

Preparing
Women
to Lead!

Projektreport



Starthilfen für den weiblichen Führungsnachwuchs

Preparing Women to Lead - Projektreport

Helga Lukoschat, Barbara Schaeffer-Hegel (Hg.)

TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN/ EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN E.V.

Berlin 2000

Redaktion: Dorothea Jansen

Fotos: Kerstin Zillmer, Berlin

Satz und Layout: Janka Thurn, Nepenthes DMS, Birkenwerder

Der Projektreport wurde mit Mitteln der Europäischen Kommission und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt.



Europäische Kommission



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

INHALT

5 Vorwort

I. PREPARING WOMEN TO LEAD 1997-2000

- 7 Einleitung
- 12 **Monique Leijenaar**
Glass Ceiling and Mentoring
- 14 **Barbara Prammer**
Preparing Women to Lead – Frauennetzwerke in Politik
und Wirtschaft sind unsere Chance
- 16 **Christiane Chatzinakis-Bönsch**
Drei Jahre Preparing Women to Lead in Österreich
- 18 **Mieke van Haegendoren, Janneke Jellema**
Best Practices of Mentor Programmes in Belgium
- 21 **Nijolé Steponkutė**
Preparing Women to Lead – eine Brücke zwischen
Ost- und Westeuropa
- 22 **Ulla Weber**
Die Evaluation

II. INTERNATIONALE FACHKONFERENZ - LEADERSHIP IN THE NEW MILLENIUM

- 27 **Els van Winckel**
Leadership in the New Millenium - Welcome Speech
- 28 **Juliane Wiemerslage**
Vielfalt gestalten, Chancen erkennen –
Diversity in Unternehmen

III. ANHANG

- 33 Leitfaden für Mentorinnen (Kurzfassung)
- 35 Das Seminar-Curriculum
- 37 Mentorinnen 1997-2000
- 38 Mentees 1997-2000
- 39 Literaturlauswahl und Links
- 40 Adressen der Projektpartnerinnen

Vorwort

Auch nach zwei Jahrhunderten Aufklärung und demokratischer Grundorientierung ist die gleichberechtigte Partizipation von Frauen in den relevanten gesellschaftlichen Handlungsfeldern noch immer mehr Wunsch als Wirklichkeit.

Zwar sind Frauen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft inzwischen stärker vertreten und als hochqualifizierte Kompetenz-Ressource zum bedeutenden ökonomischen Wertfaktor geworden. Doch noch immer sind Entscheidungsträgerinnen in Spitzenpositionen eine Spezies mit Seltenheitswert: Gerade einmal 6% der Topmanager der deutschen Wirtschaft sind weiblich, in der Politik liegt die Quote mit 18% etwas günstiger.

Die empirischen Daten sprechen für sich. Nach wie vor behindern mannigfache historisch bedingte Barrieren den Berufs- und Karriereweg von Frauen. Immer noch ist die Normal-Erwerbsbiographie „männlich“, und noch immer orientiert sich die betriebliche Arbeitsorganisation am Modell des männlichen Vollzeit-Ernährers, den eine Ehe-Frau von allen häuslichen Pflichten entlastet. Die tradierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung ist trotz der größeren Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben intakt geblieben: Familienarbeit, Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen fallen nach wie vor in das „Ressort“ der Frauen. Unbezahlt versteht sich und ohne gesellschaftliche Anerkennung z.B. durch eine angemessene Berücksichtigung im Rentenrecht.

Angesichts unzureichender und kostspieliger Betreuungsdienstleistungen bleiben berufstätige Frauen einer Doppelbelastung ausgesetzt, die mangels flexibler Arbeitsstrukturen oftmals eine Entscheidung für den Beruf *oder* die Familie erzwingt. Solange sie nicht in angemessenem Umfang auch von Vätern genutzt werden, sind Erziehungsurlaub und Teilzeitbeschäftigung Lösungsmodelle mit bedenklichen Widerhaken: Ihre negative Wirkung als Karriereknick für Frauen bleibt erhalten.

Auf dem nach wie vor geschlechtsspezifisch segregierten Arbeitsmarkt landen Frauen leider allzu oft in Frauenberufen, die - was Lohn und Karriere anbelangt - ausgesprochen unattraktiv sind. Auf den mittleren Managementetagen stoßen Frauen mit Aufstiegsambitionen rasch an die "gläserne Decke".

Wirkungsmächtig sind auch die tradierten Bilder von Weiblichkeit geblieben. "Ein Frauenzimmer, das Macht ausübt, ist ebenso ekel als ein Mann, der sich schmincket" – hat Gotthold Ephraim Lessing seiner Gräfin Orsina in den Mund gelegt und die Sache vor mehr als 150 Jahren auf den Punkt gebracht. Das Verfallsdatum für diese Grundhaltung ist noch immer nicht abgelaufen, aber gesellschaftspolitisch notwendige Verände-

rungen sind keinesfalls auf den Weg zu bringen, wenn Frauen auf Definitionsmacht und Entscheidungsgewalt verzichten.

Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern, eine geschlechtergerechte Neuverteilung der Arbeit, Reorganisation der Arbeitsstrukturen zur Ermöglichung von „work-life-balance“, Reformierung des Steuer- und Rentenrechts – dies sind die für die Zukunft von beiden Geschlechtern relevanten Themen und Forderungen. Die Zukunft der Gesellschaft ist nicht nur eine Frage der Informations- und Wissenskompetenz, sie ist auch und vor allem eine Frage danach, wie die Gesellschaft ihr künftiges Geschlechterarrangement und damit ihre eigene Regeneration - d.h. das Leben der Kinder von heute und des Arbeitskräftenachwuchses für morgen - zu organisieren gedenkt. Die Frage nach der Zukunft ist eine Frage nach der Zukunft der Demokratie – einer ganzen Demokratie, an der Frauen und Männer in allen gesellschaftlichen Bereichen partnerschaftlich partizipieren. Um diese Themen im öffentlichen Diskurs plazieren und für politische und wirtschaftliche Reformen Mehrheiten mobilisieren zu können, müssen Frauen bestehende Machtchancen ergreifen, geeignete Durchsetzungsstrategien entwickeln und ihre Forderungen medienwirksam vertreten.

Mehr Frauen in Führungspositionen und ein funktionierendes Netzwerk weiblicher Entscheidungsträger sind nötig, um mittel- und langfristig eine durchsetzungsfähige Basis für gesellschaftliche Veränderungen zu schaffen. Solange Frauen von den „old boys networks“ ausgeschlossen sind, müssen äquivalente Frauen-Netzwerke für sie ähnliche Initiations- und Unterstützungsfunktionen übernehmen.

Um diese und andere Resultate unserer Forschungsarbeiten in praktische Supportstrukturen zu übersetzen, haben wir 1995 die **EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN E. V.** gegründet. Empowerment, Networking und die Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses waren und sind die erklärten Ziele der **AKADEMIE**. *Preparing Women to Lead* war unser erstes Projekt, das diese Zielsetzungen verwirklichen sollte. Im Rahmen des 4. Aktionsprogramms für die Chancengleichheit von Frauen und Männern durch die Europäische Kommission gefördert und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kofinanziert, konnten wir 1997 in Kooperation mit der Technischen Universität Berlin unsere Arbeit beginnen. Nach drei Durchgängen in der Laufzeit von 1997-2000 stellen wir mit Stolz fest, dass das Projekt seinen Zweck erreicht hat.

Erfahrene Führungspersönlichkeiten haben als Mentorinnen und „role models“ junge Frauen auf ihrem Berufsweg und in ihrer Karrieremotivation unterstützt. Sie öffneten den jungen Frauen Türen und ermöglichten ihnen Einblick und Zugang zu den formellen und informellen Strukturen in Organisationen und Unternehmen. Ein Netzwerk wurde geschaffen, von dem alle - Mentorinnen, Mentees und die "Mütter" des Projekts - bis heute dauerhaft profitieren.

Mit anderen gleichstellungspolitisch orientierten Projekten trägt *Preparing Women to Lead* dazu bei, den Führungsetagen in Politik und Wirtschaft ein neues Profil zu verleihen.

Leadership in the New Millenium war daher das Thema der internationalen Mentoring-Fachkonferenz, die wir am 4. und 5. Mai 2000 in Berlin veranstalteten. Mit vielen Expertinnen und Experten diskutierten wir „best practices“ und geeignete Strategien, um einen neuen „Geschlechtervertrag“ als Basis einer zukünftigen „work-life-balance“ für Frauen und Männer zu begründen. In diesem Sinne hoffen wir, dass sich das 21. Jahrhundert zum Jahrhundert einer gerechten „Geschlechterdemokratie“ entwickeln wird.

