

Botschafterinnen für Frauen, Schweden

Diese Fallstudie stellt einen Ansatz vor, der Frauen dazu inspirieren soll, eine Unternehmensgründung und eine selbstständige Erwerbstätigkeit in Betracht zu ziehen. Die Ziele des Projekts und die Gründe für seine Schaffung werden beschrieben. Die Fallstudie beschreibt, wie das Projekt funktioniert, und stellt Daten vor, die seine Auswirkungen belegen. Neben den bei der Umsetzung des Projektes auftretenden Herausforderungen werden die Voraussetzungen für seine Übertragung auf einen anderen Kontext erörtert.

Ziele

Während der 1990er-Jahre starteten in Schweden mehrere kleine und mittlere Initiativen zur Förderung des weiblichen Unternehmertums. Die meisten dieser Initiativen wurden von der nationalen Regierung finanziert und koordiniert, die häufig Mittel und Schulungen für potenzielle Unternehmer und Unternehmensberater bereitstellte, die in den lokalen Kommunen tätig waren. Als die Regierung 2007 beschloss, politischen Initiativen zur Förderung des weiblichen Unternehmertums über einen Zeitraum von drei Jahren jährlich 100 Millionen SEK (etwa 10 Millionen EUR) zuzuteilen, erfuhren diese Initiativen eine Umgestaltung. Das Botschafterinnen-Programm wurde als zentrale Komponente dieses integrierten Ansatzes eingerichtet.

Das Programm setzt Unternehmerinnen als Rollenvorbilder ein, die ihre Erfahrungen teilen. Das Ziel besteht darin,

- die Sichtbarkeit des weiblichen Unternehmertums zu steigern;
- durch persönliche Geschichten und Rollenvorbilder zum weiblichen Unternehmertum zu inspirieren und es zu fördern;
- es den Frauen leichter zu machen, sich mit unternehmerischen Rollenvorbildern zu identifizieren;
- mehr Frauen dazu zu ermutigen, das Unternehmertum als potenzielle berufliche Laufbahn zu betrachten; und
- Frauen durch den Erfahrungsaustausch bei der Bewältigung ihrer unternehmerischen Herausforderungen zu helfen.

Die primäre Zielgruppe waren Schülerinnen an Mittelschulen, Studentinnen, Frauen in der Berufsausbildung, Karriereberaterinnen und Frauen mit Migrationshintergrund.

Hintergrund

Die Hauptmotivation hinter dem Projekt bestand darin, die Verhaltensnormen im Zusammenhang mit der Berufswahl zu beeinflussen, indem das allgemeine Bild des „Unternehmers“ als Tätigkeit für Männer hinterfragt wurde. Als die Öffentlichkeit in einer nationalen Umfrage gebeten wurde, einen

Unternehmensinhaber oder Unternehmer zu benennen, gaben nur 6% eine Frau an, obwohl 30% der schwedischen Unternehmen von Frauen geleitet werden.

Um dieser Wahrnehmung entgegenzuwirken, wurden 880 Unternehmerinnen als Botschafterinnen ausgewählt, die zur Förderung des weiblichen Unternehmertums und zur Erhöhung der Attraktivität und Realisierbarkeit des Unternehmertums unter Frauen beitragen sollten. Die wahrgenommene Attraktivität ist „der Grad, zu dem man die Aussicht einer Unternehmensgründung anziehend findet, und spiegelt im Wesentlichen die eigenen Gefühle gegenüber dem Unternehmertum wider“ (Krueger, 1993). Sie hängt von den Werten des Einzelnen ab, die wiederum aus seinem sozialen und kulturellen Umfeld herrühren (Shapiro und Sokol, 1982). Tendiert das soziale und kulturelle Umfeld dazu, das Unternehmertum als „männlichen“ Beruf darzustellen, kann die wahrgenommene Attraktivität dieser Berufswahl unter den Frauen niedriger ausfallen (Bruni et al., 2004). Die wahrgenommene Realisierbarkeit hingegen steht für den Grad, zu dem sich jemand zu einer Unternehmensgründung fähig fühlt (Krueger et al., 2000). Sie rührt von dem Wissen und der Ausbildung des Einzelnen her sowie von der Verfügbarkeit von Rollenvorbildern, mit denen er sich identifizieren kann (Wilson et al., 2007).

