

Vol. 1, No. 2018-01

Forschungspapiere und

Fallstudien der



Was kann ganz konkret getan werden, um die berufliche Entwicklung von Frauen ins Unternehmen hinein und später im Management zu fördern? Dabei sind nicht nur die Unternehmen gefordert, sondern auch die Frauen selbst.

Literaturbasiert und anhand einer qualitativ-empirischen Vorstudie wurden fünf verschiedene Maßnahmenbereiche identifiziert: Weiterbildung, Vorbilder, Netzwerke, Coaching und Mentoring

Prof. Reuter untersuchte diese Maßnahmenbereiche im Rahmen einer quantitativ-empirischen Studie auf ihre Bedeutung und Wirksamkeit hin.

## Entwicklungs- perspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen

Ute Reuter

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Herausgeber: Prof Dr. Ute Reuter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Unternehmensführung, Personal und Organisation an der VWA-  
Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Prof. Dr. Tobias Loose, Professor an der Hochschule Heilbronn  
und Prorektor und Dekan der Ingenieurwissenschaftlichen  
Fakultät der VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32  
71091 Stuttgart

Erscheinungsort: Stuttgart, Deutschland

© by the author

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

# Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen

Ute Reuter

## *Zusammenfassung:*

Was kann ganz konkret getan werden, um die berufliche Entwicklung von Frauen ins Unternehmen hinein und später im Management zu fördern? Dabei sind nicht nur die Unternehmen gefordert, sondern auch die Frauen selbst.

Literaturbasiert und anhand einer qualitativ-empirischen Vorstudie wurden fünf verschiedene Maßnahmenbereiche identifiziert: Weiterbildung, Vorbilder, Netzwerke, Coaching und Mentoring.

Prof. Reuter untersuchte diese Maßnahmenbereiche im Rahmen einer quantitativ-empirischen Studie auf ihre Bedeutung und Wirksamkeit hin.

## *Schlüsselwörter:*

Coaching, Führungsposition, Mentoring, Netzwerk, Vorbild, Weiterbildung.

## **Inhalt:**

1. Die Bedeutung von Frauen für die Wirtschaft
2. Maßnahmenbereiche zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung
3. Hintergrundinformationen zu den Studienteilnehmerinnen
4. Einzelbeitrag der Maßnahmenbereiche zur beruflichen Entwicklung
  - 4.1 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Weiterbildung
  - 4.2 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Vorbilder
  - 4.3 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Netzwerke
  - 4.4 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Coaching
  - 4.5 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Mentoring
5. Die geeignete Kombination von Maßnahmen als Erfolgsrezept

Literaturverzeichnis

## 1 Die Bedeutung von Frauen für die Wirtschaft

Die Bedeutung von Frauen für die Wirtschaft wurde längst erkannt. Ein prägnantes, sehr aktuelles Beispiel dafür ist #StarkeFrauenStarkeWirtschaft, ein Manifest, das zugleich ein Appell an die Unternehmen, an die politischen Entscheidungsträger und -trägerinnen und an die Frauen auf dem Weg in Führungspositionen selbst ist (vgl. Zypries u.a. [Manifest] 1). Aber was kann konkret getan werden, um die berufliche Entwicklung von Frauen ins Unternehmen hinein und später im Management zu fördern? Es sind nicht nur die Unternehmen gefordert, sondern auch die Frauen selbst. Die Forschungsfrage der empirischen Studie, die in diesem Forschungspapier vorgestellt wird, lautet: Wie lässt sich die berufliche Entwicklung von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen unterstützen?