All denen, die daran beteiligt waren, *Preparing Women to Lead* zu entwickeln und zu ermöglichen, möchte ich sehr herzlich danken: den Mentorinnen, die trotz großer beruflicher Auslastung bereit waren, sich dem jungen Führungsnachwuchs mit Rat und Tat zu widmen, unseren exzellenten Expertinnen und Trainerinnen, die den Mentees wichtige Kompetenzen praxisnah vermittelten, unseren Projektpartnerinnen aus vier europäischen Ländern für die gute Zusammenarbeit und die produktive Partnerschaft, die uns auch in Zukunft verbinden wird, sowie - last not least - dem Projektteam, das keine Mühe gescheut und mit großem Engagement unser Erstlingsprojekt realisiert hat.

Mein besonderer Dank gilt Helga Lukoschat, die nach Jahren gemeinsamer Forschungstätigkeit *Preparing Women to Lead* mit mir zusammen konzipiert und später selbständig durchgeführt hat. Ohne ihre „Ko-Mutterschaft“ und ohne ihren tatkräftigen Einsatz wäre *Preparing Women to Lead* nicht das geworden, was es geworden ist und wäre ihm kein so großer Erfolg beschieden gewesen.

Juni 2000

Barbara Schaeffer-Hegel



Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel
Vorstandsvorsitzende der Europäischen Akademie
für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V.

Einleitung

Mentoring für Frauen hat Konjunktur. In den 80er Jahren wurde Mentoring in amerikanischen Großunternehmen und politischen Organisationen zur gleichstellungsorientierten Personal- und Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Es wurde zunächst von Großbritannien und den skandinavischen Ländern erfolgreich „re-importiert“, bevor es sich in anderen europäischen Ländern etablieren konnte.

Der Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente praktischer Gleichstellungspolitik kamen die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre auf europäischer wie internationaler Ebene entgegen. Die 4. UN-Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking hatte zur Realisierung der faktischen Gleichstellung der Geschlechter u.a. die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Trainingsprogrammen gefordert, die Frauen gezielt zur Ausübung gesellschaftlicher Führungspositionen befähigen.



Preparing Women to Lead
Dr. Helga Lukoschat mit den Mentees 1999 in der Europäischen Akademie (Berlin-Grünwald)

Die Europäische Union nahm mit dem Vertrag von Amsterdam die Gleichstellung von Frauen und Männern als eines ihrer zentralen Ziele in das Gemeinschaftsrecht auf. Zudem hat die Union ihre politische Strategie von der reinen Frauenförderung zugunsten des Konzepts des „gender mainstreaming“ verschoben. Seither muss die Dimension der Chancengleichheit in alle Politikbereiche und Programme der Gemeinschaft einbezogen werden, um deren geschlechtsspezifische Auswirkungen bereits in der Konzeptionsphase zu überprüfen und zu bewerten. Neben dem expliziten Ziel der ausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen kommt der Kopplung von Europäischer Beschäftigungsstrategie und

Gleichstellungspolitik in diesem Kontext eine Schlüsselrolle zu. Wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftlicher Erfolg in Europa werden langfristig von der verstärkten Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt und der Nutzung ihrer Kompetenz-Ressourcen abhängig sein. Chancengleichheit ist damit nicht mehr nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern eine Frage der ökonomischen Vernunft und ein wettbewerbsstrategischer Faktor.

Es überrascht daher nicht, dass große Wirtschaftsunternehmen in Europa innovative Instrumente gezielter Frauenförderung schnell und erfolgreich adaptierten. Im Bündel möglicher Fördermaßnahmen übernehmen Mentoring-Programme dabei eine Sonderfunktion: Sie werden insbesondere eingesetzt, damit hochqualifizierten Frauen endlich der Durchbruch durch die „gläserne Decke“ ins Top-Management gelingt.¹

Was ist Mentoring und was leistet es?

Der Begriff „Mentoring“ geht zurück auf Homers Odyssee. Bevor er in den Trojanischen Krieg zog, übertrug Odysseus seinem Freund Mentor die Aufsicht über das Haus und bat ihn, seinem Sohn Telemach Berater, Förderer und Erzieher zu sein. Allerdings war Mentoring bereits im antiken Epos kein rein männliches Konzept: Die Göttin Athene nahm immer wieder die Gestalt des Mentor an, um ihrerseits den jungen Telemach zu beraten und zu unterstützen.

Unabhängig vom Geschlecht der Beteiligten besteht die Grundstruktur des Mentoring also in einer one-to-one-Beziehung zwischen einer erfahrenen Persönlichkeit und einer jüngeren Nachwuchskraft. Die Mentorin/der Mentor übernimmt persönlich Verantwortung für die berufliche Entwicklung der/des Mentee.² Ursprünglich sind Mentoring-Beziehungen informelle und dauerhafte Unterstützungsformen, die erst im Kontext von Personalentwicklungsprogrammen formalisiert und in der Regel zeitlich begrenzt werden.

Zu den Prämissen formaler Mentoring-Programme gehört zumeist, dass ein ausreichender Hierarchie- und Altersunterschied vorhanden sein muss, der den Erfahrungsvorsprung der Mentorin gewährleistet, die Anerkennung ihrer Autorität durch die Mentee erleichtert und ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden ermöglicht. Um Konflikte zu vermeiden, wird zwischen Mitarbeiterin und unmittelbarer Vorgesetzten Mentoring nicht praktiziert.

Im Unterschied zum „Schwesternmodell“, das von der Gleichrangigkeit der Frauen ausgeht und in der Frauenbewegung lange Zeit eine prominente Rolle spielte, setzt Mentoring eine Differenz voraus, deren Anerken-

nung für die Mentee nicht Abwertung impliziert, sondern gewinnbringend ist.

"Sokratische Hebammenkunst"

Hierarchieunterschied und Autorität der Mentorin bedeuten nicht, dass diese die individuelle Persönlichkeit der Mentee ignorieren und ihr die eigenen Positionen überstülpen darf. Die Mentorin sollte die Stärken und Schwächen ihrer Mentee erkennen und im Hinblick auf angestrebte Ziele und mögliche Karrierechancen mit ihr diskutieren. Mentoring ist daher eher eine Art „sokratische Hebammenkunst“³ - die Mentorin berät und unterstützt die Mentee mit konstruktiver Kritik bei der Karriereplanung, aber die konkreten Entscheidungen fällen und umsetzen kann nur die Mentee selbst.

Inzwischen haben sich verschiedene Mentoring-Formen⁴ herausgebildet. Beim *internen* Mentoring gehören Mentorin und Mentee der selben Organisation an. Von *externem* Mentoring spricht man, wenn Mentorin und Mentee in unterschiedlichen Organisationen tätig sind. *Cross-Mentoring* ist ein Sonderfall des externen Mentoring, bei dem die Mentorinnen der beteiligten Organisationen jeweils eine Mentee der Partnerorganisation betreuen. Diese externen Mentoring-Formen können sowohl auf nationaler als auch auf transnationaler Ebene durchgeführt werden.

Mentoring-Programme in Unternehmen und Organisationen zeigen ein beachtliches Leistungsspektrum, sofern eine Reihe von Bedingungen erfüllt sind.⁵ Grundvoraussetzung ist das klare Commitment der Geschäftsführung, die die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Mentorinnen und Mentees sind sorgfältig auf ihre Funktionen und die Gestaltung ihrer Beziehung vorzubereiten. Um gravierende Probleme und unnötige Enttäuschungen zu vermeiden, müssen die wechselseitigen Erwartungen abgeglichen und Regeln für den Kontakt vereinbart werden. Die Implementierung sollte von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden, die die Intentionen des Programms organisationsintern vermitteln und für Transparenz sorgen.

Mentoring ist keine Einbahnstraße, sondern eine reziproke Beziehung, von der alle Beteiligten profitieren. Ein Dialog entsteht, der den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen fördert. Die Mentee lernt am "role model" Führungsanforderungen und -methoden in der konkreten Praxis kennen und kann durch das Feedback der Mentorin ihre eigenen Fähigkeiten und ihr eigenes Führungspotential besser einschätzen; sie gewinnt wichtige "Insider"-Kenntnisse und bekommt Zugang zu karriereentscheidenden

Netzwerken. Umgekehrt kann die Mentorin durch das Feedback der Mentee ihren Führungsstil reflektieren und neues Wissen und neue Perspektiven integrieren. Die Organisation schließlich verfügt mit Mentoring für Frauen über ein effizientes Instrument der gleichstellungsorientierten Nachwuchsentwicklung, das zudem noch den internen Wissenstransfer, informelles Lernen und die interne Kommunikation fördern kann.

Ein Patentrezept ist Mentoring bei alledem nicht. Die bestehenden strukturellen Barrieren für Frauen können nur durch eine Bündelung verschiedener Strategien und Instrumente und in längerfristigen Zeithorizonten abgebaut werden.