Politische Initiativen wie das Botschafterinnen-Projekt zielen darauf ab, sowohl direkt – durch die Bereitstellung und Verbreitung von Rollenvorbildern, die die wahrgenommene Realisierbarkeit unter den Frauen beeinflussen („Ich kann das auch!“) – als auch indirekt auf Menschen einzuwirken, indem die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmertums als Berufswahl für Frauen im Allgemeinen („Das ist ein guter und angemessener Beruf“) beeinflusst wird.

Aktivitäten

Das Botschafterinnen-Projekt wurde 2008 ins Leben gerufen und ursprünglich bis 2010 verlängert. Daraufhin wurde es für den Zeitraum 2011-2014 verlängert. Ende Dezember 2014 wurde das Projekt abgeschlossen.

Die schwedische Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum war für die Koordination und Umsetzung des Projekts auf nationaler Ebene verantwortlich. Regionale Koordinatoren konnten Mittel beantragen, um das Botschafterinnen-Projekt in ihrer jeweiligen Region zu koordinieren. Die meisten der regionalen Koordinatoren kamen aus Unternehmens- oder Arbeitgeberorganisationen und brachten somit Erfahrungen aus der Leitung ähnlicher Projekte mit. Die regionalen Koordinatoren arbeiteten eng mit der schwedischen Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum zusammen, um die politische Kohärenz und korrekte Umsetzung sicherzustellen. Beispielsweise waren die regionalen Koordinatoren für die Ausrichtung von Treffen und Möglichkeiten zur Netzwerkarbeit für die Botschafterinnen in ihrer Region zuständig und informierten die lokalen Behörden und Interessengruppen über das Projekt.

Zentral für den Erfolg des Programms war die Auswahl der Botschafterinnen, die durch ein Bewerbungsverfahren auf regionaler und nationaler Ebene ermittelt wurden. Für das Bewerbungsverfahren wurde in öffentlichen Radiosendungen, online und durch zahlreiche verschiedene Nichtregierungsorganisationen geworben. Interessierte Unternehmerinnen konnten sich online bewerben. Bei der Bewertung der Bewerbungen als Botschafterin wurde vor allem darauf geachtet, dass die zustande kommende Gruppe in Bezug auf Ethnizität, Alter, Branche, Unternehmensgröße und geografische Region vielfältig war. Frauen, die seit mehr als zwei Jahren ein Unternehmen führten, wurden bevorzugt. Die schwedische Agentur für regionales und wirtschaftliches Wachstum stellte Nachforschungen über die von den potenziellen Botschafterinnen geführten Unternehmen an, um sicherzustellen, dass diese noch aktiv waren.

Die Aufgabe der Botschafterinnen bestand darin, ihre eigene Geschichte zu erzählen und zu berichten, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert waren, wie sie sie bewältigt haben und warum sie gern als Unternehmerin tätig sind. Beispiele für die Aktivitäten der Botschafterinnen sind Vorträge an Schulen, der Erfahrungsaustausch mit Frauen, die an einer Unternehmensgründung interessiert sind, und die Entwicklung von Netzwerken für Geschäftsfrauen. Seit 2008 haben die Botschafterinnen im Rahmen des Projekts rund 170 000 Menschen getroffen und waren an etwa 11 000 Aktivitäten beteiligt.