## 2 Maßnahmenbereiche zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung

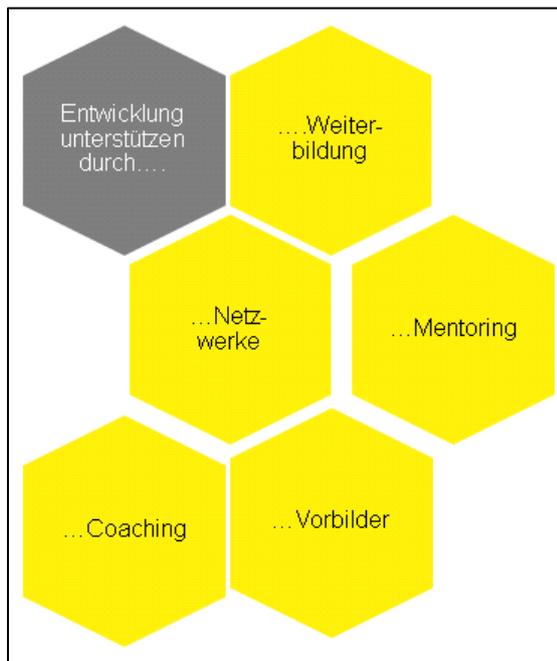


Abbildung 1: Maßnahmenbereiche der Entwicklungsunterstützung

Nach umfassendem Literaturstudium und der Durchführung einer qualitativ-empirischen Vorstudie wurden fünf relevante Maßnahmenbereiche identifiziert (siehe Abbildung 1).

Die fünf genannten Maßnahmenbereiche wurden im Rahmen einer quantitativ-empirischen Studie genauer beleuchtet. Im Zeitraum 06.09. bis 27.09.2017 fand eine Online-Umfrage statt. Das Fragebogendesign bestand hauptsächlich aus geschlossenen Fragen, die Antwortmöglichkeiten in einer 5er-Skala vorsahen, sowie aus einigen wenigen offenen Fragen. Nach Bereinigung der Umfrageergebnisse konnten 202 vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung mit einbezogen werden.

## 3 Hintergrundinformationen zu den Studienteilnehmerinnen

Zunächst einmal ein paar relevante Informationen zu den Teilnehmerinnen an der quantitativ-empirischen Befragung. Interessant ist die Generationszugehörigkeit. 57,9% der Studienteilnehmerinnen sind zwischen 1981 und 1995 geboren und gehören demnach der Generation Y an. 30,7% gehören der Generation X an (geboren zwischen 1966 und 1980). Die Baby Boomer (geboren zwischen 1956 und 1965) mit 5,4% und die Generation Z (geboren ab 1996) mit 5,9 % sind hingegen nur schwach vertreten. Insbesondere für die Generation X und die Generation Y können demnach aussagekräftige generationsbezogene Ergebnisse aus der quantitativ-empirischen Studie abgeleitet werden.

Es wurde zudem abgefragt, welchen höchsten Bildungsabschluss die Studienteilnehmerinnen erworben haben. 48% verfügen über einen Ausbildungsabschluss und 2,5% über einen Meistertitel. 50,5% der Studienteilnehmerinnen

üben mithin ihre aktuelle Tätigkeit nach einer Ausbildungslaufbahn aus. Dem stehen 49,5% mit akademischer Laufbahn gegenüber, wovon 32,7% als höchsten berufsqualifizierenden Abschluss über einen Studienabschluss verfügen, 16,3% haben zusätzlich erfolgreich promoviert und 0,5% können darüber hinaus eine abgeschlossene Habilitation vorweisen. Die Anzahl der Teilnehmerinnen mit Ausbildungslaufbahn und mit akademischer Laufbahn ist annähernd gleich groß.

Zwischen dem aktuellen beruflichen Status der Studienteilnehmerinnen und deren angestrebtem beruflichem Status in fünf Jahren gibt es erhebliche Unterschiede: Im September 2017 hatten 28,4% der Studienteilnehmerinnen Führungsverantwortung inne. In Zukunft sehen sich 79,9% in Führungsverantwortung, davon 64,8% in der mittleren Führungsebene und 15,1% in der oberen Führungsebene. Der Wille und der Wunsch der Studienteilnehmerinnen, in den kommenden Jahren Führungsverantwortung zu übernehmen, sind daraus deutlich erkennbar.