Preparing Women to Lead

Mit dem Pilotprojekt *Preparing Women to Lead* wurde an der Technischen Universität Berlin in Kooperation mit der **EUROPÄISCHEN AKADEMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN E.V.** ein neues Konzept entwickelt, um den weiblichen Führungsnachwuchs in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern zu fördern. *Preparing Women to Lead* wurde von der Europäischen Union im Rahmen des 4. Aktionsprogramms zur Chancengleichheit von Frauen und Männern von 1997 bis 2000 gefördert und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kofinanziert.

In einer Untersuchung der **AKADEMIE** zum Qualifikations- und Kooperationsbedarf von Frauen in der Politik⁶ hatten die befragten Politikerinnen neben fachlicher und außerfachlicher Qualifizierung unterstützende Netzwerke und die frühzeitige Förderung durch erfahrene Führungspersonlichkeiten als wichtige Faktoren für den Karriereweg hervorgehoben. Dennoch gaben nur ein Fünftel der befragten Politikerinnen an, durch einen Mentor oder eine Mentorin unterstützt worden zu sein.

Wenn sich Mentoring in der Wirtschaft als geeignetes Instrument der Frauen-Nachwuchsförderung erwiesen hatte, warum sollte es dann nicht auch für das gezielte Empowerment von Frauen für die Politik eingesetzt werden?

Auf der Grundlage dieser Forschungen und unter Einbeziehung nationaler und internationaler Erfahrungen mit Mentoring- und Internship-Programmen für junge Frauen wurde schließlich das Projektdesign entworfen. Wichtige Impulse wurden u.a. aus den USA aufgenommen. Vorbildfunktion hatte vor allem das "Public Leadership Education Network" (PLEN) in Washington, das seit nahezu 20 Jahren erfolgreiche Programme für Studentinnen und Absolventinnen durchführt, um diese auf Führungsaufgaben in Politik und Öffentlichkeit vorzubereiten.

Methodisch kombiniert das Projekt drei bewährte Instrumente der Nachwuchsförderung - Weiterqualifizierung, Internships und Mentoring - und richtet diese frauenspezifisch aus.

Als strategische Zielsetzungen verfolgt das Programm:

- die Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen durch gezielte Förderung weiblicher Nachwuchskräfte
- die Sensibilisierung von Organisationen und Unternehmen für gleichstellungspolitische Ziele und Instrumente
- den Aufbau eines europäischen Mentorinnen-Netzwerks als Plattform für einen bereichsübergreifenden Dialog und potentielle Kooperationen zwischen hochkarätigen Führungsfrauen.

Als Projektpartnerinnen konnten:

- Prof. Dr. Mieke van Haegendoren und Janneke Jeltema von der Universität Limburg aus Belgien,
- Dr. Monique Leijenaar von der Katholischen Universität Nijmegen aus den Niederlanden,
- sowie das österreichische Bundesministerium für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz - zunächst vertreten durch Prof. Dr. Sieglinde Rosenberger, seit 1999 durch Mag. Christiane Chatzinakis-Bönsch⁷

gewonnen werden. Im Durchgang 1999/2000 kam als neue Kooperationspartnerin Nijolė Steponkutė aus Litauen hinzu⁸.

Führungsfrauen aus Politik, Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und den Medien - häufig bereits gleichstellungspolitisch sehr engagierte Persönlichkeiten - wurden in den beteiligten Ländern angesprochen und waren bereit, als Mentorinnen zu fungieren.

Als Mentee-Zielgruppe wurden hochqualifizierte Hochschulabsolventinnen in einem mehrstufigen Assessmentverfahren sorgfältig ausgewählt und den Mentorinnen zugeordnet („matching“).

Das Programm

Der konkrete Programmablauf gliederte sich schließlich in drei Phasen. Ein zweiwöchiges Vorbereitungsseminar bildete den Auftakt. Internationale Expertinnen leiteten die persönliche Standortbestimmung der Teilnehmerinnen an, machten sie mit Managementanforderungen und Führungsmethoden vertraut und trainierten Kommunikations- und Präsentationstechniken. Fachvorträge führten in die Geschlechterproblematik ein und stellten innovative Formen der Gleichstellungspolitik vor. Ein ganztägiger Workshop gab den Mentees die Gelegenheit, ihre Fragen, Erwartungen und Ängste bezüglich des Internship und der Mentoringbeziehung zu besprechen. Im Sinne der

„visibility“ wurde die Vorbereitungsphase mit einem öffentlichen Abschlussevent beendet, auf dem die Frauen sich dem geladenen Publikum und der Presse präsentierten.

Im anschließenden, dreimonatigen Internship begleiteten und beobachteten die Mentees ihre Mentorinnen und lernten durch dieses „shadowing“ deren Tätigkeitsfelder, Arbeitsweise und Führungsstil kennen. Parallel gewannen sie Einblick in die formellen und informellen Strukturen und Entscheidungsprozesse der Organisationen und wurden nach Möglichkeit in bestehende Kontaktnetze eingeführt. Darüber hinaus bearbeiteten die Mentees ein eigenes Projekt, das für die Mentorin von Interesse war und zugleich eine Gelegenheit bot, ihre Kompetenzen unter Beweis zu stellen.

Zur Unterstützung fand ein Begleitseminar statt und stand die Projektleiterin für Gespräche zur Verfügung. Den Mentorinnen wurde zudem ein Leitfaden an die Hand gegeben, der die Funktionen des Mentoring erläutert und wichtige Anregungen zur Gestaltung der Beziehung gibt.

Ein einwöchiges Nachbereitungsseminar bildete den Abschluss des Programms und diente der Auswertung der Erfahrungen und der weiteren Berufsweg- und Karriereplanung.



Preparing Women to Lead 2000

Die deutsche Teilnehmerin Tanja Dünfründ präsentiert die Ergebnisse ihrer Arbeitsgruppe. Die Arbeitspsychologin absolvierte ihr Internship bei der Unternehmensberaterin Brigitte Winkler.

Einsichten und Erfahrungen

Nach dreijähriger Laufzeit von *Preparing Women to Lead* veranstaltete die Akademie vom 4.-5. Mai 2000 die Mentoring-Fachkonferenz *Leadership in the New Millennium* ⁹. In diesem Kontext zogen wir gemeinsam mit internationalen Expertinnen und Experten Bilanz und stellten zukünftige Entwicklungsperspektiven vor.

In den vergleichsweise kurzen Zeithorizonten der Programmdurchgänge von *Preparing Women to Lead* war der faktische Berufseinstieg für die Mentees sicher der entscheidende und auch einzig realistisch zu erwartende Karriereeffekt ¹⁰. Bis zu 65% der jungen Frauen haben ein Beschäftigungsangebot ihrer Internship-Organisation erhalten ¹¹. Die meisten Mentees bleiben zudem mit ihrer Mentorin in Kontakt und werden von ihr bei der Beschäftigungssuche und auf dem weiteren Karriereweg unterstützt.

Der größte Gewinn liegt sicherlich im Bereich der psychosozialen Effekte. Mit gestärktem Selbstbewusstsein und geschärfter Selbsteinschätzung gehen die Frauen aus dem Programm hervor. Die Aneignung von Durchsetzungs- und Führungsstrategien hilft ihnen, sich auf dem Arbeitsmarkt und in ihren derzeitigen Positionen besser zu behaupten. Entscheidend sind darüber hinaus die Kontakte, die über die Mentorin vermittelt wurden und für den weiteren Berufsweg relevant werden können. Wichtig ist natürlich auch die Zugehörigkeit zum Netzwerk, das die Mentees selbst untereinander gebildet haben.

Für die Mentorinnen war vor allem die Vermittlung der eigenen Erfahrungen von Bedeutung, mit der sie eine junge Frau sinnvoll fördern konnten. Großes und im Projektrahmen nicht ausreichend zu befriedigendes Interesse bestand an einem vermehrten Kontakt der Mentorinnen untereinander. Da der Ausbau des Mentorinnen-Netzwerkes ein wichtiges Ziel bleibt, müssen hier in Zukunft Anlässe geschaffen werden, die die Kommunikation intensivieren.

Die beteiligten Organisationen und Unternehmen waren in diesem personenzentrierten Programm naturgemäß eher Nutznießer im Hintergrund. Sie hatten die Gelegenheit, Mentoring als gleichstellungspolitisches Instrument zu testen und ggf. jungen Führungsnachwuchs zu rekrutieren.

Die Bilanz des Pilotprojekts ist insgesamt ausgesprochen positiv. Das Konzept mit seiner Kombination von Qualifizierungsseminaren, Internships und Mentoring hat sich in allen Feldern als effektiver Methoden-Mix erwiesen.

