

# Going for Growth, Irland

*Diese Fallstudie stellt ein Projekt vor, das Rollenvorbilder einsetzt, um Unternehmerinnen bei der Festlegung und Erreichung von Wachstumszielen für ihre Unternehmen zu animieren und zu unterstützen. Die Fallstudie stellt die Ziele dieses Ansatzes und dessen Hintergrund vor und beschreibt die Aktivitäten und Auswirkungen des Projekts. Außerdem werden die Herausforderungen und die Voraussetzungen für die Übertragung dieses Ansatzes auf einen anderen Kontext erörtert.*

## Ziele

Going for Growth konzentriert sich auf die Ermutigung von Unternehmerinnen, in Bezug auf ihr Unternehmen Ehrgeiz zu entwickeln, und unterstützt sie dann bei der Umsetzung ihrer Wachstumsbestrebungen. Das Projekt möchte der Tatsache abhelfen, dass mehr Männer als Frauen wesentliche Wachstumsbestrebungen für ihre Unternehmen haben. Dies hat wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Folgen für die Gleichstellung, da die unternehmerischen Bemühungen vieler Unternehmerinnen geringere Erträge generieren als die ihrer männlichen Pendants.

## Gründe

Eine gezielte Maßnahme wurde als notwendig betrachtet, da Frauen Forschungsstudien zufolge nicht nur viel seltener neue Unternehmen gründen als Männer, sondern ihre Unternehmen auch seltener wachsen lassen und stattdessen selbstständig erwerbstätige Einzelunternehmerinnen oder Kleinstunternehmerinnen bleiben (GEM, 2013). Frauen sind im Unternehmertum in der Tendenz weniger selbstbewusst, nehmen unternehmerische Möglichkeiten seltener wahr und haben weniger entwickelte Netzwerke als Männer. Entsprechend hegt ein kleinerer Anteil der Unternehmerinnen erhebliche Wachstumsbestrebungen (GEM, 2013).

Nachdem man feststellte, dass die Auswirkungen der kleinen Anzahl von Unternehmen, die ein bedeutendes Wachstum erreichten, äußerst wesentlich für Wirtschaft und Beschäftigung sind, erkannte die Europäische Kommission in einem Grünbuch aus dem Jahr 2003 an, dass eine Unterstützung bestehender Unternehmen wichtig sei, damit sie ihr Wachstumspotenzial realisieren können (EK, 2003). Als Antwort auf diese Herausforderung wurde im Jahr 2008 Going for Growth entwickelt. Das Projekt folgte einem Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen der Abteilung für die Gleichberechtigung der Geschlechter im Ministerium für Justiz, Gleichberechtigung und Rechtsreform, dessen Ziel in der Förderung von Initiativen im Bereich Frauen und Unternehmertum bestand. Der Pilotzyklus wurde 2009 durchgeführt, um eine größere Anzahl von Unternehmerinnen zu Wachstumsbestrebungen zu ermutigen und sie bei der Vergrößerung ihrer bestehenden Unternehmen sowie der Erreichung ihrer Wachstumsziele zu unterstützen. Die Initiative sollte die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit verstärken. Bislang wurden sechs Zyklen abgeschlossen.

## Aktivitäten

Unternehmer bzw. Unternehmerinnen lernen oft am wirkungsvollsten voneinander. Entsprechend basiert Going for Growth auf interaktiven Gesprächsrunden, die nicht von Beratern, Wissenschaftlern oder professionellen Ausbildern moderiert werden, sondern von erfolgreichen Unternehmerinnen. Diese werden als „Leiterinnen“ bezeichnet. Dieser Ansatz bietet den Teilnehmerinnen eine einzigartige Lernumgebung unter der Leitung von Gleichgestellten und basiert auf dem Erfahrungsaustausch seitens der Leiterin und der anderen Teilnehmerinnen, die vor identischen Herausforderungen stehen.

Going for Growth ist handlungs- und ergebnisorientiert. Es basiert auf der Erfahrung dessen, was im wirklichen Leben funktioniert oder nicht funktioniert hat. Die Teilnehmerinnen werden dabei unterstützt, die Entwicklung ihrer Unternehmen strategisch anzugehen, indem sie sich auf Wachstumsziele und zeitlich definierte Meilensteine konzentrieren.