#### 4 Einzelbeitrag der Maßnahmenbereiche in der beruflichen Entwicklung

Es stellt sich die Frage, welche Maßnahmenbereiche im Verlauf der beruflichen Entwicklung den größten Beitrag auf dem Weg in eine Führungsposition leisten.

Die Mehrheit der Studienteilnehmerinnen schätzt den Beitrag der untersuchten Maßnahmen als positiv oder sehr positiv für die berufliche Entwicklung ein. Einzig der Beitrag der unternehmensinternen Weiterbildung wird von weniger als der Hälfte der Studienteilnehmerinnen positiv bzw. sehr positiv gesehen (44,7%, siehe Abbildung 2).

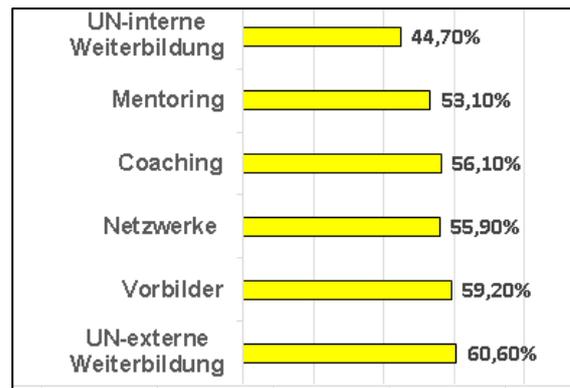


Abbildung 2: Positive bzw. sehr positive Einschätzung des Beitrags der genannten Maßnahme zur beruflichen Entwicklung

Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen einer genaueren Analyse unterzogen und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Studienteilnehmerinnen und mit Fokus auf deren Wirksamkeit hin untersucht.

##### 4.1 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung ist als berufsverändernde Personalentwicklung zu verstehen (vgl. Dillerup/Stoi [Unternehmensführung] 602f). Ziel der beruflichen Weiterbildung ist zum Beispiel für eine der Studienteilnehmerinnen der Generation X „meine Chance als Bewerberin mittleren Alters zu erhöhen“. Eine andere Studienteilnehmerin erwartet, dass die Weiterbildungsveranstaltungen „mich auch in meiner Persönlichkeit weiterbringen“.

Berufliche Weiterbildung kann ganz unterschiedlich erfolgen, und zwar im Rahmen von unternehmensinternen oder unternehmensexternen Weiterbildungsveranstaltungen mit oder ohne inhaltlichen Bezug zum eigenen Unternehmen.

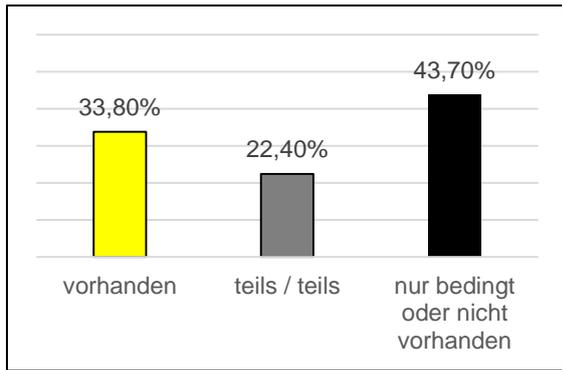


Abbildung 3: Angebot an unternehmensinterner Weiterbildung mit hohem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen

Die von den Studienteilnehmerinnen geschilderte Ausgestaltung von Weiterbildung im Unternehmen weist erhebliche Unterschiede auf. 33,8% der Unternehmen bieten unternehmensinterne Weiterbildungsveranstaltungen mit hohem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen an (siehe Abbildung 3).

Die unternehmensexterne Weiterbildung lässt sich unterteilen in Veranstaltungen mit geringem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen, die von 38,9% der Unternehmen angeboten werden und solche mit hohem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen, die von 52,4% der Unternehmen angeboten werden (siehe Abbildungen 4 und 5).

