Teilnahme am Debora-Programm



Praktischer Nutzen

Den praktischen Nutzen der Debora-Fortbildung erleben die Teilnehmerinnen in drei Bereichen. Erstens beschreiben sie einen Gewinn an Orientierung und Klarheit im Blick auf Führung. Dies betrifft sowohl Fragen der Selbstreflexion („will ich das?“) als auch die Ermutigung darin, tatsächlich Führungsverantwortung in größerem Umfang zu übernehmen („Ich kann das“). Zudem beschreiben die Frauen einen Zugewinn an Gelassenheit und Selbstbewusstsein im Umgang mit Karriereoptionen („Ich muss nicht“).

„Bei mir ist das, glaube ich, so, dass ich in dem Jahr jetzt den Anteil an Führung und Leitung, den mein ganz normaler Arbeitsalltag hat, noch ein Stück weit bewusster gestalte. [...] Ich habe da die Seminare immer wieder auch als einen Raum erlebt, wo ich einfach aus meinem konkreten Alltag zurückgetreten bin und ganz viel von meinem Alltag aber in der Reflektion mitgelaufen ist.“

„Ich weiß jetzt auch, dass ich viel ruhiger eben bei einem Arbeitgeber anfangen kann und einfach verlangen kann, wenn ich in das Vorstellungsgespräch gehe und es wird dies und das erwartet, dann kann ich sagen: Das kann ich noch nicht, aber liefern Sie mir das, dann kann ich Ihnen das auch liefern. [...] Ich traue mir mehr zu. Vorher habe ich es mir gewünscht, mir das zuzutrauen. Und jetzt traue ich es mir auch zu, ja.“

Der zweite Bereich umfasst die Weiterentwicklung im Hinblick auf Führungsaufgaben. Hier werden Zugewinne in der Rollenkompetenz, in Führungswissen und strategische Kompetenz benannt sowie insgesamt viele neue Impulse durch die Fortbildung („Horizontenerweiterung“).

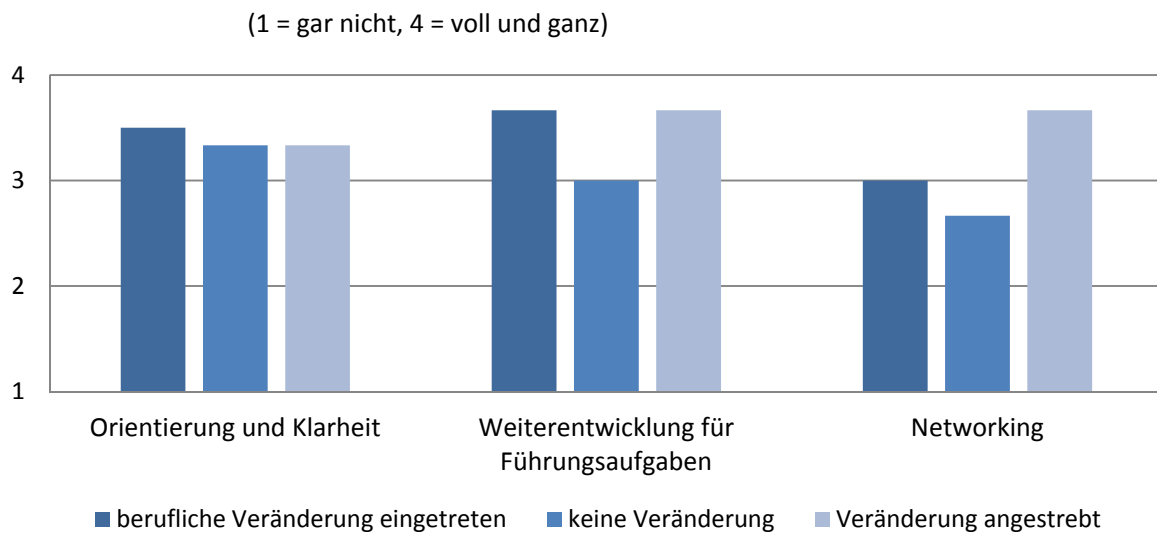
„In meiner Arbeitsstelle nimmt man sehr gerne an, was ich bei Debora für Einfälle habe. Weil, in der Regel ich bin ein sehr innovativer Mensch. Ich komme meistens zurück und bringe dann Ideen ein. Also zwei Gremien sind jetzt umstrukturiert worden, seit ich bei Debora bin. (lacht) Und das gefällt mir natürlich selber auch, dass ich das Gefühl habe, ich kann da neue Impulse mit einbringen.“

„Also ich denke, das Konfrontiertwerden mit dem Fremden, mit dem anderen, das war bei mir am fruchtbarsten. Weil ich da noch was anderes kennengelernt habe, gesehen habe, wie wird anderswo gearbeitet, welche Themen sind da wichtig. Und dann auch die Schnittstellen zu sehen zu meiner Arbeit hin. Das Fremde zu sehen war für mich das Interessanteste.“

Der dritte Bereich ist der des Networking. Hier benennen die Frauen sowohl praktische Gewinne durch Vernetzung als auch durch eine allgemein erhöhte Sichtbarkeit, die mit der Debora-Fortbildung einhergeht. Die im Vergleich höchste Erwartungserfüllung hat der Bereich „Weiterentwicklung für Führungspositionen“, gefolgt von „Networking“ sowie zuletzt „Klarheit und Orientierung im Blick auf Führung“.

Auch bezüglich der Erfüllung der Erwartungen an das Debora-Programm zeigen sich Unterschiede innerhalb der Teilnehmerinnengruppe. So ist der Networking-Aspekt für diejenigen weniger von Nutzen gewesen, bei denen sich bereits im zeitlichen Kontext des Debora-Programms ein beruflicher Karriereschritt abzeichnet oder erfolgt ist. Bei ihnen sind eigene, in der Regel unternehmensinterne Netzwerke wirksam geworden.

Abb. 5: Erfüllung der Erwartungen an das Debora-Programm nach beruflicher Veränderung



Entwicklung von Führungsleitbildern

Die Teilnehmerinnen des Debora-Programms zeigen in ihren Äußerungen im Rahmen der Gruppendiskussionen große intrinsische Motivation, wenn es darum geht, Führungsverantwortung zu übernehmen. Als ein wichtiger Antrieb hierfür genannt wird die Möglichkeit, selbst Rahmenbedingungen gestalten zu können.

„Ich hatte das Gefühl, ich kann Pflaster kleben. Ich kann wertvolle Hilfe geben. Aber ich habe eben ein festes Gerüst, in dem ich tätig werde. Und mir hat das nicht ausgereicht, sondern ich wollte dieses Gerüst und diesen Rahmen mit verändern und mit gestalten können. Und, ich glaube, um wirklich Rahmenbedingungen gestalten zu können, braucht man eine Spitzenposition.“

Besonders wichtig für die Gestaltung der eigenen Führungsrolle sind den Teilnehmerinnen neben dem Aspekt der Gestaltungsfreiheit vor allem Werteorientierung, Authentizität, eine gute Balance, Dialogorientierung sowie Gelegenheit und Kompetenz zur Selbstreflexion.

Im Hinblick auf die Frage, wer oder was in der Vergangenheit einen besonders günstigen Einfluss auf ihre berufliche Entwicklung hatte, ist für die Teilnehmerinnen die Förderung durch Vorgesetzte von ähnlich großer Bedeutung wie die persönliche Haltung und die berufliche Weiterbildung. Als wichtig genannt werden zudem (in absteigender Relevanz) die Ermutigung von außen durch Partner und soziales Umfeld, persönliche Vorbilder, das eigene Team sowie die eigene fachliche Kompetenz.

Ein wichtiges Lernfeld für die Übernahme von Führungsverantwortung auf oberster Ebene ist für viele Teilnehmerinnen die Beobachtung anderer Führungskräfte und der Vergleich dieser Führungskräfte mit sich selbst. In diesem Sinne scheinen Rollenvorbilder im Positiven wie im negativen Sinne für die Frauen von großer Bedeutung zu sein für ihre Teilnahme am Debora-Programm. Auch die Gruppe selbst wird hierbei zur Referenzebene für die Selbsteinschätzung. Gleiches gilt für die MentorInnen und DozentInnen.

Rollenvorbilder / Vergleichsebene	Ankerzitat
Eigene Vorgesetzte	<i>„Wir [hatten] vor zehn Jahren in unserer Einrichtung einen Wechsel in der Führungsebene hatten, in der Leitungsebene, der sehr gravierend war und wo ich einfach so beobachten konnte. Also wie hat es die Vorgängerin gemacht? Wie macht es jetzt der neue Dienststellenleiter. Das war sehr beeindruckend für mich. Ich sage jetzt nicht in welcher Art und Weise. (lacht) Aber, wo ich mir oft überlegt habe: Hm, ich würde es anders machen. Also so eine Auseinandersetzung hat damit stattgefunden. Aber ohne, dass ich das konkrete Ziel habe, ich will das auch machen.“</i>
DozentInnen / MentorInnen	<i>„Das ging mir auch so, dass ich diese Kombi aus fachlichem und persönlichem Kennenlernen von unseren Referenten sehr wichtig fand. Ich meine, wenn man unsere Runde vorhin gehört hat, hat man ja auch gehört, das war für uns alle auch wichtig uns selber als Personen zu reflektieren. Und von daher fand ich bisher bei Debora einfach Klasse, dass man die Leute sowohl fachlich erlebt hat, als auch die Chance hatte wie beim Essen oder bei diesen Kamingesprächen oder dadurch, dass sie oft auch ihre Daten herausgegeben haben. Gesagt haben man kann sie persönlich kontaktieren. Dass man dadurch die Chance hatte auch so die Persönlichkeit dahinter zu erfassen.“</i>
Debora-Teilnehmerinnen	<i>„Die Zusammenkünfte hier, das wir uns besser kennenlernen, dass ich auch höre in was für Einrichtungen Ihr tätig seid, was da gerade die Problematik ist, wie die Entwicklungen, wie der Wandel da stattfindet. Das hilft mir insgesamt.“</i>

Möglichkeiten, Führungskultur in der Diakonie mitzugestalten und ggf. auch zu verändern, sehen die Teilnehmerinnen ganz konkret in ihren aktuellen Aufgabenfeldern und ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft. Wichtige inhaltliche Schwerpunkte sind eine werteorientierte Führungskultur, Dialog- und Partizipationsförderung, Innovationsförderung sowie die Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen für Führungskräfte sowie allgemein (attraktive diakonische Kultur, flexible Arbeitszeitmodelle, Teamarbeit, Familienfreundlichkeit, Teilzeit etc.).

Bei allem Engagement für neue Führungsleitbilder liefert die Evaluation zugleich aber auch Hinweise darauf, dass sich die Teilnehmerinnen mit zunehmender Führungsverantwortung in ihrem Selbstverständnis im Hinblick auf die als normal wahrgenommene Arbeitszeit und -belastung an ihr männlich dominiertes Umfeld und dessen zeitlich entgrenztes Bild von Führungsaufgaben anpassen und damit ggf. Selektionsprozesse befördern, die eben gerade klassische Führungsmodelle präferieren („konformistische Anpassungskultur“, vgl. Fraunhofer-Studie).