### **Leiterinnen**

Going for Growth nutzt die Beiträge erfolgreicher Unternehmerinnen, die als „Leiterinnen“ auftreten. Aktuell wirken 28 Leiterinnen an der Initiative mit, darunter zwei ehemalige Teilnehmerinnen. Jede von ihnen widmet dem Projekt freiwillig ihre Zeit. Die wichtigste Eigenschaft der Leiterinnen ist ihre Erfahrung mit der Vergrößerung eines Unternehmens. Außerdem verstehen sie es, ihre Erfahrung auf andere Unternehmen anzuwenden, haben ein offenes Ohr und verfügen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten. Der Projektdirektor und erfahrene Leiterinnen helfen neuen Leiterinnen bei der Vorbereitung auf ihre Funktion und schulen sie in den Methoden von Going for Growth.

Bei Going for Growth stehen moderierte Gruppensitzungen im Zentrum, bei denen die Leiterinnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit der Gruppe teilen. Die Leiterinnen haben auch die Funktion von Rollenvorbildern – sie sollen zeigen, dass eine Frau neben der Familie und anderen Verpflichtungen ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen kann. Obwohl die Teilnehmerinnen keinen Einfluss auf die Auswahl der Leiterin haben, die ihre Gruppe moderiert, zeigen Feedback-Umfragen unter den Teilnehmerinnen, dass mehr als 90% von ihnen ihre Leiterin als für sie geeignet betrachteten. Zwischen dem zweiten und dem sechsten Projektzyklus lagen die angegebenen Zufriedenheitsquoten bei 90%, 92%, 98%, 96% und 98%.

### **Teilnehmerprofil**

Bislang nahmen an jedem der Zyklen jeweils 60 Frauen aus allen Regionen des Landes teil. Der Schwerpunkt liegt auf einer kleinen Anzahl engagierter Teilnehmerinnen, die eine klare Wachstumsbestrebung haben, die Möglichkeit zu schätzen wissen und sich zur Teilnahme an allen Gesprächsrunden und dem Nationalen Forum (siehe unten) verpflichten.

Um als Kandidatinnen für das Programm infrage zu kommen, müssen die Unternehmerinnen bereits geschäftsführende Inhaber eines Unternehmens sein, bei dem sie Hauptanteilseigner sind und für das sie hauptverantwortlich Entscheidungen treffen. Außerdem muss das Unternehmen seit mindestens zwei Jahren aktiv sein. Die Unternehmerinnen müssen zudem in Vollzeit für das Unternehmen tätig sein. Vor Kurzem kamen ausnahmsweise eine kleinere Anzahl von Bewerbungen von Kandidatinnen, die seit weniger als zwei Jahren Umsätze erzielen, in Betracht, wenn die neuen Unternehmen als besonders innovativ galten und ein erhebliches Wachstumspotenzial besaßen.

Um sich für das Programm zu bewerben, füllen die Kandidatinnen ein Bewerbungsformular aus, auf dem sie ihre aktuelle Stellung in Bezug auf Umsatz, Zahl der Beschäftigten und Marktorientierung beschreiben und angeben, wo sie in fünf Jahren sein möchten. Sie werden gefragt, was sie momentan am Wachstum hindert, wie die Teilnahme an der Initiative ihnen ihrer Ansicht nach helfen würde und was sie im Verlauf des Zyklus als Erfolg betrachten würden. Anschließend beschreiben sie in höchstens 500 Wörtern die bisherige Entwicklung ihres Unternehmens und ihre Vision für sein Wachstum und seine Entwicklung in der Zukunft. Schließlich skizzieren sie in höchstens 250 Wörtern die Gründe, warum sie Unternehmerin geworden sind.

Es gehen mehr Bewerbungen ein, als Plätze verfügbar sind. Daher findet unter Mitwirkung der Leiterinnen ein Auswahlverfahren statt. Die Leiterinnen prüfen gemeinsam die Bewerbungen, und jede von ihnen wählt acht Unternehmerinnen aus, die sie zu ihrer Gesprächsrunde einladen möchte. Die Aufnahme in das Programm basiert auf dieser schriftlichen Bewerbung; es findet kein Gespräch statt.