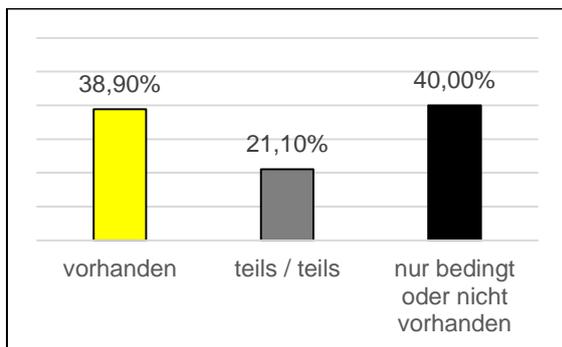


Abbildung 4: Angebot an unternehmensexterner Weiterbildung mit geringem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen

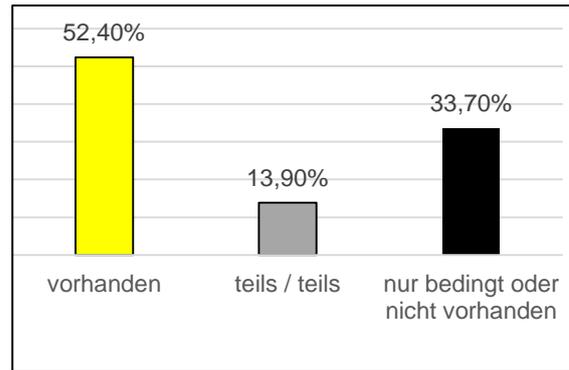


Abbildung 5: Angebot an unternehmensexterner Weiterbildung mit hohem inhaltlichem Bezug zum Unternehmen

In der quantitativ-empirischen Studie gehen die Meinungen über die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen, in denen die Studienteilnehmerinnen arbeiten, stark auseinander. 47,3% der Studienteilnehmerinnen sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen großen Wert auf die berufliche Weiterbildung legt. Dem stehen 28,5% gegenüber, die davon überzeugt sind, dass auf ihr Unternehmen die Aussage ‚Mein Unternehmen legt großen Wert auf berufliche Weiterbildung‘ nur bedingt oder gar nicht zutrifft.

Wer nun davon ausgeht, dass die Zufriedenheit der Studienteilnehmerinnen mit dem Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens mit den oben genannten Prozentzahlen korrespondiert, dem sei gesagt, dass nur 37,6 % der Studienteilnehmerinnen mit dem Weiterbildungsangebot in ihrem Unternehmen und den vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten völlig bzw. zum Großteil zufrieden sind. 37,1% der Studienteilnehmerinnen sind sogar nur bedingt oder gar nicht mit dem Weiterbildungsangebot ihres Unternehmens zufrieden. Das bedeutet, dass sogar bei den Unternehmen, denen attestiert wird, dass sie großen Wert auf die berufliche Weiterbildung legen, das tatsächliche Angebot weit hinter den Erwartungen zurückbleibt. In punkto Unter-

stützung der beruflichen Weiterbildung besteht bei vielen Unternehmen mithin noch erheblicher Verbesserungsbedarf.

### *4.2 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Vorbilder*

Vorbilder sind Personen, deren Verhalten als positiv wahrgenommen wird und damit als der entscheidende Reiz für die Nachahmung wirkt (vgl. Hipeli/Süss [Vorbilder] 193f). Frau Dr. Susanne Pauser (Personalvorständin der Württembergischen Versicherungen und Generalbevollmächtigte Personal für die W&W-Gruppe) bezieht hierzu ganz klar Position: „Ich halte das Thema Vorbilder für das wichtigste Thema. (...) Du brauchst Frauen, mit denen sich andere Frauen identifizieren können.“

Dem stimmen 56,9% der Studienteilnehmerinnen zu und schätzen den Beitrag von Vorbildern zur beruflichen Entwicklung als positiv oder sehr positiv ein. Die Vorbilder der einzelnen Studienteilnehmerinnen sind dabei sehr verschieden. 39,8% sehen ihre Eltern als Vorbild in ihrem Streben nach einer Führungsposition an (22,6% den Vater und 17,2% die Mutter). Für 17,8% ist der Vorgesetzte im eigenen Unternehmen ein Vorbild. Personen im eigenen Freundeskreis und in der näheren Verwandtschaft werden von 14,4% bzw. 13,8% der Studienteilnehmerinnen als Vorbilder wahrgenommen.