Gender-Perspektive auf Führung

Die Evaluation zeigt, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen von den Teilnehmerinnen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade die Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden.

„Also ich denke, dass da schon mehr Hürden sind für uns wie jetzt einfach für Männer. Also die können immer noch, denke ich, leichter nach diesen Stellen greifen als wir Frauen. Aber wir müssen schon, ja, mutiger uns die Sachen holen, die wir möchten.“

Als wertvoll beurteilt wird von einigen Teilnehmerinnen, dass im Rahmen des Debora-Programms sensibilisiert wird für politische Fragen und Machtaspekte im Hinblick auf die Dimension Geschlecht, aber auch darüber hinaus. „Bewusst mit (dieser) Macht umzugehen“ ist ein wichtiges Ziel der Teilnehmerinnen.

„Für mich waren so Aha-Erlebnisse der Blick über den Tellerrand raus. Also auf einmal zu realisieren, da wird im Verbandsrat was entschlossen, was über die und die Ecken Auswirkungen auf meine Arbeit hat. Also mitzukriegen, wo laufen wie die Fäden und wer sitzt vielleicht auch mit welchen Interessen drin. Das habe ich vorher gar nicht wahrgenommen. Man macht so seinen Bereich und nicht so dieser Blick raus. Und auch selbst im [...] eigenen Team zu sehen, das ist mit Männern und Frauen besetzt, wie wird da agiert? Wie wird was vorbereitet an Themen. Wie bereite ich mich vor, wenn ich was will oder so. Also es, ich denke mal auf das wie agieren Männer, wie agieren Frauen unterschiedlich und so. Also das waren so Aha-Erlebnisse im konkreten Alltag.“

Deutlich wird in den Gruppendiskussionen zudem, dass Teilnehmerinnen die praktische Erfahrung gemacht haben, dass bei Stellenbesetzungen häufig nur „nach dem männlichen Segment geguckt wird [...] das sind ja auch viel festgefahrene Bilder, auch in unseren Köpfen. Aber tatsächlich beobachte ich es immer noch.“ Ihres Erachtens gibt es zu wenig Frauen, die Frauen ins Spiel bringen und zu wenig Männer, denen Frauen einfallen.

„Ich erlebe das oft, das kennt Ihr sicher auch, in Gremien die einzige Frau zu sein. So die Exotin. Das fällt mir schon gar nicht mehr auf. Und manchmal, was ich mir das bewusst mache, gucke ich so rum. Und dann denke ich: aha, schon wieder nur Männer um mich rum. Diese Normalität, dass diese Art [...] von Gremien einfach gemischtgeschlechtlich besetzt sind, und man die Frauen auch viel mehr in den Rollen wahrnimmt, also das wünsche ich mir.“

Nötig sind laut den Teilnehmerinnen zum einen „mehr Frauen, die uns repräsentieren“, damit sich „in dem Spiel was ändert“ und zum anderen eine gezielte Lobbyarbeit, die systemverändernde Themen angeht wie den Wandel von Führungsmodellen, Kinderbetreuung etc. – nicht nur zugunsten von Frauen, sondern auch im Hinblick auf die jüngeren Männer (Stichwort: Generation Y).

„Also das sind ja auch systemverändernde Dinge und das fünd ich gerade spannend. Und da fehlt wieder das Thema Lobbyarbeit für mich. Also das ist für mich so einer der Punkte, dass ich sage wenn wir doch jetzt alle an dem Punkt sind, dass wir sagen es geht. Wir wollen. Aber es fehlen die Bedingungen dafür wie zum Beispiel Job-Sharing, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder so, dann wäre für mich [...] der ganz wichtige Punkt wie können wir uns positionieren. Deshalb ist mir das mit diesem Frauennetzwerk so wichtig. Weil, ich denke aus solchen Dingen kann das generiert werden. Und wenn man als Netzwerk sichtbar wird, wird man auch von oben nochmal anders an-, wenn, und ich finde Lobbyarbeit spielt da eine ganz große Rolle.“

Im Rahmen einer der Gruppendiskussionen kommt die Frage auf, ob Debora auch in Zukunft als Frauenförderprogramm umgesetzt werden sollte oder alternativ auch als gemischtgeschlechtliches Qualifizierungsprogramm für Spitzenpositionen in der Diakonie vorstellbar wäre („warum brauchen wir Frauen so eine Maßnahme, um uns fortzuentwickeln und die Männer nicht“). Hier läuft die Diskussion auf eine Differenzierung nach Führungserfahrung hinaus: Für diejenigen, die schon in einer Spitzenposition sind, „macht dieser nicht homogene Ansatz mit beiden Geschlechtern viel viel mehr Sinn. Und auf einer anderen Ebene macht dieses Frauen für Spitzenposition vorbereiten vielleicht da mehr Sinn, weil es mehr diesen schützenden Charakter hat“. Ziel und Zielgruppe eines gemischtgeschlechtlichen Programms seien anders als bei Debora: „Uns ging es ja jetzt eher um die Sensibilisierung und dieses Selbstbewusstsein da rein zu gehen und zu sagen macht das mal. Lasst Euch nicht abschrecken von den Männern. Seid selbstbewusst. Geht da rein. Ihr könnt das. Wenn das eine gemischtgeschlechtliche Gruppe wäre, wäre eher die Frage, was heißt denn die neue Kultur in Vorständen. Also es hätte für mich einen anderen Ansatzpunkt.“

In den Gruppendiskussionen wurde zudem die Frage gestellt, was sich ändern würde, wenn in der Diakonie mehr Frauen bzw. weniger Männer in Führung wären. Interessant ist hierbei vor allem ein

Diskussionsstrang, in dem die Teilnehmerinnen sich darauf verständigen, dass mit dem Anteil an Frauen ihres Erachtens auch die Sachorientierung zugleich und die Kommunikation in der alltäglichen Arbeit steigen würden.

Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein

In der schriftlichen Anfangsbefragung werden die Teilnehmerinnen nach den Stärken und Schwächen befragt, die sie im Hinblick auf eine zukünftige Leitungsposition mitbringen. Als größte Stärken werden dabei fachliche Fähigkeiten benannt, gefolgt von sozialen Kompetenzen und Begeisterung. Als mit Abstand größte Schwäche benennen die Teilnehmerinnen Selbstzweifel, gefolgt von Angreifbarkeit und mangelndem BWL-Wissen. In den Gruppendiskussionen im Rahmen der Zwischenauswertung des Programms betonen die Teilnehmerinnen neben ihrer Motivation, in Zukunft noch mehr Führungsverantwortung zu übernehmen, ihr Vertrauen in ihre fachlichen sowie in ihre sozialen Kompetenzen, wobei sie letztere explizit auch als weibliche Kompetenzen deklarieren („Kommunikationskompetenz“).

Im Hinblick auf die in der Anfangsbefragung genannten Selbstzweifel und die Angreifbarkeit bestärken sich die Teilnehmerinnen in den Diskussionen gegenseitig: „Ich glaube, dass die Kompetenzen bei den meisten Frauen hier schon einfach da sind. Es fehlt nur noch der Mut und die Gelassenheit. Die haben Männer oder viele Männer vielleicht schon einfach angeboren“ (vgl. auch die Gender-Perspektive auf Führung). Im Hinblick auf das betriebswirtschaftliche Wissen nehmen sie bei sich selbst deutliche Kompetenzgewinne bzw. die Erkenntnis wahr, über ausreichend Grundlagen zu verfügen. Insgesamt beschreiben die Teilnehmerinnen einen Gewinn an Selbstbewusstsein und Gelassenheit im Hinblick auf nächste Karriereschritte (selbst entscheiden und Bedingungen formulieren können in dem Wissen um eigene Qualitäten). Begleitung und Dialog im Rahmen des Debora-Programms haben viel zur Klärung der Führungsrolle sowie individuellen Wünschen und Bedürfnissen beigetragen.

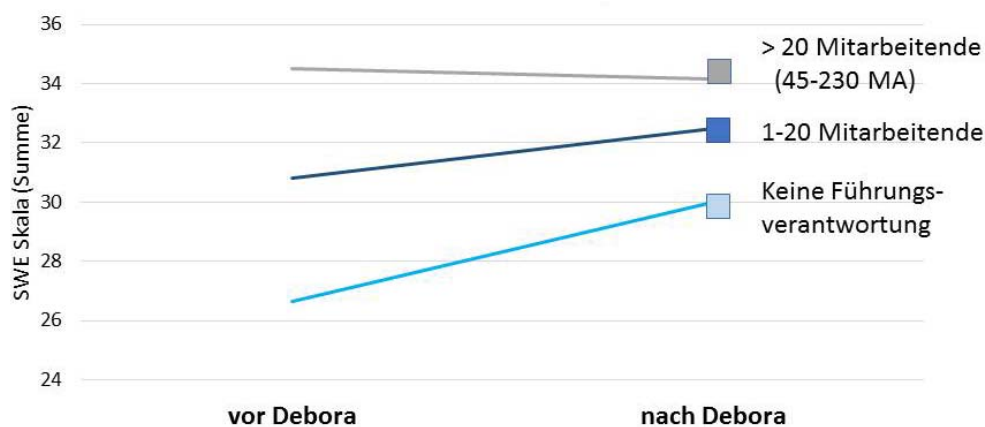
„Mir fällt noch was ein, was ich noch einfach so zu mir ergänzen möchte jetzt, was sich durch dieses Debora getan hat. Also, ich merke, dass ich das, was ich bereit bin zu tun, sich für mich einfach auch geschärft hat in den letzten zehn Monaten. Ich bin das ein oder andere Mal schon gefragt worden, das hängt aber damit zusammen, dass ich einfach viele Kontakte habe, ob ich die oder jene Stelle haben möchte. Und ich eigentlich immer sage, nee, möchte ich eigentlich nicht (lacht). Und das hat sicherlich damit zu tun, dass man sich einfach auch mit diesen Themen auseinandersetzt.“

Als eine wichtige Erkenntnis aus der Debora-Fortbildung nehmen die Teilnehmerinnen mit, dass sie als Führungskraft nicht alles selbst können müssen. Die fachlichen Module beschreiben sie einerseits als hilfreiche Einblicke („Wissen ist auch Macht. Und wenn ich da mehr weiß, dann bin ich einfach auch kompetenter und kann da mitreden. Das hat mir so sehr gut getan.“), die ihnen aber andererseits gezeigt haben, dass Überblickswissen oftmals ausreicht „wenn ich weiß, wo ich nachfragen kann“. Insgesamt fühlen sich die Teilnehmerinnen durch Debora in ihrer eigenen fachlichen Expertise bestätigt im Sinne einer Selbstvergewisserung. Die Debora-Fortbildung als formalen Qualifikationsnachweis sehen dagegen einige kritisch.