### **Die Gesprächsrunden**

Eine gemeinsame Agenda, bei der Wachstum im Mittelpunkt steht, dient bei jeder der im Laufe des Zyklus stattfindenden Gesprächsrunden als roter Faden. Die Leiterin teilt ihre Erfahrungen und bringt ihre Gedanken zur jeweils besprochenen Frage zum Ausdruck. In ähnlicher Weise tauschen die anderen

Teilnehmerinnen Erfahrungen aus und lernen voneinander. Die Leiterinnen tragen entscheidend dazu bei, das Vertrauen zu stärken, das sich in der Gruppe entwickelt. Die Gesprächsrunden finden einmal monatlich von Januar bis Juni statt. Alle besprochenen Themen werden vertraulich behandelt.

### **Going for Growth-Website**

Die Website von Going for Growth ([www.goingforgrowth.com/](http://www.goingforgrowth.com/)) bietet umfassende Informationen zu dem Programm und dem Zugang dazu. Sie enthält Informationen zu den verschiedenen Projekten von Going for Growth. In einem Mitgliederbereich wird die Netzwerkarbeit gefördert.

### **Das Nationale Forum**

In der Mitte des Projektzyklus wird ein Nationales Forum abgehalten, an dem die Teilnahme aller Teilnehmerinnen erwartet wird. Das Nationale Forum soll den Teilnehmerinnen und den Leiterinnen Gelegenheit geben, sich eine Reihe von Themen zu erarbeiten, die alle Gesprächsrunden als wichtig für ihre aktuelle Situation erachten und die sie näher untersuchen möchten. Auf Präsentationen zu bestimmten Themen folgen von den Leiterinnen moderierte Gespräche unter den Gesprächsrunden. Bei diesen Gesprächen steht die Anwendung der aus den verschiedenen Präsentationen gewonnenen Erkenntnisse im Vordergrund.

Das Nationale Forum geht mit einem bestimmten Zyklus einher und beschränkt sich auf die Teilnehmerinnen dieses Zyklus. Die Anzahl der Teilnehmerinnen an dem Forum bewegt sich daher bei etwa 70, da zu den Teilnehmerinnen noch deren Leiterinnen hinzukommen. Am Spätnachmittag schließen sich auch Vertreter der Sponsoren an und bleiben zum Abendessen. Im Herbst wird außerdem ein Gemeinschaftsforum ausgerichtet. Die Teilnehmerzahlen sind dabei höher, da das Gemeinschaftsforum dem gesamten Plenum der Leiterinnen und allen ehemaligen Teilnehmerinnen offensteht, die Mitglied der Going-for-Growth-Gemeinschaft sind.

Im nationalen Forum können Schlüsselthemen ausführlicher behandelt werden, und die Teilnehmerinnen erhalten die Gelegenheit zur Netzwerkarbeit mit den Teilnehmerinnen und Leiterinnen anderer Gesprächsgruppen.

### **Überwachung und Evaluierung**

Laufende Überwachung und Evaluierung ist fester Bestandteil der Struktur von Going for Growth. Sowohl die Leiterinnen als auch die Teilnehmerinnen wirken aktiv an der Bereitstellung von ausführlichen Informationen und Rückmeldungen während des gesamten Zyklus sowie bei Abschluss dessen mit.

Nach dem Anwerbe- und Auswahlverfahren wird ein Bericht angefertigt, der eine ausführliche Analyse der ausgewählten Kandidatinnen im Hinblick auf aktuellen Umsatz, Zahl der Beschäftigten und Exporttätigkeit enthält. Ihre Bestrebungen in Bezug auf jeden dieser Aspekte werden ausführlich angegeben. Diese werden mit den früheren Zyklen verglichen. Auch die Wachstumshindernisse, die die Teilnehmerinnen in ihren Bewerbungsformularen angegeben haben, werden beleuchtet. Dieser Bericht wird an die Leiterinnen und an die Sponsoren weitergegeben. Jede Leiterin erhält zudem eine ausführliche Analyse der Teilnehmerinnen ihrer Gesprächsrunde und der Bestrebungen dieser Teilnehmerinnen.