In der Bedeutung weit hinter den persönlichen Vorbildern folgen bekannte Wissenschaftler/innen (6,5%), Personen aus Funk und Fernsehen (3,6%) und Politiker/innen (2,4%). Eine Studienteilnehmerin macht zudem auf Folgendes aufmerksam: „Auch Nicht-Vorbilder waren ein großer Motivator für mich, darüber nachzudenken, was ich will und was ich NICHT will.“

In der quantitativ-empirischen Studie dominieren damit ganz eindeutig die Vorbilder im persönlichen Umfeld bei der Bedeutung für das Streben nach einer Führungsposition.

### *4.3 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Netzwerke*

Ein Netzwerk ist ein loser Zusammenschluss von miteinander kooperierenden Akteuren, die zwar unterschiedliche, eigenständige Interessen haben, aber mindestens über ein gemeinsames Ziel bzw. eine gemeinsame Vision verfügen (vgl. Quilling u.a. [Netzwerkarbeit] 12f).

In der quantitativ-empirischen Studie sehen 66,1% der Studienteilnehmerinnen persönliche Netzwerke als hilfreich bzw. sehr hilfreich für die berufliche Entwicklung an. Unternehmensinterne Netzwerke (53,1%) und unternehmensübergreifende berufliche Netzwerke (44,6%) werden ebenfalls als hilfreich oder sehr hilfreich angesehen. Allerdings empfinden nur 32,8% der Studienteilnehmerinnen die Beteiligung an einem Frauennetzwerk als hilfreich oder sehr hilfreich für die berufliche Entwicklung. Auch digitale Netzwerke schneiden mit nur 32,2% Zustimmungquote verhältnismäßig schlecht ab, obwohl viele der Studienteilnehmerinnen in den gängigen digitalen Netzwerken wie XING, LinkedIn oder Facebook aktiv sind.

Unabhängig von der Art des Netzwerkes sehen 75,4% der Studienteilnehmerinnen den Kontakt zu Gleichgesinnten als relevant bzw. besonders relevant für die Verbesserung der beruflichen Entwicklung durch Netzwerkarbeit an.

### *4.4 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Coaching*

Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung, die im betrieblichen

Kontext in der systematischen Personalentwicklung Anwendung findet (vgl. Lippmann [Coaching] 14f, 23). 56,1% der Studienteilnehmerinnen schätzen den Beitrag von Coaching zur beruflichen Entwicklung als positiv bzw. sehr positiv ein.

Es stellt sich die Frage, wie Coaching ausgestaltet sein sollte, damit es eine positive oder sogar sehr positive Wirkung entfaltet. In der Praxis ist Coaching durch einen Vorgesetzten eine vielfach genutzte Variante (vgl. Berninger-Schäfer [Orientierung] 45ff). Der/die eigene Vorgesetzte eignet sich dann besonders gut als Coach, wenn eine ähnliche Zielorientierung besteht und die Führungsrolle gut ausgefüllt wird. Dann kann der vorgesetzte Coach bei Problemen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützend eingreifen (vgl. Schiessler [Personalentwicklung] 134).

Nur 8,3% der Studienteilnehmerinnen sind allerdings der Ansicht, dass die Aussage ‚Mein/e Vorgesetzte/r eignet sich als Coach‘ voll zutrifft. 18,5% denken sogar, dass ihr/e eigene/r Vorgesetzte/r gar nicht als Coach geeignet ist.

Problematisch ist, dass der Begriff Coaching nicht geschützt und der Markt an unternehmensexternen Coaching-Anbietern sehr unübersichtlich ist (vgl. Berninger-Schäfer [Orientierung] 44f). Trotzdem sind 51,9% der Studienteilnehmerinnen der Meinung, dass eine unternehmensexterne Person gut oder sehr gut als Coach geeignet sein kann.