Eine weitere wichtige Funktion der Botschafterinnen ist die allgemeinere Förderung des weiblichen Unternehmertums, indem sie Informationen und Statistiken über das Unternehmertum von Frauen sichtbar machen. Ziel der schwedischen Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum ist es, „die Öffentlichkeit zu inspirieren“, gleichzeitig aber auch „ein realistisches Bild der Unternehmensführung zu vermitteln“. Indem Wissen über die Auswirkungen von Unternehmen in Frauenhand verbreitet wird, soll hervorgehoben werden, wie wichtig es ist, mehr Frauen für das Unternehmertum zu gewinnen.

Außerdem funktionieren einige der Botschafterinnen als Resonanzboden für andere Frauen, die ein eigenes Unternehmen gründen. Auf diese Weise stellt das Botschafterinnen-Programm Frauen, die eine Unternehmensgründung anstreben, eine unmittelbare Beratung und Coaching zur Verfügung. Ab und zu geben die Botschafterinnen interessierten Frauen zudem Gelegenheit, ihnen bei der alltäglichen Arbeit zu folgen, um praktische Erfahrungen im Alltag einer Unternehmensinhaberin zu sammeln. Das Projekt bringt damit die Bemühungen um die Förderung des Unternehmertums und den Erfahrungsaustausch mit potenziellen Unternehmerinnen unter einen Hut.

Es verfügte über eine eigene Website, die verwendet werden konnte, um Treffen mit der Botschafterin zu vereinbaren und öffentlich Informationen zu verbreiten. Außerdem wurde ein Podcast erstellt, für den einige Botschafterinnen interviewt wurden.

Die Gruppe der Botschafterinnen bestand stets aus rund 800 Frauen, und über die Gesamtlaufzeit des Projekts betrachtet waren etwa 2000 Frauen als Botschafterinnen tätig. Einige dieser Frauen wurden auch zu Botschafterinnen der Europäischen Union ernannt und nahmen an Workshops und Treffen mit Botschafterinnen aus ähnlichen Programmen aus der gesamten Europäischen Union teil. So haben zum Beispiel Deutschland und Schottland ähnliche politische Initiativen ins Leben gerufen.

Das Botschafterinnen-Projekt war Teil eines größer angelegten Programms zur Förderung des weiblichen Unternehmertums. Das Gesamtprogramm erhielt während seiner beiden Phasen von 2007 bis 2010 und von 2011 bis 2014 eine staatliche Unterstützung von etwa 600 Millionen SEK, von denen 29 Millionen SEK (etwa 2,9 Millionen EUR) anfänglich in das Botschafterinnen-Projekt investiert wurden. Das Geld wurde für die Umsetzung und Koordination des Projekts auf nationaler und regionaler Ebene verwendet, indem Treffen für die Botschafterinnen arrangiert, Informationskampagnen durchgeführt und Evaluierungen vorgenommen wurden.

Herausforderungen

Das Botschafterinnen-Projekt stützte sich in hohem Maße auf freiwillige Botschafterinnen, um das Unternehmertum unter Frauen zu fördern. Zwar hielt das die Betriebskosten gering, doch bestand die Herausforderung darin, für ein anhaltendes Engagement unter den Botschafterinnen zu sorgen, insbesondere im ländlichen Raum, wo sie im Rahmen ihrer Aufgaben viel reisen mussten, um an Veranstaltungen teilzunehmen. Zum Beispiel musste eine Botschafterin unter Umständen mehrere Stunden zu einer Veranstaltung reisen, um dort eine kurze Präsentation zu halten. Auf die Botschafterinnen kommen also zuweilen hohe Opportunitätskosten zu. Dieses Problem wurde sowohl von den Botschafterinnen als auch von den regionalen Koordinatoren angesprochen.