Im Rahmen der Evaluation untersucht wurde auch, inwieweit sich die Selbstwirksamkeit der Teilnehmerinnen über den Programmverlauf verändert hat. Die Analyse zeigt, dass die Teilnehmerinnen, die bisher keine Führungsverantwortung innehatten, den höchsten Anstieg an Selbstwirksamkeit zu verzeichnen haben. Aber auch die Teilnehmerinnen mit Führungsverantwortung in kleinerem Um-

fang haben im Programmverlauf sichtbar an Selbstwirksamkeit gewonnen. Die Selbstwirksamkeit der Frauen mit Führungsverantwortung in größerem Umfang hat sich dagegen so gut wie nicht verändert. Hier stellt sich die Frage, inwieweit das Qualifizierungsprogramm Debora für diese Frauen das ideale Förderinstrument darstellt. Hierauf verweisen auch die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen zur Gruppenzusammensetzung bzw. Heterogenität der Gruppe, die vor allem von Frauen mit größerer Führungsspanne als Problem erlebt wird. Eine Teilnehmerin formuliert: „Bei einem Programm für Frauen in Spitzenpositionen erwarte ich ein gewisses fachliches Niveau. [...] Ich hatte oft das Gefühl, dass viele von meiner Erfahrung profitieren, ich aber wenig mitnehmen bzw. lernen kann.“

Abb. 6: Veränderung der Selbstwirksamkeit im Programmverlauf nach Personalverantwortung

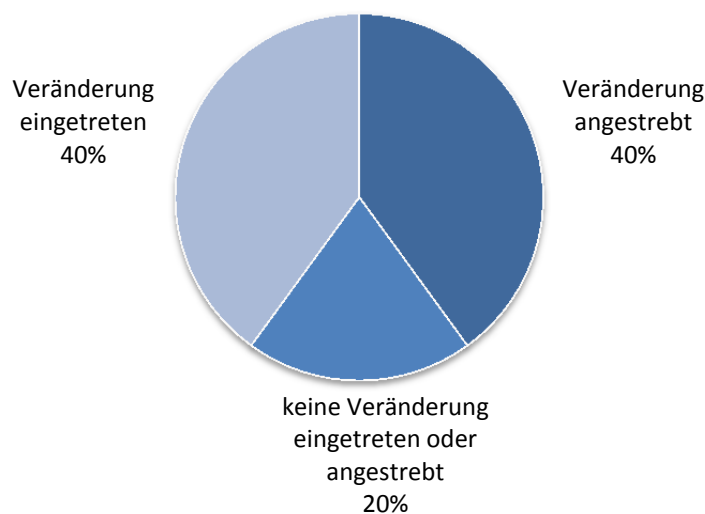


In der Evaluation abgefragt wurde darüber hinaus eine Selbsteinschätzung auf einer Reihe von Kompetenzdimensionen. Im Vergleich der ersten und der zweiten Befragung zeigen sich teilweise deutliche Veränderungen. Eine positivere Selbstbeschreibung der eigenen Fähigkeiten zeigt sich beispielsweise in der Frage „ausreichend Spielräume zu gestalten, in denen ich Ausgleich finde“ oder in der Fähigkeit, „meine Arbeit so gestalten, dass genug Zeit für mein Privatleben bleibt“. Auch bezüglich der Fähigkeit, „schwierige Entscheidungen im Blick auf ihre ethischen Implikationen (zu) reflektieren“, werden erhöhte Kompetenzen beschrieben. In anderen Bereichen fällt die Selbstwahrnehmung zum Ende der Fortbildung dagegen sogar geringfügig kritischer aus als zu Beginn, so in Fragen der Vernetzung mit anderen Leitungspersonen, in der Gelassenheit, der Durchsetzungskraft, der Fachlichkeit in ökonomischen und diakonischen Arbeitsfeldern sowie im Blick auf strategische Fragen. Eine mögliche Deutung könnte darin liegen, dass sich die Teilnehmerinnen im Zuge der Fortbildung vertieft mit diesen Themen auseinandergesetzt und dabei deren Komplexität noch bewusster wahrgenommen haben.

Individuelle Entwicklungsperspektiven

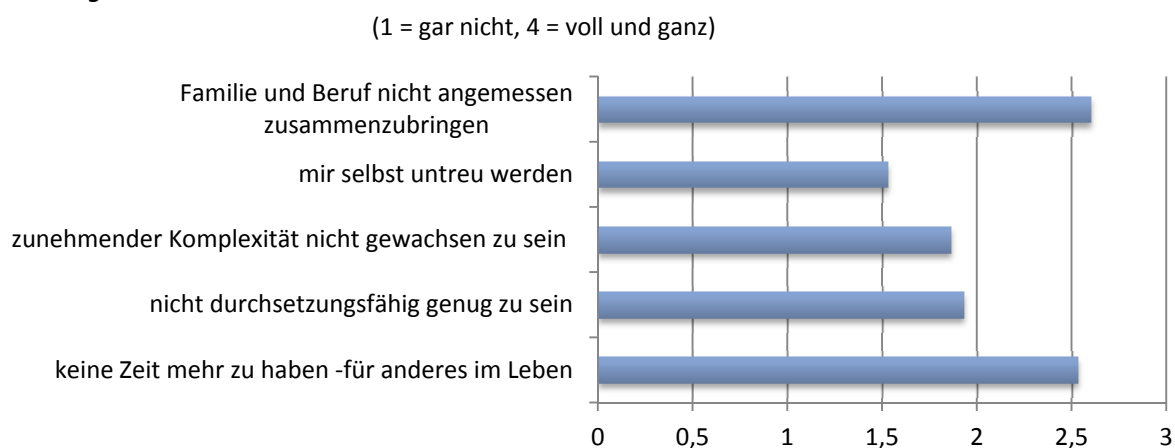
Im Zuge des Debora-Programms hat sich für 40% der Frauen etwas an der beruflichen Position verändert (überwiegend Aufstiege verbunden mit einem größeren Aufgabenbereich, mehr Personal- und Finanzverantwortung, aber auch Veränderungen des Aufgabenzuschnitts sowie finanzielle Verbesserungen), weitere 40% streben eine Veränderung an. Um eine solche Veränderung zu erreichen, benennen die Frauen zwei Strategien: Das Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten sowie eine erhöhte „Marktbeobachtung“, wobei sie betonen, keinen unmittelbaren Handlungsdruck zu erleben.

Abb. 7: Hat sich an Ihrer beruflichen Position während des Debora-Programms etwas verändert?



In der Anfangsbefragung sehen die Teilnehmerinnen für sich im Hinblick auf eine Leitungsposition vor allem Chancen im Bereich der Selbstverwirklichung und in Gestaltung und Einfluss. Genannt werden darüber hinaus ein höheres Einkommen sowie die politische Chance, Frauen in Führung zu etablieren. Als Befürchtungen im Blick auf eine Führungsposition genannt werden zum einen mangelnde Work-Life-Balance und zum anderen Versagensängste. In der Abschlussbefragung fällt auf, dass Zweifel im Hinblick auf die eigenen Kompetenzen kaum noch eine Rolle spielen bei der Frage, was die Teilnehmerinnen an der Übernahme der Leitung einer großen diakonischen Einrichtung / eines Geschäftsbereichs hindern könnte. Stattdessen stehen Fragen der Work-Life-Balance im Vordergrund (familiäre Verpflichtungen v.a. bei kleineren Kindern sowie die abschreckend hohe Arbeitsbelastung in TOP-Führungspositionen). Auch zeigt sich, dass aus inhaltlichen Gründen längst nicht alle Teilnehmerinnen Interesse der Leitung eines großen Trägers bzw. eines großen Bereichs haben und sich einige auch moralisch ihrem (kleineren) Träger verpflichtet fühlen.

Abb. 8: Wenn ich jetzt am Ende von Debora an mich in einer Führungsposition denke, habe ich folgende Befürchtungen:



Im Hinblick auf die Gestaltung der Work-Life-Balance in Führungspositionen sieht sich der überwiegende Teil der Teilnehmerinnen darin bestärkt, eine persönliche Balance realisieren zu wollen und zu müssen und sich dabei auch bewusst von entgrenzten Führungsvorstellungen abzuheben. Einige

sehen hierbei bereits die bewusste Gestaltung von Auszeiten bzw. Lernzeiten im Rahmen der Debo-
ra-Fortbildung als richtungsweisende Erkenntnis. Auch werden ReferentInnen und MentorInnen des
Programms als Vorbilder benannt. Auffällig ist, dass die Frauen, die bereits zum Zeitpunkt der Pro-
grammteilnahme für eine größere Führungsspanne verantwortlich sind, eine Tendenz hin zu ent-
grenzten Modellen der Arbeitsgestaltung zeigen.

Trotz ihrer Abwägungen im Hinblick auf eine ausreichende Work-Life-Balance sind die Teilnehmerin-
nen der Überzeugung, „dass wir in drei bis vier Jahren alle irgendwo anders stehen. [...] Und zwar,
weil es eine innere Veränderung gab. Und da spielt so beides zusammen. Das eine ist so: Was mache
ich daraus? Was hat sich bei mir geändert? Wie ist der Blick geschärft? Und das andere auch, was für
Kompetenzen traue ich mir jetzt eher zu durch den Input, den ich hier hatte.“

Elemente des Debo-Programms, die sich die Teilnehmerinnen als dauerhafte / wiederkehrende
Unterstützung in ihrer beruflichen Tätigkeit wünschen, sind Coaching und Mentoring sowie regelmä-
ßiger kollegialer Austausch.

Nutzen des Programms aus Teilnehmerinnensicht

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- **Erwartungen und Ziele der Teilnahme:** Die Erwartungen der Teilnehmerinnen variieren je nach aktueller Tätigkeit bzw. Führungsspanne (Orientierung vs. Handwerkszeug). Gemeinsame Erwartungen liegen in der Selbstreflexion und Weiterentwicklung hinsichtlich der eigenen beruflichen Führungsrolle sowie der Vernetzung.
- **Praktischer Nutzen:** Die Teilnehmerinnen profitieren vom Debora-Programm dreifach: 1. Gewinn an Orientierung und Klarheit im Blick auf Führung (Selbstreflexion, Ermutigung, Gelassenheit und Selbstbewusstsein), 2. Weiterentwicklung für Führungspositionen (Rollenkompetenz, Führungswissen und strategische Kompetenz, neue Impulse), 3. Networking (Vernetzung und Sichtbarkeit). Der Nutzen variiert dabei je nach beruflicher Situation.
- **Entwicklung von Führungsleitbildern:** Wichtig für die Entwicklung eigener Führungsleitbilder sind für die Teilnehmerinnen neben der eigenen Haltung die Förderung und Unterstützung durch Vorgesetzte. Als besondere Lernerfahrung wahrgenommen werden zudem die persönliche Begegnung mit anderen Führungskräften und der Einblick in ihre (Berufs-)Biographie und Denkweise, vor allem auch in Brüche und Zweifel. Zugleich zeichnen sich teilweise aber auch Annäherungen an traditionelle, patriarchale Führungsleitbilder ab.
- **Gender-Perspektive auf Führung:** Die Evaluation zeigt, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade die Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden. Frauen in Führungspositionen in der Diakonie erleben sich noch immer als „Exotinnen“ in männlich dominierten Feldern, sie werden in Auswahlprozessen zu wenig beachtet und haben zu wenig Kontakte und FürsprecherInnen.
- **Selbstwirksamkeit:** Durch das Debora-Programm haben die Teilnehmerinnen eine Selbstvergewisserung im Hinblick auf ihre fachliche Expertise erfahren. Die Selbstwirksamkeit hat sich im Zuge des Debora-Programms vor allem bei den Teilnehmerinnen erhöht, die bisher keine Führungsverantwortung innehatten.
- **Individuelle Entwicklungsperspektiven:** Im Zuge des Debora-Programms hat sich für 40% der Frauen etwas an der beruflichen Position verändert, weitere 40% streben eine Veränderung an. Aufstiege erfolgen dabei in erster Linie unternehmensintern. Wichtig sind hierbei eine persönliche Ansprache sowie passgenaue Angebote, die der privaten Situation entsprechen. Zentral für die Teilnehmerinnen ist zudem der Erhalt der persönlichen Work-Life-Balance auch angesichts eines weiteren beruflichen Aufstiegs.