Gleichwohl sind noch Modifikationen nötig. Probleme sind erwartungsgemäß vor allem in der Mentoring-Beziehung und im Kontext des Internships aufgetre-

ten. In manchen Fällen wichen das Verständnis von Mentoring und die Erwartungen, die Mentorin und Mentee in die Beziehung einbrachten, zu sehr voneinander ab und führten zu wechselseitigen Frustrationen. Der im zweiten Durchlauf integrierte Vorbereitungs-Workshop für die Mentees hat sich in dieser Hinsicht sehr bewährt, reicht aber zur Konflikt-Prophylaxe noch nicht aus. Ein paralleler Workshop wird in Zukunft auch die Mentorinnen noch intensiver in das Mentoring und seine Erfolgs- und Misserfolgskriterien einführen.

Perspektiven

In der dreijährigen Pilotphase von *Preparing Women to Lead* konnten wichtige Erfahrungen gesammelt werden, die der **EUROPÄISCHEN AKADEMIE** nun als gesicherte Basis für die Entwicklung ihrer Folgeprojekte dienen ¹². Bereits in der Entwicklungsphase von *Preparing Women to Lead* hatten wir reflektiert, dass zielgruppenspezifische Programme notwendig sind, die einerseits eine frühzeitige Einflussnahme auf das Berufs- und Studienwahlverhalten von jungen Mädchen erlauben und sich andererseits am Bedarf der jeweiligen Berufsphase älterer Frauen orientieren. Im Rahmen eines ganzheitlichen „Career-Building-Konzepts“, das zur Zeit von der **AKADEMIE** entwickelt wird, sollen daher Projekte für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt und aufeinander abgestimmt werden.

Die Schülerinnen-Projekte der **AKADEMIE**, die in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt werden, sollen Mädchen motivieren, zukunftssträchtige Berufe in Männerdomänen anzustreben, um an den Karriererechenancen insbesondere der technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfelder partizipieren zu können. Auch hier werden Formen des „Mini-Mentoring“ bzw. des „shadowing“ eingesetzt. Sehr deutlich hat *Preparing Women to Lead* aufgezeigt, dass das Lernen am weiblichen Vorbild besonders geeignet ist, um bei Mädchen und jungen Frauen geschlechterstereotype Vorstellungen abzubauen und sie zu ermutigen, „ungewöhnliche“ Wege zu gehen.

Sinnvoll ist es zudem, das Konzept von *Preparing Women to Lead* für Studentinnen anzupassen. Wichtige Kenntnisse und Kompetenzen, die in der Regel nicht universitär trainiert werden - wie Management- und Führungsmethoden, Kommunikations- und Präsentationstechniken -, sollen studienbegleitend vor dem Berufseinstieg entwickelt und die Karriereorientierung durch Mentoring verstärkt und unterstützt werden.

Während der Projektlaufzeit gingen darüber hinaus viele Anfragen von berufstätigen Frauen ein, die großes Interesse an einer Mentoring-Beziehung haben und nach Support auf dem Karriereweg suchen. Für diese Professionals ist ein spezifisches Management-Development-Programm nötig, das bedarfsorientiert unterschiedliche Formen von Mentoring zur Anwendung bringt.

Neben den genannten Konzepten bietet die **EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN** zugleich an, Mentoring-Programme für Organisationen und Unternehmen zu entwickeln und durchzuführen, die innovative Strategien erproben wollen, um ihr entscheidendes Kapital – ihre Humanressourcen – dauerhaft zu sichern.

Investitionen in das Kompetenzpotenzial von Frauen sind notwendige Investitionen in die Zukunft – in der Wirtschaft wie in der Politik.

Juni 2000 Dorothea Jansen, Helga Lukoschat

Anmerkungen:

- 1 Zum Problem der "glass ceiling" vgl. den Beitrag von Monique Leijenaar in diesem Band.
- 2 Da in diesem Kontext ausschließlich Mentoring für Frauen relevant ist, werden im Folgenden nur die weiblichen Formen "Mentorin" und "Mentee" gebraucht.
- 3 Als "sokratische Hebammenkunst" wird die Kunst der Gesprächsführung bezeichnet, die der Philosoph Sokrates in den Platonischen Dialogen praktiziert. Sokrates' Mutter war Hebamme. Wie die Hebamme einer anderen Frau hilft, ihr Kind zu bekommen und es nicht selbst gebären kann, so hilft Sokrates seinen Gesprächspartnern im Dialog, ihre eigenen Vorstellungen und Begriffe zu klären und zu entwickeln.
- 4 Vgl. Kathy E. Kram, *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life*, Lanham, 1988.
- 5 Zu den Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Mentoring-Programmen vgl. Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner: *Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme*, Deutsches Jugendinstitut/Abteilung Geschlechterforschung, München, 1999.
- 6 Vgl. Helga Foster, Helga Lukoschat, Barbara Schaeffer-Hegel (Hg.): *Die ganze Demokratie. Zur Professionalisierung von Frauen in der Politik*, Pfaffenweiler, 1998.
- 7 Zur Situation in Österreich vgl. die Beiträge von Barbara Prammer und Christiane Chatzinakis-Bönsch in diesem Band.
- 8 Zur Entwicklung in Litauen vgl. den Beitrag von Nijolė Steponkutė in diesem Band.
- 9 Vgl. die Beiträge von Els van Winckel und Juliane Wiemerslage in diesem Band.
- 10 Zur Unterscheidung von Karrierefunktionen und psychosozialen Funktionen beim Mentoring vgl. Kathy E. Kram, *Mentoring in the Workplace*, in: D.T. Hall (Hg.), *Career Development in Organizations*, San Francisco, 1986, S. 161-201.
- 11 Auf der Basis der Evaluationsdaten informiert Ulla Webers Beitrag in diesem Band ausführlich über die Projektergebnisse.
- 12 Zu den Projekten, die im Kontext von *Preparing Women to Lead* in Belgien entstanden sind, vgl. den Beitrag von Mieke van Haegendoren und Janneke Jellema in diesem Band.

Dr. Monique Leijenaar, University of Nijmegen, The Netherlands

The Glass Ceiling and Mentoring

An important reason to start the project *Preparing Women to Lead* is that European governance has failed in the inclusion of women in political and economic decision making. Despite all the international agreements, the research, the recommendations and all other efforts, the participation of women in leadership positions in the private sector and in political bodies remains very low in most European countries and there has been little progress over the years. The difference, however, with 10 years ago is that there is much more knowledge available, not only about the barriers that hinder women to get access to the decision making institutions, but also about the strategies to overcome these barriers.

At the beginning of a new century we distinguish three main factors explaining the lack of power of women: the fact that we are dealing with a division of power, the focus of women on 'quality of life' and the current dominant culture of organizations and institutions.



Dr. Monique Leijenaar and the dutch mentees 2000
from the left: Dr. Monique Leijenaar, Barbara Schoute,
Marjolein Koning, Yvette Tuin, Lidwien van Schipstal,
Shanti Roos

One of the main explanations of the persistent character of this under-representation of women is that getting many more women into decision making involves a radical redistribution of power. Research has shown that people in power obviously do not like to give up their privileged positions. Many procedures for selecting and nominating economic and political leaders are biased in ways that promote the continued tenure of groups, typically of men, that already hold positions of power. It seems to be extremely difficult for women to break into these traditional male bastions.

A second factor is what we call the importance of the quality of life for women. The high demands of deci-

sion making positions, like long days, 24 hours availability and a need for mobility do not meet the ideas that many women share on how to lead your life. Besides work and a career there are other spheres of interest which are important. The fact that women divide their time and attention between a career, family, friends and community stands in the way of a linear-increasing career pattern.

The third factor is the culture of organizations (shared values, ideas and practices within companies and organizations) that does not coincide with cultural norms and values of career women. Research has shown that in many organizations values such as independence, control, competition, rationality and objectivity are dominant, while there is less room for values and practices related to caring, emotionality and closeness. Furthermore, men and women differ in attitudes: women are more focused on reaching consensus and balance in communication and more democratically oriented, while men are more focused on competition and have a more autocratic orientation. Women managers often do not feel at home and feel isolated, also because they operate in other networks.

These and other factors form the glass ceiling. Women in Europe still hit this glass ceiling on their way to top level decision making positions. Table 1 shows some recent figures of women in leadership positions from the Netherlands.

However, maybe the tide is changing. In 2000 women are not viewed anymore as victims in need of special treatment. These days women leaders and decision makers are in demand because of their positive contribution towards the company or organisation. Policymakers and high-level decision-makers are more aware of the fact that important input is lacking with a one-sided composition of the management team. A more diverse management team increases the legitimacy of the decisions (more people are inclined to accept the decisions that were made), the responsiveness (a greater understanding of the needs and demands of citizens and clients) and it means involving a greater network in the decision making process, since both women and men have their own network.