Nach Einschätzung der Studienteilnehmerinnen eignet sich der/die eigene Vorgesetzte deutlich weniger für den Einsatz im Coaching als eine unternehmensexterne Person, die objektiv und unvoreingenommen agieren kann. Es bleibt aber anzumerken, dass nur 39,9% der Studienteilnehmerinnen im beruflichen

Kontext bereits eigene Erfahrungen mit Coaching gemacht haben.

#### 4.5 Berufliche Entwicklung unterstützen durch Mentoring

Gegenstand von Mentoring ist neben der Beratung auch die Wissens- und Beziehungsvermittlung. Ein/e Mentor/in ist zumeist kein professioneller Berater bzw. keine professionelle Beraterin sondern vermittelt seine bzw. ihre persönlichen Erfahrungen (vgl. Lippmann [Coaching] 35).

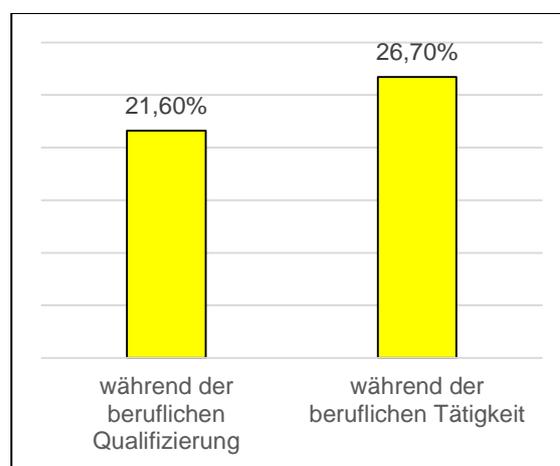


Abbildung 6: Erfahrungen der Studienteilnehmerinnen mit Mentoring

26,7% der Studienteilnehmerinnen haben oder hatten während ihrer beruflichen Tätigkeit eine/n Mentor/in und 21,6% konnten im Rahmen der beruflichen Qualifizierung mit Mentoring Erfahrungen machen (siehe Abbildung 6).

Dem stehen 43,2% der Studienteilnehmerinnen gegenüber, die noch nie eine/n Mentor/in hatten und 31,3%, die aktuell nicht auf die Unterstützung eines Mentors / einer Mentorin bauen können.

Trotzdem sind 53,1% der Studienteilnehmerinnen der Ansicht, dass Mentoring einen positiven oder sehr positiven Beitrag zur beruflichen Entwicklung leistet. Es zeigt sich, dass auch Frauen, die bisher

keine Mentor/in hatten, Mentoring als positiv bzw. sehr positiv besetzt empfinden.

Mentoring kann während der Qualifizierungsphase und begleitend zur Tätigkeit im Unternehmen erfolgen, und zwar sowohl unternehmensextern als auch unternehmensintern (vgl. Reuter/Slowak [Mentoring]). Die Studienteilnehmerinnen haben, je nachdem in welcher Phase das Mentoring eingesetzt wird, ganz unterschiedliche Erwartungen an eine/n Mentor/in. In der Qualifizierungsphase steht die Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung für 67,5% im Vordergrund und die Vermittlung von Wissen über eine bestimmte Berufsgruppe für 65,2%. In der Qualifizierungsphase kommen dabei zum Großteil unternehmensexterne Mentor/innen zum Einsatz.

Während der beruflichen Tätigkeit wird von unternehmensexternen Mentor/innen erwartet, dass sie unternehmensexternes Wissen vermitteln (60,7%) und Unterstützung bieten, und zwar zum einen bei der beruflichen Neuorientierung (60,3%) und zum anderen bei der Kompetenzentwicklung (64%).