4.4 Rahmenbedingungen von Führung in der Diakonie in Württemberg

Sichtbarkeit

Die Teilnehmerinnen bescheinigen dem Debora-Programm, ihre Sichtbarkeit als aufstiegsbereite Frauen innerhalb des Diakonischen Werkes Württemberg zu erhöhen. Der institutionelle Impuls des Diakonischen Werkes Württemberg, den Blick auf potentielle Kandidatinnen für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Diakonie zu lenken, kann insofern als gelungen angesehen werden. Die Teilnehmerinnen erleben ein reges Interesse an den am Anfang eher belächelten „Debora-Frauen“.

„Ich empfinde Debora als gigantischen Türöffner. Also ich muss nur sagen, ich bin bei Debora dabei und das interessiert mich und ich habe die Einladung. Also, in einen Aufsichtsrat oder so käme ich nie rein außerhalb von Debora. Aber so kann ich sagen, ich bin hier dabei und deshalb ist ja klar, mich interessiert das. Und damit bin ich drin. Also das empfinde ich als eine große Chance in [...] ganz viele verschiedene Bereiche reinzukommen, in die ich niemals sonst rein käme.“

In den Gruppendiskussionen wird jedoch auch deutlich, dass es ein schmaler Grat ist zwischen Sichtbarkeit auf Augenhöhe und asymmetrischem zur Schau gestellt werden. Dies wird vor allem deutlich am Beispiel des Fachtages, der von den Teilnehmerinnen mit einer „Verkaufsfläche“ bzw. einem „Schaufenster“ verglichen wird, in dem die Frauen gezwungen sind, sich darzustellen. Einige Teilnehmerinnen formulieren für sich zudem die Frage, inwieweit es für sie auch nachteilig sein könnte, wenn sie in ihrem beruflichen Kontext zu sehr als aufstiegsorientiert sichtbar werden („die ist ja ohnehin bald weg“).

Wertschätzung

Kostbar, zugleich aber auch ambivalent ist für die Teilnehmerinnen auch die durch Debora erfolgte Wertschätzung weiblicher Führungskräfte und Potentialträgerinnen. Mit dem Debora-Programm hat die Diakonie in Württemberg begonnen, eine eigene weibliche Führungselite zu definieren. Positiv erlebt werden Auswahl in einen exklusiven Kreis sowie die wertschätzende persönliche Begegnung mit anderen Führungskräften und Referentinnen und Referenten im Rahmen des Programms. Zugleich beschreiben die Teilnehmerinnen jedoch auch Differenzen oder sogar Brüche zwischen dem Anspruch und der Umsetzung von Debora als Spitzenkräfteprogramm (Fragen im Bewerbungsgespräch, Gestaltung des Fachtags, Qualität einiger ReferentInnen, Höhe des Coaching-Etats, Professionalität im Umgang mit externen ReferentInnen sowie mit den Teilnehmerinnen selbst, ...). Die durch das Programm begründete Wertschätzung erweist sich insofern noch als fragil. Inkonsistenzen im Umgang mit den „Spitzenfrauen“ geben Hinweise darauf, wo Frauen als Führungselite eben gerade noch nicht ausreichend ernst genommen werden. Sie haben unmittelbaren Einfluss darauf, ob die Teilnehmerinnen eine Teilnahme empfehlen – im direkten Kontakt mit anderen Frauen, aber auch gegenüber dem eigenen Arbeitgeber, dessen Unterstützung aus ihrer Sicht maßgeblich ist für eine erfolgreiche berufsbegleitende Teilnahme am Programm.

Vernetzung

Als wichtige Voraussetzung für mehr Frauen in Spitzenpositionen sehen die Teilnehmerinnen eine stärkere Vernetzung von Frauen in Führungsverantwortung im Raum der Diakonie. „Wir brauchen

mehr Frauen, die uns repräsentieren“, damit sich „in dem Spiel was ändert“, formuliert es eine Teilnehmerin. Erst in einem Frauennetzwerk seien sie stark genug, um auch systemverändernde Themen anzustoßen wie den Wandel von Führungsmodellen, Kinderbetreuung etc. – nicht nur zugunsten von Frauen, sondern auch im Hinblick auf die jüngeren Männer (Stichwort: Generation Y). Hier zeigt sich, dass mit dem Pilotdurchgang von Debora erste Schritte zur Netzwerkbildung gelungen sind.

Die über die Fortbildung entstandene Vernetzung zu anderen Teilnehmerinnen wie zu begleitenden Mentorinnen und Mentoren hat für die Teilnehmerinnen einen hohen Stellenwert,

Als unmittelbaren Gewinn erleben die Teilnehmerinnen die Vernetzung untereinander, die es ihnen ermöglicht, Einblicke in andere Arbeitsfelder von Diakonie zu bekommen und sich gegenseitig in der beruflichen Entwicklung zu erfahren und begleiten.

„...hier in der Gruppe, diese 20 verschiedenen Arbeitsbereiche zu sehen, was [...] passiert da an Leitung und was haben auch die anderen in Debora für Ideen, wo es hingehen könnte. Also so das auch zu nutzen, um sich auf den Weg zu machen.“

Einen hohen Stellenwert hat auch die persönliche Begegnung mit MentorInnen und ReferentInnen unter anderem als Vergleichsebene für die Entwicklung eigener, frauentypischer Rollenbilder. Positiv hervorgehoben wird zudem die Möglichkeit, auf diese auch später wieder zugehen zu können, dies erleben die Teilnehmerinnen bestärkend im Sinne eines erweiterten Förderkreises.

Perspektivisch wünschen sich die Debora-Teilnehmerinnen, dass sie selbst als Karriere-Netzwerk mehr Frauen in Leitungspositionen in der Diakonie bringen und damit ganz im Sinne des Programmziels systemverändernd wirken können. Über die Besetzung freier Stellen hinaus sehen sie dabei auch die Aufgabe eines gezielten Lobbying für veränderte Arbeitsbedingungen in der Diakonie.

„Also das sind ja auch systemverändernde Dinge (...) wenn wir doch jetzt alle an dem Punkt sind, dass wir sagen: es geht. Wir wollen. Aber es fehlen die Bedingungen dafür wie zum Beispiel Job-Sharing, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder so, dann wäre für mich der der ganz wichtige Punkt, wie können wir uns positionieren. Deshalb ist mir das mit diesem Frauennetzwerk so wichtig. (...) Ich finde Lobbyarbeit spielt in solchen Dingen eine ganz große Rolle.“

Was dagegen im Rahmen von Debora bisher weitgehend fehlt, ist eine Vernetzung mit der Ebene der Aufsichtsgremien, sprich mit den tatsächlichen Entscheidern über die Besetzung von Spitzenpositionen. Anzunehmen ist, dass ohne einen Wandel der Führungsvorstellungen auf dieser Ebene hochqualifizierte Frauen weiterhin an einer gläsernen Decke enden, die aus den patriarchalen Führungleitbildern der Aufsichtsratsebene erwächst.

Das Thema Vernetzung spielt darüber hinaus auch im Hinblick auf das Diakonische Werk Württemberg eine Rolle. Zum einen beschreiben es Teilnehmerinnen als Gewinn, durch Debora das Diakonische Werk Württemberg in seiner internen Struktur und seinen vielfältigen Arbeitsfeldern besser kennengelernt und berufliche Kontakte geknüpft zu haben. Zum anderen beschreiben einige, dass es für ihre Arbeitgeber wichtig war, dass eigene Mitarbeiterinnen durch das Debora-Programm „in das Netzwerk Diakonisches Werk einsteigen“ bzw. „dass die Einrichtung jemanden von sich in Kreise einführt und sich dort sozusagen für jemanden einen Stand verschafft“.

Karriereförderung im Diakonischen Werk Württemberg

Eine Hürde auf dem Weg in Spitzenpositionen sind unklare Karrierepfade. Im Falle des ersten Durchgangs von Debora zeigt sich dies in den Aufstiegswegen: für 80 % der Teilnehmerinnen zeichnet sich ein beruflicher Aufstieg ab (40 %) bzw. ist bereits erfolgt (40 %), jedoch in der Regel innerhalb des eigenen Unternehmens. Gleichzeitig wird in den Gruppendiskussionen kritisch angemerkt, dass viele Stellen nicht ausgeschrieben, sondern intern besetzt werden. Das Diakonische Werk Württemberg wird von den Teilnehmerinnen noch nicht als hilfreiches Karrierenetzwerk bzw. Karriereplattform wahrgenommen. In Bezug auf die Trägergröße deutet sich in der Evaluation an, dass Mitarbeiterinnen großer diakonischer Unternehmen tendenziell weniger Interesse an externen Karriereoptionen haben, da ihr eigenes Unternehmen ihnen genug Perspektiven bieten kann.

Als geeignete Maßnahmen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Diakonie insgesamt zukünftig zu erhöhen, benennen die Teilnehmerinnen neben der Fortführung des Debora-Programms und des systematischen Aufbaus eines Frauennetzwerkes die Einführung und konsequente Umsetzung von Quotenregelungen für Aufsichtsräte und Geschäftsführungen. Unter anderem gehe es darum, Frauen in trägerübergreifende Gremien zu berufen, um sie sichtbar zu machen als positive Vorbilder. Es gelte eine Offenheit für eine neue, andere Führungskultur zu schaffen, das Bewusstsein jetziger Führungskräfte zu schärfen und sie zu sensibilisieren – auch im Hinblick auf eine andere und flexiblere Gestaltung von Führungspositionen. Zudem betonen sie, wie wichtig es sei, Frauen zu bestärken, zu ermutigen, hospitieren zu lassen, ihnen Einblicke zu gewähren – nur so würden sich auch die Befürchtungen der Frauen relativieren. Träger müssten verpflichtet werden, Frauen zu fördern und verschiedene Führungsmodelle anzubieten. Auch müssten Frauen immer wieder ins Gespräch gebracht werden für herausgehobene Führungspositionen.