Another development is the tight jobmarket. Women as employees are very much in demand given the lack of skilled workers. The demand for more women may lead to an adaptation of working conditions, better suited for women (and men) with more than one field of interest.

Appointed in politics	% women	Boards non-profit organizations	% women
Minister	27	Board member of national organizations	20
Junior Minister	36	Board of the National Trade Union	33
State Commissioner	8	National Board Employers	3
Mayor	17		
Member Advisory Board	20		

(Indirectly) Elected	% women	High level positions in Ministries and in the Private Sector	% women
Member of the Second Chamber	36	Secretary General and Director General (and deputies)	9
Senator	22	Boards of Commissioners of main private companies	5
Provincial Councillor	31	Board of main private companies	1
Provincial Government	26	Professors in universities	5
Local Councillor	22	Directors of schools	7
Local Government	19		

Table 1: Some recent figures on the empowerment of women in the Netherlands (1998/99)

Mentoring

There are many strategies aimed to increase the number of women in leadership positions both in the private and in the public sector. One can distinguish between strategies intended to strengthen the position of women in the recruitment pool (for example stimulate young women to educate themselves in ICT or in technology or, for political positions, mobilise them to become an active member in a political party); strategies intended to increase the chances that women are selected to follow a careertrack for a leadership position (high profile; in-house learning); strategies aimed at increasing the probability that women will be selected or nominated for a political position (setting of quota by parties or by quota-legislation) and strategies intended to retain in high office those women who are indeed initially successful. In this context we discuss the strategy of mentoring, both as a way to get in and build up a network as well as a method to get ahead on the careertrack.

Preparing young women to lead

There are several reasons to set up a mentor-mentee programme for young women who just left university (the mentees) and women in high level leadership positions (the mentors). First of course, there are the usual reasons for young people to take up an internship: one gets to know the company and the people who work there. Also the adaptation to the rhythm of

working-life is important. *Preparing Women to Lead* offers the insight how women fulfil their leadership roles. We have read in the previous paragraphs that women have to overcome certain barriers before they reach a top position and after this to stay put. The young women in the programme *Preparing Women to Lead* are able to find out how their mentors got to the top and how they are coping with for example the demands of the organization in terms of working hours (and for women with children how to combine this with childcare) and the (male oriented) organizational values and norms.

Apart from the actual internship, the young women attend a two-week preparatory course in Berlin. The course focuses on communication skills, on team-building, oral and written presentations and provides some lectures on women in management and in politics and on gender-mainstreaming. Especially the latter topics are new for many women attending the programme, given the fact that in the 1990s gender studies is not often part of a university curriculum. These days many young (high educated) women, who themselves experienced no gender discrimination in their education and in finding a job, do not see any problems for women as a group, and as a consequence, have not been engaged so far in activities aimed to increase the participation of women in decision making positions. On a personal level they will experience problems in their career at the moment they hit

the glass ceiling, when they are confronted with the choice for children or to continue meeting the demands of 60 hour working weeks. The preparatory course in Berlin is often the first time the young women are dealing with the gender issue.

Five interns from the Netherlands are participating in the 1999-2000 programme. Their mentors are a deputy secretary general of a Ministry, a director of a public company, a member from a provincial government, a member of the European Parliament and a vice-director of a publishing house. The internship involves three parts: a project that the organization wants carried out, an evaluation of the organization in terms of gender and the mentee-mentor relationship. The latter is both the most interesting and the most difficult to fulfil, mainly because of time-constraints: given the leadership role of the mentor it is often hard for her to find the time to sit down and discuss more

personal matters like the combination of work-private life or how to deal with (masculine) expectations in the organization. Another constraint is the confidential nature of some of the meetings the mentor has to attend and which are therefore not accessible to the mentees.

Despite these constraints *Preparing Women to Lead* has been successful with both mentors and mentees as satisfied participants. The majority of the mentors like the exchange on a weekly basis with young women eager to learn, while most of the mentees are satisfied with the insight they get in the ups and downs of a career.

Mentoring may be an instrument to break through the glass ceiling by preparing the young women for the barriers they will be confronted with on the pathway to a leadership position.

Barbara Prammer

Bundesfrauenvorsitzende der SPÖ, Abgeordnete zum Nationalrat,
Bundesministerin für Frauenangelegenheiten a.D.

Preparing Women to Lead – Frauennetzwerke in Politik und Wirtschaft sind unsere Chance

Als ehemalige Frauenministerin und politische Unterstützerin des Projekts *Preparing Women to Lead* freue ich mich, zum Abschluss des dritten Projektjahrs einen Gastartikel schreiben zu können. Gerade jetzt, da wir in Österreich die Abschaffung des Frauenministeriums und den Rückschritt zu einer neo-konservativen Frauenpolitik erleben müssen, bestätigt sich, wie unglaublich wichtig solche Projekte zur Bildung von Frauennetzwerken sind.

Frauen sind bis heute von Führungspositionen in Politik und Wirtschaft weitestgehend ausgeschlossen. Dass mittlerweile Bewegung in die hierarchischen Strukturen gekommen ist, verdanken wir zum einen unseren Vorkämpferinnen, die seit Beginn des 20. Jahrhunderts für die elementarsten Schritte in der Gleichberechtigung sorgten. Mit der Einführung des Frauenwahlrechts war der Damm gebrochen und spätestens mit Beginn der 68er-Bewegung war zum anderen eine von Frauen für Frauen gemachte Frauenpolitik zumindest unter Frauen selbstverständlich. Diese Erfolge waren wichtige Meilensteine, aber weiterhin bedeutet für uns Frauen die *de jure* Gleichberechtigung noch lange keine *de facto* Gleichstellung, und für eben diese faktische Gleichstellung und das Aufbrechen der althergebrachten Rollenbilder müssen wir sorgen.

Dabei stellen Mentorinnen-Projekte für uns Frauen einen wichtigen Weg dar, denn die Umsetzung der Gleichstellung auf allen Ebenen kann nicht nur durch Rechtsnormen bewirkt werden. Der politische Druck durch Gesetze, Verordnungen, aber auch durch die Personalauswahl und die gezielte Förderung von Frauenprojekten, kann nicht alles sein. Die Gesellschaft ändern wir nur, wenn wir alle Menschen in ihrem persönlichen Umfeld erreichen, und dazu müssen Frauen vor Ort für ihre Rechte eintreten und in ihrem Umfeld selbstverständlich stark auftreten. Zu lange haben Männer die Spitzenfunktionen in Politik und Wirtschaft „selbstverständlich“ innegehabt, als dass sie diese nun von sich aus freigeben würden. Dazu funktionieren die „old boys networks“ immer noch viel zu gut. Deutlich bemerken wir hier das Problem von Rollenbildern, die nie hinterfragt, sondern einfach gelebt werden, denn Männer und Frauen haben es meist nicht anders gelernt. Diese Mechanismen sind es, gegen die wir kämpfen müssen, um den Männern bewusst zu machen, warum sie wegen ihrer patriarchalen Erziehung so agieren, wie sie agieren und wie sie damit Frauen konsequent ausbremsen. Darum habe ich als damalige Frauenministerin dieses Projekt und seine Umsetzung in Österreich von Anfang an unterstützt, denn gerade die Politik muß hier Vorreiterin sein im Einsatz für eine faktische Gleichstellung.

Unabhängige Frauen-Netzwerke sind unverzichtbar

Die Idee des Projekts, dass Frauen in Führungspositionen als Mentorinnen dafür sorgen, dass andere Frauen sich auf solche Positionen vorbereiten und diese dann auch erreichen, ist genau der richtige Weg für den dringend notwendigen Aufbau von Frauennetzwerken. Als starke „role models“ sind Frauen in Führungspositionen wichtig für Frauen, die ihre Berufslaufbahn erst begonnen haben. Darüber hinaus ist die nicht nur nationale, sondern auch europaweite Vernetzung, die im Rahmen dieses Projektes erreicht wurde, heutzutage unabdingbar. Speziell durch den internationalen Erfahrungsaustausch erhält das Projekt einen starken Rückhalt, der nicht von der politischen Unterstützung eines Landes abhängt – und der gerade jetzt in Österreich besonders spürbar ist.

Seit Projektbeginn im Jahre 1998 habe ich daher als Bundesministerin für Frauenangelegenheiten ein Projektbudget zur Verfügung gestellt und das Projekt soweit wie möglich politisch unterstützt. Die Beteiligung von Mentorinnen und Mentees war bereits im ersten Jahr sehr gut, und die Resonanz war durchweg positiv, so dass auch im zweiten Jahr eine hohe Beteiligung erreicht werden konnte.