Außerdem erwies sich die Auswahl der Botschafterinnen als schwierig. Ein Evaluierungsbericht übte Kritik an dem Verfahren der Selbstselektion, das zur Festlegung von Botschafterinnen eingesetzt wurde, denn einige der Botschafterinnen verfügten nicht über die nötigen Erfahrungen oder Fähigkeiten, um als Rollenvorbilder aufzutreten. In vielen Fällen beschäftigten die Unternehmerinnen keine Mitarbeiter in ihrem Unternehmen. Botschafterinnen mit großen, wachstumsstarken Unternehmen wären als inspirierende Rollenvorbilder unter Umständen besser geeignet gewesen. Die regionalen Koordinatoren erkannten diesen Umstand an, konnten aber keine Gründe vorbringen, um potenzielle Botschafterinnen abzulehnen, weil das Programm nicht mit einem Screening-Mechanismus ausgestattet ist.

Auch die Auswirkungen und die Kostenwirksamkeit des Programms werden zuweilen hinterfragt. Die grundsätzliche Frage lautet, ob „weiche“ politische Maßnahmen mit dem Unternehmertum zusammenhängende Verhaltensnormen beeinflussen können. Während staatliche Interventionen zur Förderung von Verhaltensnormen in Bezug auf die Gesundheit, Verbrauchersicherheit und

Umweltfragen an Akzeptanz gewonnen haben (Thaler und Sunstein, 2008), sind der Frage, wie der Staat auf das wirtschaftliche Verhalten seiner Bürger, etwa in Bezug auf das Unternehmertum, Einfluss nehmen könnte und sollte, offensichtlich soziopolitische und ethische Grenzen gesetzt.

Darüber hinaus hat der schwedische Rechnungshof angemerkt, dass auf soziale Zielgruppen (z. B. Frauen und Zuwanderer) ausgerichtete Inspirations- und Mentoring-Programme zwar von ihren Teilnehmern geschätzt werden, in der Tendenz jedoch insgesamt eine sehr kleine Wirkung haben. Dies ist auch der internationale Eindruck, insbesondere in Bezug auf die Einflussnahme auf allgemeinere kulturelle Probleme, die die von Frauen wahrgenommene Attraktivität des Unternehmertums beeinträchtigen (z. B. Marlow und Patton, 2005).

Auswirkungen

Vom Start des Programms (Mai 2008) bis zu seinem Abschluss (Dezember 2014) erreichten die Botschafterinnen des Programms mehr als 170 000 Menschen mit etwa 11 000 Aktivitäten. Für jede Erfahrung wurden mittels eines Fragebogens die Ansichten der Teilnehmerinnen und Botschafterinnen erfasst.

Im Rahmen der Befragung sollten die Teilnehmerinnen die Botschafterinnen auf einer Skala von 1 bis 5 hinsichtlich des Inhalts und der Ausführung ihrer Präsentation bewerten. Insgesamt kommentierten 70% der Zuhörerinnen den Inhalt und die Ausführung der Präsentation mit „befriedigend“, „gut“ oder „sehr gut“. Die Teilnehmerinnen wurden zudem zu ihrem „Interesse am Unternehmertum“ befragt, und 50% derjenigen, die einer Botschafterin zugehört hatten, bekundeten ein „größeres Interesse“ am Unternehmertum nach dem Treffen mit der Botschafterin.

Im Rahmen ihrer Selbstbewertung der in dem Projekt gesammelten Erfahrungen betrachteten 50% der Botschafterinnen ihre Rolle als hilfreich für sich als Unternehmerinnen. Zu den als hilfreich betrachteten Faktoren zählten eine stärkere persönliche Marke, ein erweitertes soziales Netzwerk und verbesserte Kompetenzen. Bei ihrer Bewertung der Programmverwaltung waren 70% der Botschafterinnen „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit der Koordination des Programms auf nationaler und regionaler Ebene.

Im Jahr 2013 wurden besondere Anstrengungen unternommen, unter Lehrern an weiterführenden Schulen für das Programm zu werben, da Sekundarschülerinnen eine der primären Zielgruppen des Programms waren. Umfragedaten zufolge kannten 55% der Lehrer, die mit Betriebswirtschaft und Unternehmertum für Sekundarschüler zu tun hatten, das Botschafterinnen-Programm.