Eine besondere Situation scheint bei der Teilgruppe der Theologinnen vorzuliegen. In den Gruppendiskussionen erweist sich als von besonderer Relevanz, dass ein Karrieresprung im Zusammenhang mit dem Debora-Programm für Theologinnen zugleich einen Wechsel von Kirche zu Diakonie bedeutet. Dieser Entwicklungsschritt scheint, darauf deuten die entsprechenden Abschnitte in den Gruppendiskussionen hin, noch einmal andere Fragen aufzuwerfen als eine berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Diakonie.

„Die Frage wo geht es hin? Und [...] wie zielstrebig ergreift man was, finde ich für Theologinnen oder Theologen ungleich schwieriger als für Nicht-Theologen, -Theologinnen, weil es einfach relativ oder sehr wenig Stellen gibt, die zur Verfügung stellen. Und da ist es auch eine Frage, die sich bei mir nicht geklärt hat im Rahmen dieser Fortbildung, was ist da genau das Anforderungspotential.“

Vereinbarkeit / Führungsmodelle

Eine Herausforderung und teilweise auch Hürde stellen für die Teilnehmerinnen Vereinbarkeitsfragen dar. Dies beginnt bereits bei der Programmteilnahme selbst, bei der sich Probleme im Hinblick auf die Vereinbarung mit der Familie (Fragen der Kinderbetreuung während der Kurseinheiten), die Vereinbarung mit der eigenen Lebensplanung (Kinderkriegen und Mutterschutz vs. lückenlose Teilnahme an einer Qualifizierung) sowie die Vereinbarkeit der Fortbildung mit der eigenen Berufstätigkeit (Abwesenheit und Arbeitsbelastung). Trotz dieser Schwierigkeiten sieht sich der überwiegende Teil der Teilnehmerinnen darin bestärkt, in zukünftigen Führungsaufgaben eine persönliche Work-Life-Balance realisieren zu wollen und sich dabei auch bewusst von entgrenzten Führungsvorstellungen

gen abzuheben. Einige beschreiben in diesem Zusammenhang die bewusste Gestaltung von Auszeiten bzw. Lernzeiten im Rahmen der Debora-Fortbildung als richtungsweisende Erkenntnis. Auch werden ReferentInnen und MentorInnen des Programms als Vorbilder benannt. Auffällig ist, dass die Frauen, die bereits zum Zeitpunkt der Programmteilnahme für eine größere Führungsspanne verantwortlich sind, bereits eine verstärkte Tendenz hin zu entgrenzten Modellen der Arbeitsgestaltung zeigen. Gerade die jüngeren betonen demgegenüber ihren Wunsch nach alternativen Führungsmodellen wie Shared Leadership, Führungsteams und Führung in Teilzeit als wichtige Rahmenbedingung für mehr Frauen in Führungsverantwortung.

Bedeutung und Einbindung der Arbeitgeber

Stärker in das Debora-Programm involviert werden sollten aus Sicht der Teilnehmerinnen die Träger, beispielsweise in der Evaluation des Programmerfolgs. Das Interesse ihres Arbeitgebers am Programm wird von den Teilnehmerinnen als maßgeblich für eine erfolgreiche berufsbegleitende Teilnahme an einem derart anspruchsvollen Qualifizierungsprogramm angesehen (hohe zeitliche Inanspruchnahme, Abwesenheitszeiten etc.). Die Teilnehmerinnen haben hier in sehr unterschiedlichem Maße Unterstützung durch ihre Arbeitgeber erfahren und wünschen sich mehr Einheitlichkeit unter dem Dach der Diakonie im Hinblick auf übergreifende Angebote wie Debora. Aktiv unterstützt wurde eine Teilnahme vor allem dann, wenn die eigene Mitarbeiterin sich auf einen internen Aufstieg vorbereitete oder gerade eine neue Führungsposition übernommen hatte. Wenig Unterstützung erlebten diejenigen Teilnehmerinnen, deren Arbeitgeber ihnen keine konkreten Aufstiegsperspektiven bieten konnte und eher die Sorge vor dem Verlust der Mitarbeiterin erkennen ließ.

„Die Einrichtung wollte gern, dass ich hier mitmache, weil eben die Erwartung da war, dass ich dann diese Geschäftsführung übernehme und dass die es halt so gesehen haben, dass ich hier dann eben das Handwerkszeug noch dazu krieg. Ich habs für mich auch so gesehen, dass ich hier reflektieren kann, ob ich das überhaupt möchte.“

Auch für das Diakonische Werk Württemberg dürfte es von Bedeutung sein, die Arbeitgeber verstärkt in das Debora-Programm und seine Evaluation einzubeziehen, um auf Dauer einen guten Mix entsendender Unternehmen zu erhalten. Denn wie eine der Teilnehmerinnen beschreibt, ist es gerade für die großen Unternehmen leicht möglich, ihre eigenen Programme aufzulegen und sich somit unabhängig zu machen von gemeinschaftlichen Vorhaben:

„Bei mir ist es noch die Frage: jetzt guck mal wie das läuft, was das bringt, ob es sich rentiert an weiteren Debora-Projekten teilzunehmen. Bei meinem Träger heißt es Personalentwicklung. Und es ist eine extra Abteilung dafür vorgesehen oder, die sich damit beschäftigt, die eigene Programme auf die Beine stellt, um einfach zu gucken welche Synergie-Effekte kann ich schaffen. Brauchen wir noch Externe, um was zu machen oder (...) kochen wir selber die Suppe intern.“

Gefragt nach generellen Erwartungen an ihren Arbeitgeber formulieren die Teilnehmerinnen den Wunsch nach Wahrnehmung und Anerkennung ihrer Leistungen (im fairen Vergleich zu männlichen Kollegen), nach Unterstützung in der beruflichen und persönlichen Entwicklung inkl. der Schaffung passender Arbeitsbedingungen, qualifiziertem Feedback im Sinne eines Abgleichs von Potenzialen und unternehmerischen Bedarfen sowie einer stärkenorientierten Förderung und Personalentwicklung. Zudem wünschen sie sich die Ansprache und Ermutigung auch von zurückhaltenderen PotentialträgerInnen.

Wahrnehmung des Diakonischen Werkes Württemberg

Die Ebene des Diakonischen Werkes wird in der Evaluation unter verschiedenen Perspektiven präsentiert: als Vernetzungsebene für die Teilnehmerinnen wie für deren Arbeitgeber (positiv bewertet), als Programmanbieter (überwiegend positiv bewertet) sowie als werteorientierter Anbieter und potentieller Arbeitgeber am Markt (als einer im Spektrum der frei-gemeinnützigen).

Für die Teilnehmerinnen ein wichtiges Thema ist das diakonische Profil und wie dieses umgesetzt wird. Hierbei geht es zum einen um die Frage der Standards und Strukturen: „Was heißt es denn, wenn ein Träger Mitglied im diakonischen Werk ist? Was für Rechte, was für Pflichten bringt das mit sich“. Andere Teilnehmerinnen beschäftigt die Frage, wie sie in ihrer Führungsverantwortung diakonisches Profil umsetzen können:

„Ich fand jetzt bin ich so lange in der evangelischen Kirche tätig, da wollte ich mehr wissen über die Fragen, die eben Diakonie ausmacht. Und auch in Verbindung mit Führung. Welche Führungsanforderungen haben Menschen, die in einem kirchlichen Kontext stehen. Da denke ich ist bei mir vieles passiert.“

Die praktischen Einblicke in Arbeitsfelder und Führungsaufgaben in der Diakonie sind hierbei von zentraler Bedeutung für den Lernerfolg, so berichtet eine der Teilnehmerinnen aus einer Leitungshospitation: „Und dass die dann noch ethisch theologisch diskutiert haben. Das war für mich wirklich so: Oh, es geht in einer diakonischen Einrichtung.“

Wenig Verständnis hatten die Teilnehmerinnen für die Schwerpunkte, die seitens des Diakonischen Werkes Württemberg im Programm sowie im Auswahlprozess gelegt wurden. So beschrieben die Frauen es in einer der Gruppendiskussionen als für sie befremdlich, welche hervorgehobene Rolle der theologischen Ausrichtung im Bewerbungsgespräch zugekommen sei, obgleich doch aus Sicht der Teilnehmerinnen „keine von uns irgendwie theologiefremd ist“. Zugleich zeigt die Evaluation, dass die Debora-Frauen nicht ausschließlich auf den Arbeitgeber Diakonie festgelegt sind. Zumindest für einen Teil von ihnen ist die Diakonie ein Arbeitgeber unter mehreren, wichtiger als Diakonie ist für sie die generelle Werteorientierung eines Trägers.

„Ich bin einfach auf einmal in der Diakonie gelandet und dort hängen geblieben. Einen kurzen, also ganz kurzen Absprung hatte ich mal in den privaten Bereich. .. Bin aber dann sehr schnell zurück, weil ich festgestellt habe, die Rahmenbedingungen, die dort herrschten, die entsprachen nicht meinen Wertvorstellungen. Dann hat sich ergeben, dass es wieder Diakonie und nicht mit der Caritas war.“

Im Rahmen der Gruppendiskussionen kritisch kommentiert werden die Gehälter, die in der Diakonie in Spitzenpositionen gezahlt werden. Im Vergleich zur Privatwirtschaft sei das Tarifsysteem wenig attraktiv, da es ab einer bestimmten Verantwortungsebene kaum noch Steigerungen zuließe. Erwähnt wird zudem, dass sich das System der Erfahrungsstufen in der Phase der Familiengründung oftmals als wenig attraktiv erweist, da die Frauen durch Unterbrechungen in ihrer Berufstätigkeit oftmals deutlich länger auf einer Erfahrungsstufe verbleiben.

Nicht angesprochen von Teilnehmerinnen werden systemische Vorteile der Ansiedlung des Debora-Programms auf Landesebene: Auf diese Weise möglich wird ein weitgehend machtfreier Austausch unter den Teilnehmerinnen, während in unternehmensinternen Programmen zugleich immer auch Politik gemacht wird.