Am Ende des Zyklus wird jede Leiterin über die Fortschritte, die die Teilnehmerinnen ihrer Runde insgesamt erzielt haben, im Vergleich zur gesprächsrundenübergreifenden Norm informiert. Von jeder der Leiterinnen wird ein individuelles Feedback eingeholt. Die Leiterinnen treffen sich außerdem untereinander, um zu besprechen, was in dem jeweiligen Zyklus gut gelaufen ist und welche Aspekte verbesserungsbedürftig sind.

Am Ende jedes Zyklus wird aus allen gesammelten Informationen ein ausführlicher Analysebericht erstellt. Die qualitativen Ergebnisse werden skizziert. Da am Anfang und am Ende des Zyklus Informationen zum Umsatz, zur Zahl der Beschäftigten und zur Exporttätigkeit erfasst werden (d. h. eigene Angaben), können in Bezug auf diese Ergebnisse konkrete Auswirkungen festgestellt werden. Unterschiede zwischen den Zyklen werden festgehalten und Empfehlungen für künftige

Zyklen ausgesprochen. Dies wird den Leiterinnen mitgeteilt, die an dem jeweiligen Zyklus beteiligt waren, und an die Sponsoren weitergegeben.

### **Projektentwicklung**

Von Beginn an machte die gegenseitige Unterstützung von Unternehmern das zentrale Element von Going for Growth aus. Die in der Pilotphase umgesetzten Schlüsselemente sind relativ gleich geblieben, doch im Laufe der Jahre hat sich mit zunehmender Bekanntheit von Going for Growth die Anzahl der Bewerberinnen für die Initiative stark erhöht. Es gibt nun einen viel stärkeren Wettbewerb um Plätze als noch in den Anfangsjahren.

Auf der Grundlage von Rückmeldungen von früheren Teilnehmerinnen und von den Leiterinnen wurden ergänzende Initiativen entwickelt, die kontinuierliche, für die Entwicklungsstufe der jeweiligen Unternehmerin angemessene Unterstützung bieten.

- *Entwicklung einer Going for Growth-Gemeinschaft:* Bei erfolgreichem Abschluss eines Zyklus erhalten die Teilnehmerinnen nun die Gelegenheit, miteinander in Kontakt zu bleiben und weiterhin das Wachstum ihres Unternehmens zu fördern, indem sie Mitglied der Going for Growth-Gemeinschaft werden. Die Mitglieder der Gemeinschaft können an einer Gesprächsrunde mit dem Titel *Die Dynamik aufrechterhalten* teilnehmen, themenspezifische Workshops besuchen und werden zu einem einmal jährlich im Herbst stattfindenden Gemeinschaftsforum eingeladen. Ein spezieller Bereich der Website wurde entwickelt, um den Mitgliedern die Kommunikation und die Netzwerkarbeit zu erleichtern. Die Teilnehmerinnen zahlen eine kleine Mitgliedschaftsgebühr (300 EUR im Jahr 2015), und die Gemeinschaft steht kurz davor, sich selbst tragen zu können.
- *Gesprächsrunde der Leiterinnen:* Da die Leiterinnen den Erfolg der Gesprächsrunden bei der Förderung des Unternehmenswachstums bei den Teilnehmerinnen aus erster Hand miterlebt haben, entschlossen sie, eine Gesprächsrunde einzurichten, mit der sie ihre gegenseitige Unterstützung strukturiert fördern können, um das Wachstum ihrer Unternehmen anzukurbeln. Diese Treffen finden dreimal jährlich statt.
- Die Initiative *Starker Einstieg* ist die neueste einer Reihe ergänzender Initiativen und richtet sich an ehrgeizige Unternehmerinnen, die sich am Anfang der Entwicklung ihres Unternehmens befinden. Sie wurde während des 6. Zyklus entwickelt und getestet (2014). Die anvisierten Unternehmen befinden sich in der Regel in der Phase, in der sie erst seit Kurzem oder noch keine Einnahmen generieren, doch sind sie schon weit über die Konzeptionsphase hinaus gediehen. „Starker Einstieg“ zielt auf Unternehmerinnen ab, bei denen die Dauer der Entwicklungsphase, bevor Einnahmen generiert werden, der Innovationsgrad und das Wachstumspotenzial deutlich über dem Durchschnitt liegen. Der Ansatz des gegenseitigen Lernens unter Gleichgestellten weist Ähnlichkeiten mit dem von Going for Growth auf, wurde jedoch angepasst, um den besonderen Bedürfnissen derer Rechnung zu tragen, die sich in einer frühen Entwicklungsphase befinden. Vor Kurzem konnten Sponsoren aus dem Unternehmenssektor gesichert werden, um zusätzliche maßgeschneiderte Unterstützungsleistungen wie z. B. Workshops anbieten zu können. Derzeit nehmen 24 Frauen an den drei Gesprächsrunden von „Starker Einstieg“ teil.