Laut Statistiken der schwedischen Agentur für Wachstumspolitik und -analyse verzeichnet die Projekt-Website (www.ambassadorer.se) seit ihrem Bestehen rund 800 individuelle Besucher wöchentlich. Das Programm war während seiner Laufzeit etwa 200-mal jährlich in den Medien zu sehen.

Voraussetzungen für die Übertragung

Im Jahr 2009 rief die Europäische Union ein europäisches Netzwerk für Botschafterinnen für das weibliche Unternehmertum ins Leben, das durch das schwedische Programm und andere Pioniere wie das Vereinigte Königreich inspiriert wurde. ⁽⁶⁾ Das Botschafterinnen-Konzept wird inzwischen in 21 anderen Ländern der Europäischen Union umgesetzt. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein solches Programm können wie folgt definiert werden:

1. *Aufbau eines Pools engagierter Botschafterinnen.* Das Engagement und die Bereitschaft der Botschafterinnen, einen freiwilligen Beitrag zu leisten, sind für eine erfolgreiche Umsetzung von wesentlicher Bedeutung. Allerdings ist auch ein Auswahlverfahren wichtig, um sicherzustellen, dass die Botschafterinnen qualifiziert sind.

⁶ Weitere Informationen erhalten Sie unter: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women/support-networks/index_en.htm.

2. *Sicherstellung, dass die Botschafterinnen repräsentativ sind.* Da sich die Verhaltensnormen verschiedener Bevölkerungsgruppen und Untergruppen unterscheiden, müssen die Botschafterinnen in Bezug auf ihr Alter, ihre Geschäftserfahrung, ihren kulturellen Hintergrund usw. vielfältig vertreten sein, um eine glaubwürdige Wirkung auf die Zuhörer (sowohl Frauen als auch Männer) zu erzielen.
3. *Intensive Werbemaßnahmen.* Es müssen unbedingt Mechanismen zur Kontaktaufnahme wie Websites, Social Media usw. genutzt werden, um Bürger, insbesondere die jungen unter ihnen, zu erreichen.
4. *Übermittlung positiver Botschaften.* Die Aktivitäten der Botschafterinnen sollten so weit wie möglich so gestaltet sein, dass sie das Potenzial haben, die in der Theorie ermittelten Mechanismen der wahrgenommenen Attraktivität („Das ist eine angemessene und potenziell attraktive Berufswahl“) und der wahrgenommenen Realisierbarkeit („Ich kann das auch“) unter den Teilnehmern zu bewirken.
5. *Bewertung der Auswirkungen.* Den Evaluierungen sollten verschiedene Indikatoren zugrunde gelegt werden, unter anderem die Selbstbewertung der Erfahrungen durch die Botschafterinnen, die Auswirkungen auf die Teilnehmer und sekundärstatistische Angaben wie die Medienberichterstattung. Die Evaluierungen sollten wie im schwedischen Beispiel durch unabhängige Parteien vorgenommen werden.

Literatur

- Bruni, A., S. Gherardi und B. Poggio (2004), „Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs“, *Journal of Organizational Change Management*, Bd. 17, S. 256-268.
- Krueger, N. (1993), „The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability“, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Bd. 18, S. 5-21.
- Krueger, N., M. D. Reilly und A.L. Carsrud (2000), „Competing models of entrepreneurial intentions“, *Journal of Business Venturing*, Bd. 15, S. 411-432.
- Marlow, S. und D. Patton (2005), „All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 29, S. 717-735.
- Shapiro, A. und L. Sokol (1982), „The Social Dimensions of Entrepreneurship“ in Kent, C. A. und D. L. Sexton und K. E. Vesper (Hrsg.), *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 72-90.
- Thaler, R. H. und C. R. Sunstein (2008), *Nudge*, Yale University Press.
- Wilson, F., J. Kickul und D. Marlino (2007), „Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 31, S. 387-406.



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), "Botschafterinnen für Frauen, Schweden", in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-23-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. 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 or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.