Rahmenbedingungen von Führung in der Diakonie in Württemberg

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- **Sichtbarkeit:** Die Teilnehmerinnen bescheinigen dem Debora-Programm, ihre Sichtbarkeit als aufstiegsbereite Frauen innerhalb des Diakonischen Werkes Württemberg zu erhöhen. Zugleich stellen sich jedoch auch einige die Frage, inwieweit eine erkennbare Aufstiegsorientierung sich für sie auch nachteilhaft auswirken könnte.
- **Wertschätzung:** Die mit dem Debora-Programm begonnene Definition einer weiblichen Führungselite im Diakonischen Werk Württemberg erleben die Teilnehmerinnen als große Wertschätzung. Zugleich erweist sich diese Wertschätzung jedoch noch als fragil. Brüche im Umgang mit den „Spitzenfrauen“ werden sehr aufmerksam wahrgenommen.
- **Vernetzung:** Durch Debora sind erste Schritte zur Netzwerkbildung gelungen. Die über die Fortbildung entstehende Vernetzung zu anderen Teilnehmerinnen wie zu begleitenden Mentorinnen und Mentoren wird von den Teilnehmerinnen immer wieder positiv hervorgehoben, ebenso die Einblicke in die internen Zusammenhänge des Diakonischen Werkes Württemberg. Eine Vernetzung in die für die Besetzung von Spitzenpositionen zentrale Ebene der Aufsichtsgremien fehlt dagegen bisher weitergehend. Auch das DWW spielt als Vernetzungsebene im Hinblick auf die Karriereentwicklung keine Rolle.
- **Karrierepfade:** Bei 80 % der Debora-Teilnehmerinnen zeichnet sich ein beruflicher Aufstieg ab (40 %) bzw. ist bereits erfolgt (40 %), jedoch in der Regel innerhalb des eigenen Unternehmens. Karrierepfade außerhalb des eigenen Unternehmens (z. B. im DWW) haben für die Teilnehmerinnen keine größere Relevanz bzw. sind auch nicht beschrieben. Auffällig ist, dass für die teilnehmenden Theologinnen die beruflichen Zielperspektiven insgesamt weniger klar sind als für die Vertreterinnen anderer Berufsgruppen.
- **Führungsmodelle:** Von zentraler Bedeutung für die Karriereentwicklung vor allem der Frauen in der Familienphase sind alternative Führungsmodelle wie Shared Leadership, Führungsteams und Führung in Teilzeit.
- **Rolle der Arbeitgeber:** Die Unterstützung durch den eigenen Arbeitgeber hat einen hohen Stellenwert für die Teilnehmerinnen, zum einen im Zusammenhang mit der berufsbegleitenden Teilnahme an der Fortbildung, zum anderen im Hinblick auf weitere Karriereperspektiven. Besonderes Interesse am Ertrag des Programms zeigen Arbeitgeber, wenn die teilnehmende Mitarbeiterin in einem internen Karriereschritt begriffen ist bzw. hierauf vorbereitet wird.

5. Vom Qualifizierungs- zum Aufstiegsprogramm – Empfehlungen und Perspektiven

Die Evaluation hat gezeigt: Debora ist nicht nur ein attraktives Angebot, das Programm ist auch ein effektives Enabling-Instrument. Die Diskurse der Teilnehmerinnen im Rahmen der Gruppendiskussionen zeigen, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade die Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden. In diesem Sinne erleben es die Teilnehmerinnen beispielsweise als sehr wertvoll, dass im Rahmen des Debora-Programms sensibilisiert wird für politische und Machtfragen im Hinblick auf die Dimension Geschlecht, aber auch darüber hinaus. „Bewusst mit [dieser] Macht umzugehen“ ist ein wichtiges Ziel der Teilnehmerinnen.

Verbesserungspotentiale liegen bei Debora in erster Linie in der Fokussierung des Programms. So wurde der Gesamtumfang des Programms von den Teilnehmerinnen als herausfordernd bis grenzwertig erlebt – sowohl im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit privaten als auch mit beruflichen Anforderungen. Auch die einzelnen Module wurden teilweise als zu lang empfunden, sie sollten wenn möglich nicht länger als zwei Tage dauern und nicht in die Spitzenzeiten des Wirtschaftsjahres fallen. Zur wahrgenommenen Belastung beigetragen hat, dass einzelne Programmelemente wie das Forum („Fachtag“) im Hinblick auf ihre Zielstellung als wenig fokussiert erlebt wurden und es Optimierungsbedarf bei der Familienfreundlichkeit des Programms gab. Insgesamt wünschen sich die Teilnehmerinnen mehr Wahlfreiheit und Selbstbestimmtheit, so dass u. a. inhaltliche Module je nach Ausbildung und beruflicher Vorerfahrung nicht belegt werden müssen. Zugleich könnten so noch andere unmittelbar praxisrelevante Themen aufgenommen werden wie Verhandlungsführung und politische Lobbyarbeit. Auch würden die Teilnehmerinnen gerne noch mehr von der Kompetenz innerhalb der Gruppe profitieren und schlagen daher vor, noch mehr Raum zum kollegialen Austausch zu bieten und darüber hinaus neben der Möglichkeit eines Mentorats jenseits der Diakonie (Öffnung in Richtung Wirtschaft) auch noch das Element der gegenseitigen Hospitation ins Programm zu integrieren. Um den didaktischen Bogen zu halten und die Gruppenbildung optimal zu fördern, erscheint es sinnvoll, eine Reihe verbindender Module zu definieren und diese besonders dialogorientiert mit sehr fokussierten Input-Elementen zu gestalten.

Insgesamt besteht die Gefahr einer Überlastung des Programms durch die Kombination des Ziels der „Frauenförderung“ (Vernetzung, Ermutigung, Arbeit an genderspezifischen Führungsleitbildern) mit einem hohen Maß an inhaltlicher, nicht zwangsläufig genderspezifischer „Führungskräfteentwicklung“. Für eine weitere Profilierung des Programms erscheint es daher lohnenswert nochmals zu schärfen, was das Diakonische Werk Württemberg prioritär mit dem Debora-Programm leisten will (Frauenförderung oder Führungskräfteentwicklung) und was dies u. a. im Hinblick auf die Zielgruppe des Programms bedeutet (Frauen IN oder FÜR Spitzenpositionen). Auch die Teilnehmerinnen haben die Frage diskutiert, ob Debora auch in Zukunft als Frauenförderprogramm umgesetzt werden sollte oder alternativ auch als gemischtgeschlechtliches Qualifizierungsprogramm für Spitzenpositionen in der Diakonie vorstellbar wäre („*Warum brauchen wir Frauen so eine Maßnahme, um uns fortzuentwickeln und die Männer nicht?*“). Hier lief die Meinung der Teilnehmerinnen auf eine Splittung des Angebots nach Führungserfahrung hinaus.

Die Evaluation zeigt zugleich auch, dass das bisherige Debora-Programm ein Qualifizierungs-, aber kein Aufstiegsprogramm darstellt. Denn Kompetenzvergewisserung verändert Kultur nicht; sie ist notwendig, aber nicht hinreichend! Kulturveränderung setzt einen Wandel von Führungsleitbildern voraus. Hierzu müssen Entscheidungs- und Leitungsgremien sensibilisiert und angeleitet werden, um eigene blinde Flecken in der Wahrnehmung von Frauen in Spitzenpositionen zu erkennen. Zugleich gilt es althergebrachte Führungsbilder kritisch zu hinterfragen. Am Besten gelingt dies, indem Kriterien guter Führung transparent gemacht werden. Zwingend notwendig ist hierzu der Dialog mit der Aufsichtsratsebene, die über die Besetzung zentraler Spitzenpositionen entscheidet.

Für die übergeordnete Zielstellung von Debora muss im Blick behalten werden: ein Kulturwandel setzt eine Anpassung von Rahmenbedingungen voraus, beispielsweise die Einführung alternativer Führungsmodelle. Auch hier ist Arbeit an Haltungen und Bildern notwendig. Führung im Team oder in Teilzeit muss zunächst einmal eine denkbare Variante der Wahrnehmung von Führungsverantwortung werden. Erst wenn den Entscheidungsmächtigen der gedankliche Abschied von einem ständig präsenten, alles wissenden und steuernden diakonischen Patriarchen gelungen ist, entsteht Raum für die praktische Umsetzung neuer Führungsmodelle. Die Qualifizierung muss also mit anderen Maßnahmen verzahnt werden, z. B. mit der Schulung von Entscheidungsgremien. Stärker involviert werden sollten aus Sicht der Teilnehmerinnen auch die Träger, beispielsweise in der Evaluation des Programmserfolgs. Ihre Unterstützung als ArbeitgeberInnen wird als maßgeblich für eine erfolgreiche berufsbegleitende Teilnahme an einem derart anspruchsvollen Qualifizierungsprogramm angesehen. Zugleich würde eine verstärkte Einbindung der ArbeitgeberInnen den Vernetzungsgedanken des Programms stärken.

Für ein Aufstiegsprogramm für Frauen in Spitzenpositionen muss zuletzt berücksichtigt werden, dass Frauenkarrieren weniger linear sind, sondern in erster Linie kontextabhängig. So sind Aufstiege von Frauen in Spitzenpositionen unter anderem abhängig von der familiären Situation und beruflichen Flexibilität des Partners sowie von der Wohnortnähe der angebotenen Position (vgl. Kricheldorf et al. (2014)). Auch spielt die direkte Ansprache durch Vorgesetzte für den Aufstieg von Frauen erwiesenermaßen eine deutlich wichtigere Rolle als bei Männern. Auch im Debora-Programm zeigen sich Hinweise, die diese Forschungserkenntnisse stützen: So hat sich im Zuge des Debora-Programms zwar für 40% der Frauen etwas an der beruflichen Position verändert (überwiegend Aufstiege verbunden mit einem größeren Aufgabenbereich, mehr Personal- und Finanzverantwortung, aber auch Veränderungen des Aufgabenzuschnitts sowie finanzielle Besserstellungen) und weitere 40% streben eine Veränderung an. Die Aufstiege erfolgen aber in erster Linie intern, nachdem die Frauen von Vorgesetzten angesprochen wurden – ähnlich wie auch für die Teilnahme am Debora-Programm. Direkte Vorgesetzte wie Unternehmen sollten daher verstärkt sensibilisiert werden für die Aufgabe, Potentialträgerinnen auszumachen, sie gezielt zu fördern und ihnen passende Stellen anzubieten. Eine strukturelle Herausforderung dürfte es darstellen, diesen Mechanismus der gezielten Ansprache auf größere organisationale Kontexte wie ein Diakonisches Werk auszudehnen und zugleich einen Pool potentieller Stellen samt Informationen zu ihren Besonderheiten bereitzuhalten, damit Frauen auch über das eigene Unternehmen hinaus in Spitzenpositionen gelangen können. Verstärkte Investitionen des Diakonischen Werkes in Württemberg in Netzwerkbildung – zwischen den Frauen selbst wie zu Förderinnen und Förderern sowie Entscheidungstragenden – dürfte hierfür eine wichtige Voraussetzung sein.

6. Anlagen

6.1 Zentrale Studien und Quellen

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Trinczek, Rainer (2013): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Dordrecht.

Fernandez, Ester Ochoa; Wiemer; Anita; Vomberg, Edeltraud (2013): SO:CON- Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung. Band 3. Niederrhein.

Kaiser, Simone et al. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer Verlag, München. → „*Fraunhofer-Studie*“

Kricheldorf, Cornelia; Stephanie Bohlen, Wiebke Göhner-Barkemeyer, Nicole Wegner-Steybe (2014): Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Freiburg. Online unter: <http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/fraueninfuehrung/stolpersteinen-auf-der-spur> (zuletzt geprüft am 16.1.2015). → „*Caritas-Studie*“

Rinklake, Thomas; Marchese, Elisa; Mayert, Andreas; Halfar, Bernd (2012): Familienorientierte Personalpolitik in Kirche und Diakonie. SI-konkret, Schriftenreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. creo-media, Hannover.