### **Projektfinanzierung**

Die durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmerin und Zyklus betragen bei Going for Growth weniger als 2000 EUR für einen sechsmonatigen Zyklus. Die Kosten der Initiative sind so niedrig, weil die Leiterinnen ihre Zeit freiwillig beisteuern und ihre eigenen Kosten tragen. Die Unternehmerinnen zahlen für die Teilnahme an Going for Growth keine Gebühr.

Going for Growth wird seit seinem Beginn durch die Maßnahme Equality for Women (Gleichstellung für Frauen) und durch Enterprise Ireland, die für die Entwicklung und das Wachstum irischer Unternehmen verantwortlichen Regierungsorganisation, finanziert. Über den Zeitraum von 2010 bis einschließlich 2014 hinweg erhielt das Projekt durchschnittlich 48000 EUR pro Jahr von der Maßnahme Equality for Women, die über das operationelle Programm für Investitionen in das Humankapitel durch den Europäischen Sozialfonds und das Ministerium für Justiz und Gleichstellung finanziert wird. Im Jahr 2015 wurde auch KPMG ein Sponsor.

## Herausforderungen

Eine Herausforderung ist die Sicherstellung einer Finanzierung für die Initiative. Going for Growth wurde zu Beginn der Wirtschaftskrise und der anschließenden Rezession konzipiert und entwickelt. Die öffentlichen Haushalte waren stark eingeschränkt. Die Initiative stützt sich weitgehend auf öffentliche Mittel, doch das Wachstum des Programms überstrapaziert einen ohnehin kleinen Haushalt. Seit 2015 ist der Unternehmenssektor stärker an der finanziellen Unterstützung beteiligt, was die Entwicklung der ergänzenden Initiativen erleichtert.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, eine Kohorte von ehrgeizigen Unternehmerinnen zu finden. In Irland gibt es viele Netzwerke von Unternehmerinnen und Geschäftsfrauen. Daher war es schwierig, das Projekt von anderen abzuheben und Frauen mit einem angemessenen Ehrgeiz anzuziehen. Der Ruf der Leiterinnen spielte eine wichtige Rolle dabei, zu Beginn für Glaubwürdigkeit zu sorgen und Interesse an der Initiative zu erwecken, um eine geeignete Auswahl von Kandidaten zu einer Bewerbung zu ermutigen. Nun, da sich Going for Growth nach und nach einen Ruf erarbeitet hat und mehr in verschiedenen Medien über das Programm berichtet wird, melden sich während des ganzen Jahres Frauen auf der Website an. Die immer mehr werdenden ehemaligen Teilnehmer sind Botschafter für die Initiative, da sie selbst den Nutzen der Teilnahme erfahren haben. In den letzten Jahren haben sich die Anzahl und die Qualität der Bewerbungen sowie der Ehrgeiz unter den Bewerberinnen verglichen mit der Anfangsphase des Projekts erhöht.

Die Leiterinnen sind zwar von wesentlicher Bedeutung für das Projekt, stellen jedoch auch eine doppelte Herausforderung dar: Einerseits muss ihre Anzahl und ihr Kaliber, andererseits ihre Mitwirkung und Verpflichtung aufrechterhalten werden. Als das Pilotprojekt geplant wurde, wandte man sich an Unternehmerinnen mit ausgezeichnetem Ruf und Profil. Ihr nachhaltiges Engagement setzt Maßstäbe für andere Freiwillige, die angesprochen werden. Mit der Zeit wurde offensichtlich, dass die Leiterinnen von den Fortschritten begeistert sind, den sie bei den Teilnehmerinnen im Laufe des Zyklus beobachten. Sie sind maßgeblich an der Überprüfung und Weiterentwicklung der Initiative beteiligt und haben unter sich ein äußerst starkes Netzwerk aufgebaut.