Von unternehmensinternen Mentor/innen wird erwartet, dass sie unternehmensinternes Wissen vermitteln (78,1%), Unterstützung bei der Positionierung im eigenen Unternehmen leisten (71,2%) und bei der Kompetenzentwicklung helfen (70,7%). Eine Studienteilnehmerin zum Beispiel wünscht sich die „Vermittlung von stillem Wissen und ungeschriebenen Gesetzen“. Die Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee kann zudem auch in einem ganz anderen Licht erscheinen, wie eine weitere Studienteilnehmerin anmerkt: „Aus meiner Erfahrung ist es leider sehr oft nur so möglich, im Unternehmen eine Führungsposition zu erhalten. Was dann aber auch

bedeutet, in einem Abhängigkeitsverhältnis zu stehen“.

Die Vorbildfunktion des Mentors / der Mentorin im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht bei der Mehrheit der Studienteilnehmerinnen nicht im Fokus. Erwarten in der Qualifizierungsphase noch 48,1% der Studienteilnehmerinnen eine dahingehende Unterstützung, so geht diese Zahl im Verlauf der beruflichen Tätigkeit auf 42,2% bei unternehmensexternem und 41,4% bei unternehmensinternem Mentoring zurück.

Interessant ist auch, dass der Zugang zu den persönlichen Netzwerken des Mentors bzw. der Mentorin ebenfalls nachrangig erscheint. In der Qualifizierungsphase hegen 51% der Studienteilnehmerinnen die Erwartung, dass der/die unternehmensexterne Mentor/in sie in seine/ihre Netzwerke einführt. Nach Aufnahme der beruflichen Tätigkeit wird die Bedeutung des Zugangs zu unternehmensexternen Netzwerken nur noch von 45,6% als relevant angesehen, wohingegen 53,1% sich vom unternehmensinternen Mentor bzw. der unternehmensinternen Mentorin Zugang zu persönlichen Netzwerken im Unternehmen erhoffen.

Welches Fazit lässt sich nun aus der vorgestellten empirischen Studie ziehen? Besonders deutlich wird eines: Frauen *wollen* Führungspositionen einnehmen. Die große Mehrheit der befragten Frauen (79,9%) sieht sich in Zukunft in einer Position mit Führungsverantwortung.

### **5 Die geeignete Kombination von Maßnahmen als Erfolgsrezept**

Um eine Position mit Führungsverantwortung zu erreichen, werden verschiedene Maßnahmen eingesetzt:

1. *Weiterbildung* wird als Grundvoraussetzung für berufliche Entwicklung (auf

dem Weg) in Führungspositionen gesehen.

2. *Vorbilder* im persönlichen Umfeld prägen Frauen und motivieren sie dazu, Führungspositionen anzustreben.
3. *Netzwerke* können als Karrieremotor wirken, wenn bestehende Netzwerke strategisch genutzt und selbst neue persönliche Netzwerke aufgebaut werden.
4. *Coaching* ist umso wichtiger für die berufliche Entwicklung, je objektiver und unvoreingenommener der Coach sich präsentiert.
5. *Mentoring* ist insbesondere deshalb so bedeutend, weil sich durch einen geeigneten Mentor oder eine geeignete, passgenau ausgewählte Mentorin die eigenen Kompetenzen hervorragend entwickeln bzw. vertiefen lassen.

Insgesamt kann hervorgehoben werden, dass nicht einzelne Maßnahmen für sich allein erfolgreich sind. Vielmehr sollten die verschiedenen genannten Maßnahmen miteinander kombiniert werden, um die berufliche Entwicklung von Frauen positiv beeinflussen zu können.

### Acknowledgements

Der Dank der Autorin gilt zum einen Frau Dr. Susanne Pauser, die im Rahmen der Vorstudie zu einem Experteninterview bereit war und als Diskussteilnehmerin beim Frauenwirtschaftstag der VWA-Hochschule 2016 interessante Einblicke in Entwicklungsperspektiven von Frauen in der W&W-Gruppe ermöglichte und zum anderen der VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium für den gewährten Forschungsfreiraum.