Schwarzer, Ralf; Jerusalem, Matthias (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit, in: Jerusalem, Matthias; Hopf, Diether (Hrsg.) (2002): Selbstwirksamkeit und Lernmotivation in Bildungsinstitutionen. Zeitschrift für Pädagogik, 44.Beiheft. Weinheim, S. 28-53.

Studienzentrum der EKD für Genderfragen; Konferenz der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD (Hrsg.) (vorl. Fassung von 2014): Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der evangelischen Kirche in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme 25 Jahre nach der Synode von Bad Krozingen (1989) Online unter: <http://fsbz.de/aufgabenbereiche/gender-und-religion/Gleichstellungsatlas.php> (zuletzt geprüft am 16.1.2015).

Wippermann, Carsten (2010²): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Rostock.

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH): Frauen in Führungspositionen. Potenziale und Perspektiven. Präsentation der Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation auf der Fachtagung „Frauen in Führungspositionen“ am 27.02.2014.

6.2 Fragebogen Anfangsbefragung



Liebe Teilnehmerinnen,

wir wenden uns an Sie als Teilnehmerinnen am Programm Debora „Frauen in Spitzenpositionen“. Mit dieser Befragung und drei weiteren in der Mitte, am Ende und ein knappes Jahr nach dem Programm möchten wir ermitteln, welchen Nutzen dieses Programm für Sie hat und einen Mosaikstein erarbeiten in der Forschung über die Chancen und Hindernissen von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. So hat dieser Fragebogen zwei Ziele: die Evaluation des Programms und die Überprüfung von Forschungshypothesen zu den Erfahrungen von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Daher bitten wir Sie um rege Beteiligung, um möglichst umfassend Auskunft über Ihre Erfahrungen und Eindrücke im Programm und seinen Angeboten zu erhalten.

Zentrale Fragestellungen für den ersten Fragebogen sind u.a.: Was war für Sie (an den bisherigen Modulen) hilfreich oder hinderlich? Welche Motive haben Sie in das Programm geführt? Welche Ziele verbinden Sie mit der Teilnahme am Programm? In welchen Kompetenzbereichen sehen Sie Ihren Lernbedarf?

Die Beantwortung der Fragen wird in Abhängigkeit vom Antwortverhalten etwa 30 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn Sie den Bogen noch vor Ort an Frau Hipp zurückgeben könnten, andernfalls können Sie den Bogen auch gerne in einem verschlossenen Umschlag an Frau Hipp schicken.

Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig. Die erhobenen Daten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und werden unter sorgfältiger Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen weiter verarbeitet. Das bedeutet vor allem, dass die Angaben, die Sie in diesem Bogen machen, **ausschließlich anonymisiert** verwendet werden. Am Ende des Programms werden wir einen ersten Einblick in die Ergebnisse geben und diese mit Ihnen diskutieren.

Dazu geben Sie bitte als Kennwort den Anfangsbuchstaben des Vornamens, des Geburtsnamens und das Geburtsjahr Ihrer Mutter an (Jahr nur zweistellig) (z.B. IK1934).

Wir bitten herzlich um Ihre Unterstützung,
Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. Hipp'.

Barbara Hipp
Teilprojektleitung „Frauen in Spitzenpositionen“
Diakonisches Werk Württemberg, Projekt Debora
Abteilung Theologie und Bildung

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Beate Hofmann'.

Prof. Dr. Beate Hofmann
Institut für Diakoniewissenschaft
und Diakonienmanagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal-Bethel

Mein Kennwort:

Anfangsbuchstabe: Vorname/Geburtsname der Mutter, Geburtsjahr der Mutter (z.B. IK1934).

--	--	--	--	--	--

Wir möchten Sie bitten, zunächst einige offene Fragen zur bisherigen Zufriedenheit mit dem Programm und zu Ihren Erwartungen und Zielen zu beantworten.

(nach jeder Frage wurde ausreichend Platz zur handschriftlichen Beantwortung gelassen)

Frage 1: In den bisherigen Seminarmodulen fand ich hilfreich, dass ...

Frage 2: In den bisherigen Seminaren fand ich hinderlich für meine Entwicklungsprozess, dass...

Frage 3: Für eine konstruktive Mitarbeit in den weiteren Seminaren brauche ich noch..

Frage 4: Ich habe mich zur Teilnahme am Programm beworben, weil....

Frage 5: Ich verbinde folgende Ziele mit meiner Teilnahme an diesem Programm...

Frage 6: Wenn ich an mich in einer Leitungsposition denke, sehe ich folgende Chancen für mich:

Frage 7: Wenn ich an mich in einer Leitungsposition denke, habe ich folgende Befürchtungen:

Frage 8: Wenn ich daran denke, was ich für eine Leitungsposition mitbringe, sehe ich, dass ich schon über folgende Stärken verfüge:

Frage 9: Wenn ich daran denke, was ich für eine Leitungsposition mitbringe, sehe ich, dass ich noch folgende Schwächen habe:

In einem zweiten Fragebogenteil möchten wir Sie bitten, noch einige geschlossene Fragen zur Einschätzung Ihrer Kompetenzen und zu Ihrer Person zu beantworten.

<i>In welchem Ausmaß haben Sie zu Beginn des Programms Debora über folgende Kompetenzen verfügt?</i>	stimmt nicht	stimmt kaum	stimmt eher	stimmt genau
1. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf strategische Fragen.				
2. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf Personalführung.				
3. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf diakonische Arbeitsfelder.				
4. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf ökonomische Fragen.				
5. Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.				
6. Ich erreiche in Verhandlungen meine Ziele.				
7. Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.				
8. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.				
9. In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.				
10. Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.				
11. Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.				
12. Was auch immer passiert, ich werde schon klar kommen.				
13. Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.				
14. Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.				
15. Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.				
16. Ich treffe Entscheidungen schnell.				
17. Ich bin bei Entscheidungen risikobereit.				
18. Ich kann schwierige Entscheidungen im Blick auf ihre ethischen Implikationen reflektieren.				
19. Ich bleibe in Stresssituationen gelassen.				
20. Ich kann meine Arbeit so gestalten, dass genug Zeit für mein Privatleben bleibt.				
21. Ich kann Prozesse zielorientiert gestalten.				
22. Ich bin gut vernetzt mit anderen Menschen in Leitungspositionen.				
23. Ich erlebe Förderung meiner Potentiale und meiner Karriere durch meine/n Vorgesetzte/n.				
24. Es gelingt mir, ausreichend Spielräume zu gestalten, in denen ich Ausgleich finde.				

Schließlich bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:

1. Sie gehören derzeit in folgende Altersgruppe:

31-35 Jahre 36-40 Jahre 41-45 Jahre 46-50 Jahre 51-55 Jahre

2. Sie sind

ledig in Partnerschaft lebend verheiratet
 getrennt lebend geschieden verwitwet

3. Sie haben

keine Kinder 1 Kind
 2 Kinder 3 und mehr Kinder

4. Welchen Bildungsweg haben Sie absolviert? (Mehrfachantworten sind hier möglich)

Realschule, Fachschule
 Fachhochschulstudium
 Universitätsstudium

Andere: _____

5. Weiterbildung:

Ich habe eine Weiterbildung im Bereich Betriebswirtschaft/Sozialmanagement.
 Ich habe eine andere führungsrelevante Weiterbildung absolviert: _____

6. Für wie viele Menschen haben Sie derzeit Personalverantwortung?

7. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in Ihrer jetzigen Position? _____

Vielen Dank für Ihre Mühe!

6.3 Fragebogen Abschlussbefragung



Liebe Teilnehmerinnen,

wie angekündigt wenden wir uns gegen Ende Ihrer Teilnahme am Programm Debora „Frauen in Spitzenpositionen“ noch einmal mit einem Fragebogen an Sie. Mit dieser Befragung möchten wir ermitteln, welchen Nutzen dieses Programm für Sie hat und zugleich einen Mosaikstein erarbeiten in der Forschung über die Chancen und Hindernisse von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Daher bitten wir Sie um rege Beteiligung, um möglichst umfassend Auskunft über Ihre Erfahrungen und Eindrücke im Programm und seinen Angeboten zu erhalten.

Die Beantwortung der Fragen wird in Abhängigkeit vom Antwortverhalten etwa 20 Minuten in Anspruch nehmen. Es wäre schön, wenn Sie den Bogen im Septembermodul in einem verschlossenen Umschlag an Frau Hipp zurückgeben könnten. Andernfalls können Sie den Bogen auch gerne postalisch an Frau Hipp schicken; sie wird ihn dann an uns weiterleiten.

Die Teilnahme an dieser Befragung ist selbstverständlich freiwillig. Die erhobenen Daten dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und werden unter sorgfältiger Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen weiter verarbeitet. Das bedeutet vor allem, dass die Angaben, die Sie in diesem Bogen machen, **ausschließlich anonymisiert** verwendet werden. Am 5. November werden wir einen ersten Einblick in die Ergebnisse geben und diese mit Ihnen diskutieren.

Bitte geben Sie wie beim ersten Fragebogen als Kennwort den Anfangsbuchstaben des Vornamens, des Geburtsnamens und das Geburtsjahr Ihrer Mutter an (Jahr nur zweistellig) (z.B. IK1934).

Für Ihre Unterstützung danken wir Ihnen herzlich,
Ihre

A handwritten signature in black ink that reads 'Beate Hofmann'.

Prof. Dr. Beate Hofmann
Institut für Diakoniewissenschaft
und Diakoniewirtschaft
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

A handwritten signature in black ink that reads 'B. Hipp'.

Barbara Hipp
Teilprojektleitung „Frauen in Spitzenpositionen“
Diakonisches Werk Württemberg, Projekt Debora
Abteilung Theologie und Bildung

Ihr Kennwort:

Anfangsbuchstabe: Vorname/Geburtsname der Mutter, Geburtsjahr der Mutter (z.B. IK1934).

--	--	--	--	--	--

Im ersten Fragebogenteil möchten wir Sie bitten, auf einige Fragen zum Programm und zum Thema Führung zu antworten

<i>Inwieweit hat das Programm in Bezug auf die folgenden Punkte Ihre Erwartungen erfüllt? (In die freien Felder können zusätzliche Punkte eingefügt werden)</i>	Gar nicht	kaum	Eher ja	Voll und ganz	War nicht mein Ziel
1. Orientierung und Klarheit im Blick auf Führung					
2. Weiterentwicklung für Führungsposition					
3. Networking					
4.					
5.					