## Auswirkungen

Going for Growth befindet sich nun in seinem 7. Zyklus. Mehr als 400 ehrgeizige Unternehmerinnen wurden unterstützt, um damit ihre Ziele anzuheben und ihre Fähigkeit zu stärken, ein bedeutendes Unternehmenswachstum zu erreichen. Berichte der Teilnehmerinnen bestätigen den Nutzen, der aus dem Programm gezogen wird.

Ausgehend von Rückmeldungen und Berichten der Klienten geben die Leiter von Going for Growth an, dass die Teilnehmerinnen von einer größeren Motivation, einer besseren strategischen Positionierung und einer verminderten psychologischen Isolation profitieren. Am Ende des sechsten Zyklus gaben 93 % der Teilnehmerinnen an, sie fühlten sich der Erreichung ihrer Wachstumsbestrebungen näher; 95 % gaben an, die Gesprächsrunden hätten zu praktischen Veränderungen in ihrem Unternehmen geführt; 100 % beabsichtigten, mit den anderen Teilnehmerinnen in ihrer Gruppe in Kontakt zu bleiben; und 100 % würden das Programm weiterempfehlen.

Die Auswirkungen sind auch in Form von höheren Umsätzen, zusätzlich geschaffenen Arbeitsplätzen und anhand erstmaliger Exporttätigkeiten messbar. Mehr als 70 % der Teilnehmerinnen, die den sechsten Zyklus abgeschlossen haben, verzeichneten während des sechsmonatigen Zeitraums einen Umsatzanstieg. Durchschnittlich lag das Wachstum bei 15 %. Während dieses Zeitraums wurden zusätzlich 88 Mitarbeiter eingestellt. Dies entspricht einem Anstieg von insgesamt 13 %. Außerdem wurden zehn Praktikanten eingestellt. Die Zahl der Exporteure unter den Teilnehmerinnen stieg um 22 %.

Seit der Pilotphase stellt Going for Growth im Rahmen seines Ziels, Unternehmerinnen (unabhängig von einer Teilnahme an der Initiative) zu mehr Ehrgeiz zu ermutigen, seit vielen Jahren eine bedeutende Werbekampagne unter Mitwirkung der Leiterinnen und der Teilnehmerinnen auf die Beine. Durch ihre Handlungen zeigen diese Unternehmerinnen, dass ein Wachstum möglich ist, und übernehmen so für andere die Funktion von Rollenvorbildern. Sie erscheinen nicht nur in

den traditionellen und digitalen Medien auf nationaler und lokaler Ebene, sondern stehen auch für Vorträge bei diversen Veranstaltungen zur Verfügung, zu denen sich Unternehmerinnen versammeln.

Going for Growth wurde 2015 in der Kategorie „Investition in Fähigkeiten“ mit dem Europäischen Unternehmensförderpreis ausgezeichnet.

## Voraussetzungen für die Übertragung

Going for Growth ist bereits auf andere Kontexte übertragen worden (siehe Textfeld 12.1).

### Textfeld 12.1. Die Pilotgesprächsrunde von Going for Growth 2014 in Finnland

Going for Growth wurde 2014 mit einer Gesprächsrunde als Pilotprojekt in Finnland durchgeführt. Dieses Pilotprojekt wurde durch den Europäischen Sozialfonds, die Zentren für Wirtschaftsentwicklung, Verkehr und Umwelt und die Universität Oulu finanziert. Anne Berner, Präsidentin des Verwaltungsrates von Oy Vallila Interior Ab, übernahm die Rolle der freiwilligen Leiterin.

Die Leiterin und acht Teilnehmerinnen aus Finnland nahmen zusammen mit den Teilnehmerinnen und Leiterinnen des 6. Zyklus aus Irland am Nationalen Forum von Going for Growth im März teil. Aus der Befragung am Ende des Zyklus lässt sich klar ablesen, dass alle finnischen Teilnehmerinnen ihre Teilnahme als sehr nutzbringend betrachteten. Im Verlauf des Zyklus steigerten 50% von ihnen ihre Umsätze um durchschnittlich 14,6% und erhöhten die Zahl ihrer Beschäftigten um 9%. Alle gaben an, sie fühlten sich infolge ihrer Teilnahme der Erreichung ihrer Wachstumsziele näher.