So einfach der Grundgedanke der „Internships“ auch ist, die praktische Umsetzung zwischen Mentee und Mentorin ist immer aufs neue spannend. Immerhin müssen hier zwei Frauen über drei Monate hinweg eng zusammenarbeiten, und dazu bedarf es guter Vorbereitung und einer ständigen Projektbegleitung. Daher möchte ich an dieser Stelle den Frauen des Instituts für Politikwissenschaft der Universität Wien danken, die sich um die Durchführung des Projekts, die Vorbereitung der Internships und die Betreuung von Mentees und Mentorinnen gekümmert haben – eine sicherlich sehr aufwendige Tätigkeit, die viel Engagement erforderte.

Es bleibt zu wünschen, dass auf Grund der Erfahrungen *Preparing Women to Lead* eine feste Einrichtung wird und die Zahl der vermittelten Internships auch weiterhin zunimmt. Gerade in Österreich sind wir derzeit auf solche Initiativen angewiesen, denn seit der Angelobung der neuen rechts-konservativen Bundesregierung scheint Frauenpolitik als eigenständiges Politikfeld ausgedient zu haben. Nicht nur, dass dieser neuen Regierung keine Frauenministerin mehr angehört, die nun für Frauenagenden zuständige freiheitliche Sozialministerin läßt auch schlimmste Rückschritte in der Frauenpolitik befürchten. Ihr Kenntnisstand über zentrale Fragen der Frauenpolitik ist katastrophal: Zur Frage des Gleichbehandlungsgesetzes meinte sie, da habe man sie jetzt „am falschen Fuß erwischt“, denn „da bin ich ehrlich überfragt, für wen das jetzt gilt.“ Der Begriff Beweislastumkehr war ihr in

einem Antrittsinterview überhaupt neu. Es macht – ehrlich gesagt – persönlich betroffen, dass meine und die Arbeit meiner Vorgängerinnen für die Frauenpolitik nun zunichte gemacht und im Sinne einer rechts-konservativen Ideologie zur Familienpolitik herabgestuft wird.

Das Streichkonzert der neuen Regierung

Die neue FPÖ-ÖVP-Regierung setzt jetzt binnen Wochen alle Schreckensszenarien um, die wir uns nie hätten träumen lassen: Das geltende Pensionsrecht wird überfallartig – gerade auch zu Lasten von Frauen, die wegen ihrer Kinderbetreuungszeiten weniger Beitragsmonate haben – geändert. Frauen müssen in Hinkunft mit weniger Pension rechnen, denn nur die wenigsten von ihnen erreichen genügend Beitragsmonate, um mit einer Kürzung der bisherigen Pension auszukommen. Dabei müssen Frauen ohnehin schon auf Grund der geringeren Bezahlung mit geringeren Pensionen leben. Daneben werden die Förderungen für Frauenprojekte drastisch eingeschränkt und gleichzeitig das teure „Karenzgeld für alle“ eingeführt. Auch viele andere Maßnahmen betreffen Frauenorganisationen und Frauenprojekte: Die Abschaffung des begünstigten Posttarifes für gemeinnützige Organisationen soll zwar durch direkte Subventionen ausgeglichen werden, doch hier will die neue Regierung laut ÖVP-Fraktionschef Kohl „die Böcke von den Schafen trennen“ – eine unglaublich deutliche Kampfansage an alle regierungskritischen Organisationen und unangepassten Projekte. Dass die Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung nun keine wesentliche Rolle mehr spielt, versteht sich in der rechts-konservativen Logik leider schon von selbst, denn warum sollen Frauen, die doch als Teil der Familie zu Hause zu bleiben haben, ein eigenständiges Einkommen erwerben und somit vom „Familienoberhaupt“ unabhängig sein? Faire Beziehungsmodelle und moderne Formen von PartnerInnenschaft haben bei solchen Überlegungen rein gar keinen Platz mehr.

Die Liste der Einschränkungen und Zurücknahmen von Frauenpolitik sowie der neuen „Geisteshaltung“ wäre noch viel länger, und ich fürchte, sie wird in den nächsten Monaten noch anwachsen. Ich werde nun als Oppositionspolitikerin und SPÖ-Bundesfrauenvorsitzende alles daran setzen, dass es sich diese Regierung mit ihren „Alibifrauen“ nicht bequem machen wird. Darum hoffe ich, dass es mehr starke Frauen geben wird, wie diejenigen, die an *Preparing Women to Lead* teilnehmen und die durch solche Projekte immer mehr „im Kommen“ sind, und dass sie lauter und sichtbarer werden. Das wäre ein weiterer wichtiger Schritt, damit eines Tages eine de facto Gleichstellung – und nicht nur Gleichberechtigung – gelebt und erlebt wird.

Christiane Chatzinakis-Bönsch
Projektkoordinatorin Österreich, Mitarbeiterin des abz wien

Drei Jahre Preparing Women to Lead in Österreich

Preparing Women to Lead wurde in Österreich durch die Bundesministerin für Frauenangelegenheiten finanziell unterstützt. Frau Prof. Dr. Sieglinde Rosenberger vom Institut für Politikwissenschaft der Universität Wien war während der ersten beiden Jahre verantwortliche österreichische Projektleiterin, im ersten Jahr gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Eva Kreisky. Im Herbst 1999 übernahm ich die Projektkoordination und die Organisation des dritten Projektdurchgangs.

Im Rahmen von *Preparing Women to Lead* wurden von 1998 bis 2000 in Österreich sechzehn Mentoring-Beziehungen begründet. Die Ausschreibung des Projekts für die Mentees in einer österreichischen Tageszeitung erzeugte in allen drei Jahren großes Interesse, das sich in den Jahren 1999 und 2000 in jeweils ca. 200 Anforderungen der Projektunterlagen widerspiegelte. Es langten viele Anfragen von berufstätigen Frauen ein, die Interesse an einer berufsbegleitenden Unterstützung in Form von Seminaren, Mentoring und Vernetzung mit Frauen in ähnlichen beruflichen Situationen äußerten. Die Anzahl der konkreten Bewerbungen war mit etwa 25 in jedem Projektjahr nahezu gleich.

In den drei Jahren wurden aufgrund einer variierenden Gesamtzahl an verfügbaren Plätzen unterschiedlich viele Plätze an Österreicherinnen vergeben, nämlich 1998 acht, 1999 fünf und 2000 drei. Fünfzehn Internships wurden komplett durchgeführt, eines vorzeitig beendet. Vierzehn der sechzehn Internships wurden in Wien absolviert, eines in Tirol. Ein Internship-Platz wurde transnational vergeben, d.h. eine österreichische Teilnehmerin des dritten Durchgangs absolvierte ihr Internship in Deutschland.

Die sechzehn österreichischen Teilnehmerinnen an *Preparing Women to Lead* waren bei Beginn ihres Internships im Durchschnitt 28,9 Jahre alt. Die jüngste Teilnehmerin war 23 Jahre alt, die älteste 38 Jahre. Die Studienrichtungen der Teilnehmerinnen waren breit gefächert: Politikwissenschaft (4), Wirtschaftsstudien (3), Psychologie (2), Biologie, Lebensmittel- und Biotechnologie, Jus, Germanistik, Pädagogik, Publizistik und Soziologie (je1).

Die Mentees befanden sich in folgenden Situationen auf dem Karriereweg: kurz vor Studienabschluss (3), in der Arbeit an ihrer Dissertation (4), vor dem Berufseinstieg (2), vor einem Berufsumstieg (7, davon zwei in verlängerter Karenz). Fünf der sechzehn Teilnehmerinnen hatten zumindest ein Kind.

Die Mentorinnen kamen zunächst vorwiegend aus dem (frauen-)politischen und dem Frauenprojektbereich sowie aus der Verwaltung. Im Laufe des Projekts konnten auch zunehmend Mentorinnen aus der Wirtschaft für eine Teilnahme interessiert werden. Eine Mentorin aus dem Wirtschaftsbereich nahm zweimal am Projekt teil. Als neue Entwicklung kann angesehen werden, dass drei Mentorinnen aus dem NGO-Bereich sich 1999 und 2000 an *Preparing Women to Lead* beteiligten.



Preparing Women to Lead 2000
Die österreichische Teilnehmerin Alexandra Palt diskutiert über „gender responsible leadership“. Die Juristin absolvierte ihr Internship bei Barbara Lochbihler, Generalsekretärin von Amnesty International Deutschland.

Loyalität, Diplomatie und Fingerspitzengefühl sind gefordert

Die Mentees gingen hochmotiviert, zielstrebig und leistungsorientiert an die Anforderungen der Seminare und des Internships heran. Sie sahen ihre Teilnahme an *Preparing Women to Lead* als wichtigen und richtungsweisenden Schritt in ihrer Berufslaufbahn an. Die Erfahrung, für ein Projekt zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses ausgewählt worden zu sein, brachte einen Zuwachs an Motivation und Selbstvertrauen.