<i>Wie hilfreich waren folgende Programmelemente für Ihre Entwicklung als Führungskraft in der Diakonie?</i>	Nicht hilfreich	Kaum hilfreich	Eher hilfreich	Sehr hilfreich
<i>Modul Nr.</i>				
1. Zukunft von Führung in Diakonie (Startmodul) Vision, Potenzialanalyse und Planung des Lernprozesses				
2. Change-Management Veränderung systemisch gestalten				
3. BWL I für Nicht-Kaufleute Instrumente betriebswirtschaftlicher Analyse				
4. Rechtliche Grundlagen für Führung in Diakonie				
5. Strategisches Management Grundprinzipien und Instrumente zu Entwicklung, Planung, Implementierung und Kontrolle von Management Strategien				
6. Vom Umgang mit Macht Spielregeln der Einflussnahme kennen und nutzen				

7. Theologische Grundlagen diakonischen Handelns Fundamente diakonischer Unternehmensführung				
8. Diakonische Unternehmensführung Ethische Orientierung als Leitungsaufgabe				
9. BWL II für Nicht-Kaufleute Instrumente der Finanzierung sozialwirtschaftlicher Leistungen				
10. Zwischenreflektion				
11. Handlungslogik diakonischer Hilfebereiche Entscheidungen treffen und Konflikte bearbeiten				
12. Forum der Führung Projekt Fachtag in Verantwortung der TN				
13. Führung unterm Mikroskop Workshoptage, Raum für spezielle Führungsfragen der TN				
14. Resilienz für Führungskräfte Ausdauer und Kraft im Führungsalltag bewahren				

Was war an folgenden Programmelementen für Ihre Entwicklung als Führungskraft hilfreich, was sollte verändert werden? Bitte geben Sie außerdem eine Rangreihenfolge von 1-6 für die Nützlichkeit der Bausteine an.

(bei Bedarf benutzen Sie für ausführlichere Anmerkungen bitte ein gesondertes Blatt)

	Rangfolge (1-6)	Hilfreich war ...	Verändert werden sollte ...
Kamingespräche			
Selbststudium			
Coaching			
Mentoring			
Lerngruppen			
Fachtag			

In diesem Fragebogenteil möchten wir Sie bitten, auf einige offene Fragen zu verschiedenen Themenbereichen zu antworten

(nach jeder Frage wurde ausreichend Platz zur handschriftlichen Beantwortung gelassen)

Frage 1: Hat sich durch das Programm Ihr Zugang zu Personen, Netzwerken und Arbeitsfeldern in der Diakonie in Württemberg verändert, wenn ja, inwiefern?

Frage 2: Inwiefern hat das Programm Ihre Wahrnehmung zur Gestaltung der Work-Life-Balance in Führungspositionen beeinflusst?

Frage 3: Gibt es Elemente des Debora Programms, die Sie sich als dauerhafte / wiederkehrende Unterstützung in Ihrer beruflichen Tätigkeit wünschen?

Frage 4: Haben Sie das Zertifikat erworben? Ja Nein

Wenn ja: Was versprechen Sie sich von dem Zertifikat der Ev. Hochschule Ludwigsburg?

Frage 5: Mit Blick auf die nächste Programmrunde: Was sollten die Verantwortlichen das nächste Mal anders machen?

Frage 6: Wie haben Sie die Gruppenzusammensetzung erlebt? Würden Sie im Hinblick auf die Mischung an Erfahrungen und Perspektiven etwas ändern?

Frage 7: Was ist Ihnen besonders wichtig für die Gestaltung Ihrer eigenen Führungsrolle?

Frage 8: Wer oder was hatte einen besonders günstigen Einfluss auf ihre berufliche Entwicklung? Bitte beschreiben Sie kurz, worin dieser für Sie bestand.

Frage 9: Wo sehen Sie für sich selbst Möglichkeiten, Führungskultur in der Diakonie mitzugestalten (und ggf. auch zu verändern)? Wo würden Sie anfangen?

Frage 10: Was erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber im Hinblick auf Karriereförderung?

Frage 11: Was sind für Sie geeignete Maßnahmen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Diakonie zukünftig zu erhöhen?

Frage 12: Was hindert Sie jetzt – nach der Teilnahme an Debora – noch daran, die Leitung einer großen (diakonischen) Einrichtung/ eines Geschäftsbereiches (über 500 Mitarbeitende) zu übernehmen?

<i>In welchem Ausmaß verfügen Sie zum aktuellen Zeitpunkt über folgende Kompetenzen?</i>	stimmt nicht	stimmt kaum	stimmt eher	stimmt genau
25. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf strategische Fragen.				
26. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf Personalführung.				
27. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf diakonische Arbeitsfelder.				
28. Ich verfüge über eine hohe Fachlichkeit im Blick auf ökonomische Fragen.				
29. Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.				
30. Ich erreiche in Verhandlungen meine Ziele.				
31. Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.				
32. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.				
33. In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.				
34. Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.				
35. Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.				
36. Was auch immer passiert, ich werde schon klar kommen.				
37. Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.				
38. Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.				
39. Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.				
40. Ich treffe Entscheidungen schnell.				
41. Ich bin bei Entscheidungen risikobereit.				
42. Ich kann schwierige Entscheidungen im Blick auf ihre ethischen Implikationen reflektieren.				
43. Ich bleibe in Stresssituationen gelassen.				
44. Ich kann meine Arbeit so gestalten, dass genug Zeit für mein Privatleben bleibt.				
45. Ich kann Prozesse zielorientiert gestalten.				
46. Ich bin gut vernetzt mit anderen Menschen in Leitungspositionen.				
47. Ich erlebe Förderung meiner Potentiale und meiner Karriere durch meine/n Vorgesetzte/n.				
48. Es gelingt mir, ausreichend Spielräume zu gestalten, in denen ich Ausgleich finde.				

Wenn ich jetzt am Ende von Debora an mich in einer Führungsposition denke, habe ich folgende Befürchtungen	Gar nicht	kaum	Eher ja	Voll und ganz	War nicht mein Ziel
1. keine Zeit mehr zu haben, für anderes im Leben					
2. nicht durchsetzungsfähig genug zu sein					
3. den zunehmend komplexen, vielfältigen Aufgaben nicht gewachsen zu sein					
4. mir selbst untreu zu werden					
5. zu unachtsam mit mir umzugehen					
6. Familie und Beruf nicht angemessen zusammenzubringen					
7.					
8.					

Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Fähigkeiten einer erfolgreichen Führungskraft?	Reihenfolge
Leistungsfähigkeit	
Kooperationsfähigkeit	
Flexibilität	
Gewissenhaftigkeit	
Belastbarkeit	
Gestaltungsfähigkeit	
Vernetzungsfähigkeit	
Kommunikationsfähigkeit	
Führungsfähigkeit	
Emotionale Stabilität	
Durchsetzungsfähigkeit	

Schließlich bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:

8. Hat sich an Ihrer beruflichen Position während des Debora-Programms etwas verändert?
Ja Nein

9. Wenn ja, was wird sich ändern (Aufstieg, mehr Personalverantwortung, anderer Aufgabenbereich...)

10. Wenn nein, streben Sie eine Veränderung an?
Ja Nein

Wenn ja: Was tun Sie, um diese Veränderung zu erreichen?

11. Wie groß ist der Träger, für den Sie arbeiten:

Bis 50 Mitarbeitende

bis 500 Mitarbeitende

500 - 1000 Mitarbeitende

über 1000 Mitarbeitende

Falls Sie den ersten Fragebogen nicht ausgefüllt haben, beantworten Sie bitte noch folgende Fragen:

12. Sie gehören derzeit in folgende Altersgruppe:

31-35 Jahre

36-40 Jahre

41-45 Jahre

46-50 Jahre

51-55 Jahre

13. Sie sind

ledig

in Partnerschaft lebend

verheiratet/verpartnert

getrennt lebend

geschieden/entpartnert

verwitwet

14. Sie haben

keine Kinder

1 Kind

2 Kinder

3 und mehr Kinder

15. Welchen Bildungsweg haben Sie absolviert? (Mehrfachantworten sind hier möglich)

Realschule, Fachschule

Fachhochschulstudium

Universitätsstudium

Andere: _____

16. Weiterbildung:

Ich habe eine Weiterbildung im Bereich Betriebswirtschaft/Sozialmanagement.

Ich habe eine andere führungsrelevante Weiterbildung absolviert: _____

17. Für wie viele Menschen haben Sie derzeit Personalverantwortung? _____

18. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie in Ihrer jetzigen Position? _____

Vielen Dank für Ihre Mühe!

6.4 Leitfaden Gruppendiskussionen

1. Einstiegsfrage (*Erwartungen an das Programm*): 30 Minuten

- Mit welchen Erwartungen haben Sie sich für die Teilnahme am Programm beworben?
- Inwieweit haben sich diese im bisherigen Programmverlauf erfüllt?
- Welche Erwartungen an das Programm von anderen Seiten haben Sie wahrgenommen? (Arbeitgeber sowie Verbandsebene)

2. Programmevaluation: 30 Minuten

2a: Programmelemente

- Welche Elemente des Debora-Programms haben Sie für sich als besonders lohnenswert/gewinnbringend erlebt und warum?
- *Positive Nachfrage:*
 - Was hat sie besonders beschäftigt / ist ihnen nachgegangen?
 - Was war für Sie überraschend im positiven Sinne? Wo hatten Sie Aha-Effekte?
- *Negative Nachfrage:*
 - Was war weniger hilfreich / hat zuviel Raum eingenommen?
- *Nachfrage zu nicht genannten Programmelementen:*
 - Und was ist mit ... Selbststudium? ... Coaching? ... Mentoring? ... Lerngruppen? ... Fachtag? ... den Einzelmodulen des Seminarprogramms?

2b: Transfer und Arbeitsalltag (*Frage nach praktischem Nutzen, zugleich Weitung des Themas*)

- Erleben Sie an sich selbst, ihrer Wahrnehmung, ihrem Denken, ihrem Verhalten Veränderungen, seit sie an dem Programm teilnehmen?
- Wovon haben Sie im Arbeitsalltag bereits konkret profitieren können?
 - Was wenden Sie an oder setzen Sie um?

3. Motivation & Rahmenbedingungen: 30 Minuten

Motivation:

- Was reizt Sie daran, als Führungskraft in der Diakonie zu arbeiten?

Kompetenzen:

- Was braucht jemand, um als Führungskraft in der Diakonie einen guten Job zu machen?

Rahmenbedingungen:

- Welche Rahmenbedingungen braucht gute Führung in der Diakonie?
 - Was sollte sich ändern an den Rahmenbedingungen von Führung in der Diakonie?
 - Was davon halten Sie besonders für Frauen für relevant?
 - Was davon halten Sie besonders für Männer für relevant?

- Was wird sich verändern, ...
 - ... wenn mehr Frauen in der Diakonie in Führungsverantwortung sind?
 - ... wenn weniger Männer in der Diakonie in Führungsverantwortung sind?

4. Abschlussrunde:

- Gibt es noch etwas, was Sie in dieser Runde gerne loswerden möchten?
- (ggf., wenn Zeit ist) Mit Blick auf die nächste Programmrunde: Was sollten die Verantwortlichen das nächste Mal anders / zusätzlich / nicht machen?