Die Erfahrung der Durchführung von Going for Growth in Finnland zeigt, dass die Initiative grenzübergreifend übertragen werden kann. Die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Übertragung dieser Initiative auf einen anderen Kontext sind folgende:

1. *Einholung einer Anfangsfinanzierung, um die Projektstruktur einzurichten.* Um für die Initiative zu werben, eine Kommunikationsstruktur aufzubauen und die Ausrichtung nationaler oder regionaler Foren zu ermöglichen, ist ein gewisses Maß an Finanzierung notwendig.
2. *Einsetzung eines Projektkoordinators.* Ein motivierter Koordinator ist entscheidend, um Leiterinnen zu identifizieren und zu gewinnen, die an der Initiative teilnehmen, Werbung für sie machen und die Entwicklung des Netzwerks unterstützen.
3. *Identifizierung erstklassiger Leiterinnen.* Die Mitwirkung erstklassiger Leiterinnen ist maßgeblich für den Erfolg des Programms. Es ist wichtig, Auswahlkriterien für die Leiterinnen zu entwickeln, um sicherzustellen, dass sie ein angemessenes Erfahrungs- und Erfolgsniveau haben. Dies sorgt dafür, dass das Programm für potenzielle Teilnehmerinnen attraktiv wird. Allerdings dürfen die Kriterien nicht so strikt sein, dass sie freiwillige Leiterinnen von einer Mitwirkung abschrecken.
4. *Konzeption und Umsetzung eines angemessenen Auswahlverfahrens für Teilnehmer.* Die irische Erfahrung zeigt, dass das Interesse an einer Teilnahme an der Initiative die Anzahl der verfügbaren Plätze übersteigt. Um die Auswirkungen zu maximieren, sollten die Teilnehmer anhand ihrer Motivation und des Wachstumspotenzials ihrer Unternehmen ausgewählt werden. Es ist wichtig, auch Unternehmerinnen aufzunehmen, die einem Wachstum offen gegenüberstehen, es aber noch nicht erreichen.
5. *Einsatz eines oder mehrerer Champions zur Förderung des Programms.* Die Initiative ist in Irland aus zwei Gründen so beliebt: Erstens übernehmen sowohl die Teilnehmerinnen als auch die Leiterinnen die Rolle von Champions und machen bei jeder sich ihnen bietenden Gelegenheit Werbung für die Initiative. Eine solche Unterstützung von den Projektbeteiligten trägt dazu bei, eine glaubwürdige Botschaft an potenziell an einer Teilnahme Interessierte auszusenden. Gleichzeitig profitiert die irische Initiative von einer umfassenden Presseberichterstattung. Daher ist es wichtig, dass ein Kommunikationsplan erstellt wird und zumindest einige der Bemühungen um Kontaktaufnahme der Champions koordiniert werden.

6. *Überwachung zum Zwecke der Analyse der Auswirkungen.* Going for Growth führt eine genaue Überwachung der Geschäftsaktivitäten der Teilnehmerinnen durch und bemüht sich anhaltend um eine Verbesserung des Unterstützungsangebots. Dazu gehört eine informelle Überwachung sowie eine regelmäßige Umfrage am Ende jedes Zyklus. Es ist wichtig, die erzielten Fortschritte zu bewerten und die Ergebnisse an die Initiative zurückzumelden.

### **Literatur**

Europäische Kommission (2003), „Unternehmergeist in Europa“, von der Europäischen Kommission vorgelegtes Grünbuch, Januar 2003 <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/DE/1-2003-27-DE-F1-1.Pdf>

Global Entrepreneurship Monitor (2008), „GEM Report for Ireland 2008“, verfügbar unter: [www.gemconsortium.org/docs/download/526](http://www.gemconsortium.org/docs/download/526)



**From:**  
**Inclusive Business Creation**  
Good Practice Compendium

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD/European Union (2016), “Going for Growth, Irland”, in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-15-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).