In den Seminaren war eine hohe Kooperationsbereitschaft zu beobachten sowie ein großes Interesse an den beruflichen Zukunftsplänen der anderen Frauen. Bereichernd war die internationale Zusammensetzung der Gruppe. Das Gelingen der internationalen Vernetzung der Mentees, die auch nach Projektende u.a. über E-mail-Listen und Folgetreffen fortgesetzt wurde, ist ein Erfolg des Projektes.

Im Internship konnten die Teilnehmerinnen den Alltag einer Frau in einer Führungsposition hautnah miterleben. Laut eigener Einschätzung befanden sich die Mentees in einer höchst interessanten, aber auch konfliktträchtigen Position. Ihre Sonderstellung als persönlich der Mentorin zugeordnete, von außen kommende Frauen verlangte von ihnen Diplomatie und viel Fingerspitzengefühl.

Der richtige Umgang mit Loyalität und Solidarität war hier ebenso gefragt, wie ein zuverlässiger Umgang mit wichtigen Informationen. Die Mentees erlebten das Internship als deutlich verschieden von einer normalen Arbeitsbeziehung – in vielen Fällen als anstrengender. Es zeigte sich, dass eine umfassende Vorbereitung auf die Mentee-Rolle im Rahmen des Vorbereitungsseminars wichtig und hilfreich ist, um der Mentee ihre Positionierung im Unternehmen zu erleichtern.

Die Mentees durchliefen in der Zeit der Projektteilnahme eine Reihe von Reflexions- und Veränderungsprozessen und trafen Berufs- und Lebensentscheidungen, die wegen ihrer großen Bedeutung für die eigene Zukunft potenziell auch krisenhaft waren. Angebote, wie länderspezifische Gruppen-Begleitseminare, gegebenenfalls Einzelcoaching und eine intensive Auswertung der Internship-Erfahrungen beim Nachbereitungsseminar in Berlin, boten Hilfestellung in dieser wichtigen Zeit der Karriereplanung. Die Auseinandersetzung der Mentees mit den Alltagserfahrungen einer Frau in einer Führungsposition war eine vielschichtige und naturgemäß kontroverse. Eine kritische Reflexion hatte darin ebenso Platz wie großes Interesse an der Arbeit und dem Führungsstil der Mentorin.

Insbesondere die Vorbildfunktion der Mentorin war wichtig und wurde für die eigene Karriereplanung der Mentees produktiv genutzt. Die Zusammenarbeit mit einer Frau, die ganz selbstverständlich eine Führungsposition ausübt, erlebten sie als Ansporn, selbst eine Führungsposition anzustreben.

Auch für die Mentorinnen hat sich ihr Engagement gelohnt

Positive Rückmeldungen kamen von den Mentorinnen über die dreimonatige Zusammenarbeit mit den Mentees, deren Engagement, Leistungsfähigkeit und Einsatz gelobt wurden. Darüber hinaus bot das Internship auch den Mentorinnen Gelegenheit für wichtige Erfahrungen. Positiv wurde die Möglichkeit erwähnt, durch eine Frau, die nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihnen steht, Rückmeldungen über den eigenen Führungsstil und eine Außensicht auf die Situation des Unternehmens zu bekommen.

Darüber hinaus förderte die Rolle der Mentorin die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil durch die Notwendigkeit, ihn der Mentee zu erklären. Dies führte vielfach zu einer bewussteren Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens. Schließlich löste die dreimonatige Anwesenheit einer Mentee in vielen Organisationen gemeinsame Reflexionsprozesse zum Thema Führung und Führungsstil aus, die in manchen Fällen Veränderungen, u.a. die Einführung neuer Strukturen, zur Folge hatten.

Die Mentorinnen zeigten in der Mehrzahl ein großes Interesse an einer Vernetzung mit anderen Frauen in Führungspositionen. *Preparing Women to Lead* unterstützte dieses Interesse mit dem Angebot gemeinsamer Veranstaltungen für Mentorinnen in Berlin und einigen Vernetzungstreffen in Wien. Das Bedürfnis nach Austausch und Vernetzung auf Seiten der Mentorinnen und ihre Bereitschaft, Frauen am Beginn ihrer Karriere zu unterstützen, sollten in Zukunft für die Förderung von Frauenkarrieren und die Schaffung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen noch vermehrt nutzbar gemacht werden.

Preparing Women to Lead soll in Österreich Zukunft haben!

Die Erfahrungen mit *Preparing Women to Lead* sehe ich als erfolgreichen ersten Schritt in der Bildung und Konsolidierung einer europäischen Zusammenarbeit und in der konkreten Förderung von weiblichen Führungsnachwuchskräften in den Partnerländern. Diese Erfahrungen motivieren zur Weiterentwicklung und zur Fortsetzung der Kooperation in neuen Projekten.

Um die aufgebauten Frauen-Netzwerke zu erweitern, Unterstützungsmodelle für Frauen auf den verschiedenen Stufen ihres Karriereweges in einer europäischen Zusammenarbeit weiterzudenken und Folgeprojekte von *Preparing Women to Lead* zu realisieren, ist eine sichere Verortung in Österreich notwendig. Die Schaffung eines gemeinsamen Raumes für Frauen – wie die EUROPÄISCHE AKADAMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT ihn in Berlin bietet – auch in Österreich wäre die sinnvolle Weiterführung von *Preparing Women to Lead*.

Es ist an der Zeit, den weiblichen Führungsnachwuchs in Österreich nicht nur mit zeitlich begrenzten, interessanten Projekten und Idealismus zu unterstützen, sondern sichere Rahmenbedingungen in Form von räumlichen, personellen und finanziellen Ressourcen zu schaffen, um Frauen kontinuierlichen Support anbieten zu können. Diese Forderung halte ich gerade angesichts der gegenwärtigen politischen Situation in Österreich für unverzichtbar.

Janneke Jellema co-ordinator
Mieke Van Haegendoren promotor
Social Economic Institute (SEIN), Limburgs Universitair Centrum

Best Practices of Mentor Programmes in Belgium

Our society today is based on the principle of life long learning on which employment and career opportunities depend. The concept of 'learning' implies two different modes: formal and informal learning. Formal learning takes place at school, in vocational training or at university. Informal learning is most common: We learn by experiences, at the coffee table, from discussions, by 'role models' etc.

Personal contact and networking are an important basis for learning as well as for a professional career. Traditionally, there are different ways within our culture for male managers to meet in a formal or informal context. In 'old boys networks' the exchange of experiences result in a coaching or mentoring process by the senior participants.

For women these support structures are rare. Up to now, female management has not been a common thing. The lack of an older generation of 'role models' and a strong network have been important reasons. Research has shown that the promotion of women in middle and top management, in the profit as well as in the non-profit sector, still falls behind the male colleagues. The percentage of women in political and decision-making functions is also much lower. In the financial respect, leading positions for women are underestimated regarding to equal functions occupied by men.

The Social Economic Institute (SEIN) of the Limburg University in Belgium is a partner within the European project *Preparing Women to Lead*. During the successful participation in this mentor programme, SEIN developed additional mentor and management programmes which combine the stimulation of life long learning with the promotion of leading positions for women in the profit and non-profit sector and in politics.

I. The SEIN Programmes for Women - Method and tools

The mentor programmes of SEIN aim to optimise and broaden the professional development of women in management and politics by theoretical input, by training of personal and professional qualities, by personal coaching via mentoring and by offering a broad network. The projects can be seen as an important instrument in a professional training and coaching system for Human Resource Management. The method used for these programmes is based on four 'tools':

Mentoring

Mentoring can be a 'one to one' coaching relationship or the relationship between a mentor and a small group of participants or the combination of these two forms. In professional life, mentoring is used more and more as a specific training method. An experienced manager or a top politician shares experiences with 'mentees'. In most cases, formal education systems for politicians, members of Trade Unions or managers do not exist. The exchange of information and experiences available by observing a 'role model' (the mentor) is therefore of ultimate importance.

The mentor and the mentee meet on a regular basis organised and prepared by a co-ordinator. The meetings are structured on the basis of a checklist and prepared with a strategy and a thesis which the mentors will discuss with the mentees. In addition, mentor and mentee give frequent evaluations to the co-ordinator so that she/he can follow the process of the meetings. Outside the meetings, the participants can contact the mentors or the co-ordinator for advice and support.

Train the Trainer

An experienced manager is not automatically a good mentor. She/he can be prepared for the role of a mentor by training. In addition, a manager will not spend time and energy with one or more mentees if there is for her/him no win-win situation. Therefore an interesting training programme will be presented to the mentors.

Mentoring gives the mentor interesting reflections on her/his own career and work field. Furthermore she/he will create a relationship based on trust with the mentees because professional and personal items will be discussed. The preparation course 'train the trainer' will deal with these aspects as well as with 'women and management' and 'best practices' of mentoring.