### Literaturverzeichnis

- Berninger-Schäfer*, Elke [Orientierung]: Orientierung im Coaching, eine Publikation der Führungsakademie Baden-Württemberg, Stuttgart, 2011.
- Dillerup*, Ralf und Roman *Stoi* [Unternehmensführung]: Unternehmensführung 4. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2013.
- Hipeli*, Eveline und Daniel *Süss* [Vorbilder]: Werther, Soap Stars und Ego-Shooter-Helden: Das Einflusspotential medialer Vorbilder. In: Handbuch Medienwirkungsforschung, hrsg. von Wolfgang Schweiger und Andreas Fahr, Wiesbaden, 2013, S. 191-205.
- Lippmann*, Eric [Coaching]: Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In: Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Hrsg. von Eric Lippmann, 3. Auflage, Berlin Heidelberg, 2013, S. 13-52.
- Quilling*, Eike, Hans J. *Nicolini*, Christine *Graf* und Dagmar *Starke* [Netzwerkarbeit]: Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden, 2013.
- Reuter*, Ute und André *Slowak* [Mentoring]: Management Development: Soft or Hard Skills and the Case of German Female Professionals. In: Innovation and quality management in Europe as a challenge for competence development. Hrsg. von Martin Kröll in der Reihe „Contributions to Management Science“, ISBN 978-

3-319-25872-0, im Druck,  
voraussichtliches Erscheinungs-  
datum Ende 2018.

*Schiessler, Bettina* [Personalentwicklung]:  
Coaching als Maßnahme der  
Personalentwicklung: Aktuelle  
Praxis, Analyse und wissen-  
schaftlicher Ansatz für eine ein-  
heitliche Coachingmethodik, Berlin,  
Heidelberg, New York, 2010.

*Zypries, Brigitte, Stephanie Bschorr,*  
*Sabine Gillesen, Tijen Onaran* und  
*Isabel Rohner* [Manifest]: Manifest  
Starke Frauen, Starke Wirtschaft,  
veröffentlicht am 08.10.2017 unter  
[http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/  
Downloads/M-O/manifest-starke-  
frauen-starke-  
wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFi  
le&v=12](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/manifest-starke-frauen-starke-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=12)

**Kontaktdaten:**

Prof. Dr. Ute Reuter

Professur für Unternehmensführung,  
Personal und Organisation,  
VWA Hochschule für berufsbegleitendes  
Studium  
Wolframstraße 32  
70191 Stuttgart

Tel. 0049-(0)711-21041-9089

E-Mail: [ute.reuter@vwa-hochschule.de](mailto:ute.reuter@vwa-hochschule.de)



# Bachelor of Arts (B.A.) Betriebswirtschaftslehre

Präsenzstudium  
neben dem Beruf  
in Baden-Württemberg

DIE HOCHSCHULE FÜR BERUFSTÄTIGE

# Es gibt viele gute Gründe, an der VWA-Hochschule zu studieren!

- Präsenzstudium neben dem Beruf
- Studieren mit und ohne Abitur
- Staatlich anerkannte Hochschule
- Akkreditierte Studiengänge mit 180 ECTS-Punkten
- Direkter Theorie-Praxis-Transfer
- Persönliche Atmosphäre, individuelle Betreuung
- Beste Karrierechancen mit Hochschulabschluss
- Erste VWA-Hochschule in Deutschland

**WR**

WISSENSCHAFTSRAT

Erfolgreiche Konzeptprüfung durch den Akkreditierungsausschuss

**PROGRAMMAKKREDITIERT**

nach Akkreditierungsrat durch  FIBAA



# **Bachelor of Engineering (B.Eng.) Wirtschaftsingenieurwesen**

Präsenzstudium  
neben dem Beruf  
in Baden-Württemberg

DIE HOCHSCHULE FÜR BERUFSTÄTIGE

Forschungspapiere und Fallstudien der



Bisher erschienen / Published Papers:

Vol. 1, No. 2018-01    Reuter, Ute    Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg  
in Führungspositionen.