Education and Training

The education within the mentor projects includes both informal and formal learning. The programmes contain interactive training sessions based on the demands of the participants. During the programme a continuous evaluation of the learning goals and a coaching of the trainers and mentors takes place. Topics related to the position of a manager or a politician are presented. Examples can be communication, motivation of personnel, time-management and quality management. The mentors here have an active

role because they manage the groups and assist them in solving and discussing specific topics.

Networking

Together with training and mentoring, functional networks will be created. On the one hand the mentors and the trainers open their networks for the participants. On the other hand new networks are created within the group of participants. The network and group process is of great importance for the discussions and exchange of experiences during the training sessions. Furthermore the network provides a platform of colleagues who are on a certain position in their career and carrying out their ambitions.



The Belgian political scientist Caroline Jansen, mentee 2000, in the preparatory seminar. Her mentor was Anne van Lancker, Member of the European Parliament.

II. The SEIN Programmes

Besides *Preparing Women to Lead* SEIN promotes and co-ordinates the following mentor programmes:

SOFIA Management 1999 and 2000

This is a one year mentor and training programme for women in management positions in profit and some non-profit organizations in the Limburg province. The programme is funded by the European Social Fund (ESF), the Limburg Fund and fees of the participants.

The fact that all participants finished the programme proves that it was successful and appreciated by the participants.

All the mentees wanted to continue the programme. Even the local newspapers and the province of Limburg were interested in the project. Therefore the ESF and the Limburg Funds sponsored a follow-up of six months. In 2000 a new SOFIA management programme has started which is more or less the same. Besides the ESF and the Limburg Fund, the department Equal Opportunities of the province is a partner in this project. Four mentors guide the group. Two new mentors, who were participating last year, are now promoting as a mentor. The flow of mentors through these groups is an important aspect of networking and recruiting mentors.

SOFIA Politica

SOFIA Politica is a mentoring and training programme for politicians. It prepares young women who will participate as a candidate for the elections in October 2000 for the provinces and the councils. The project is a partnership between Equal Opportunities of Limburg and SEIN. The mentors are active women of the main four political parties (SP-socialists, VLD-Liberals, Agalev-Greens, Volksunie-Flemish party).

Each mentor guides a group of mentees of their party. The evening meetings once a month based on: structures of the councils and provinces, gender and equal opportunities, women in politics, challenges for the Limburg county and mind mapping. The results of the evaluations are very positive and the local and national press published on this project.

The women are very enthusiastic about the programme because it is a unique programme in which women of different parties can meet and exchange experiences crossing the party borders. In addition they have asked for a continuation of this programme. A proposal will be worked out after the election in October 2000 and a programme will be presented for the women when they have achieved a mandate.

VIVA - Women in Trade Unions

VIVA (Vrouwen in Vakbonden) started in January 2000 as a mentor and management programme for women who are active in the trade unions in Limburg. The difference with the SOFIA programmes is the background of the women. Most of the participants are workers and have a lower education. The presented topics are communication, negotiation, assertiveness and human resources (from employer's and employee's point of view). Mentoring and networking are introduced for the first time within the different trade unions and here too the crossing borders between them is a unique project in Belgium. Until now the evaluations are very positive.

SOFIA Summer University

In September 2000, a two weeks management training and internship will be organised for young women in higher education. Most of the higher education and universities in Belgium do not offer management programmes or traineeships for students. In this respect SEIN wants to organise training for young women who are interested in leadership positions and who want to meet a woman working in a management position. The training consists of women in management, leadership, communication and presentation techniques and teamwork. Most of the mentors for SOFIA Summer University are mentors in the SOFIA

management project. So again, a flow-through of mentors in the programmes is visible.

New Programmes

We know that a great demand exists for programmes that combine informal and formal learning. The positive reactions of the actual programmes have proven that the mentoring projects fulfil these needs. Therefore SEIN will continue its work by exploring new programmes for women in specific sectors. Mentor projects that will be worked out are: women in ICT, women in the social sector, women in the police and women/girls in techniques.

Nijolė Steponkutė

Leiterin des Frauenberatungszentrums und Vorsitzende der Frauengesellschaft Litauens

Preparing Women To Lead – eine Brücke zwischen Ost- und Westeuropa

Bei unserer ersten Begegnung 1999 in Berlin bot mir die **EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR FRAUEN IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN E. V.** an, am Projekt *Preparing Women to Lead* teilzunehmen und es als Train-the-Trainer-Programm für mögliche Projekte in Litauen zu nutzen. Die Heinrich-Böll-Stiftung förderte dieses Kooperationsvorhaben und übernahm die Reisekosten.

Vereinbart wurden Besuche im September und Oktober 1999 sowie im Januar, März und Mai 2000 in Berlin. Ich nahm an Planungstreffen und Besprechungen mit den Projektpartnerinnen aus Belgien, Deutschland, den Niederlanden und Österreich in den jeweiligen Ländern und als Beobachterin am Assessmentverfahren in Berlin teil. Darüber hinaus begleitete ich im Januar das Vorbereitungsseminar, um die konkrete Durchführung des Programms und seiner Qualifizierungsmodule kennenzulernen. Mit den Trainerinnen und der Projektleiterin diskutierte ich Funktionen und Ziele der Seminare und die sichtbaren Ergebnisse bei den Teilnehmerinnen.

Anfang Mai besuchte ich schließlich die internationale Mentoring-Fachkonferenz *Leadership in the New Millenium* in Berlin, die im Kontext dieses letzten Durchlaufs von *Preparing Women to Lead* veranstaltet wurde. Die Konferenz bot eine anregende Plattform, um Erfahrungen auszutauschen und zusätzliche Kontakte für potenzielle Kooperationen zu knüpfen.

Der Funke zündet – Gründung einer Initiativgruppe in Litauen

Neben den praktischen Erfahrungen, die ich während der Projektdurchführung sammeln konnte, stellte mir die **EUROPÄISCHE AKADEMIE** umfangreiches Informationsmaterial zur Verfügung, das ich an interessierte Frauen in Litauen weiterleitete. Meine Multiplikatorinnenfunktion verlief sehr erfolgreich: Eine Initiativgruppe aus fünf Mitgliedern wurde von uns gegründet, um ein ähnliches Projekt in Litauen zu verwirklichen. Der Gruppe gehören A. Burneikienė, Szym-Kontrolleurin für gleiche Rechte, G. Račienė, Abteilungsleiterin für Internationale Beziehungen der Rechtsakademie, R. Kučinskienė, Konsultantin im Szym-Ausschuss für Jugendprobleme, N. Galinienė, Direktorin des Holländer-Hauses (das in Litauen Konsulatsstatus besitzt) und ich selbst an.

Die Teilnahme an *Preparing Women to Lead* ermöglichte es mir, wirksame Maßnahmen zur Förderung qualifizierter Frauen und effiziente Methoden und Instrumente der Umsetzung kennenzulernen. Nach jedem Besuch habe ich meine neu erworbenen Kenntnisse an die litauischen Spezialistinnen, den Vorstand, die Mitarbeiterinnen und Freiwilligen des Litauischen Frauenberatungszentrums, die selber an verschiedenen Jugendprogrammen beteiligt sind, weitergegeben. Darüber hinaus sind die Beziehungen zu den führenden europäischen Gleichstellungsexpertinnen, Wissenschaftlerinnen und den Frauen, die sich um die praktische Verwirklichung von Gleichstellung bemühen, von größter Bedeutung für uns.

Über die Teilnahme am Projekt berichtete ich bereits mehrmals in Fernseh- und Radiointerviews sowie in einem Dokumentarfilm anlässlich des 10. Jahrestages der Unabhängigkeit Litauens.

Weitere Frauen haben sich inzwischen mit der Initiativgruppe zu einem Diskussionsforum zusammengeschlossen. Gemeinsam entwickeln wir Projektkonzepte, um die gesammelten Erfahrungen für Litauen fruchtbar umzusetzen.

Die erfolgreiche Kooperation mit der Europäischen Akademie in Berlin und den Projektpartnerinnen in Belgien, den Niederlanden und Österreich soll auch in Zukunft fortgesetzt werden. *Preparing Women to Lead* wird dann nicht nur als Brücke für junge Frauen mit Führungspotenzial fungiert haben, sondern auch als Brücke zwischen den Frauen im Osten und im Westen Europas.

Die Evaluation

Im Januar 2000 haben drei Viertel der Teilnehmerinnen aus dem Programm durchlauf 1998 von *Preparing Women to Lead* eine Arbeitsstelle¹ (vgl. Abb. 1). Zwei Drittel dieser Gruppe beschreiben ihre aktuelle Tätigkeit als Führungsposition auf der mittleren Ebene (vgl. Abb. 2), ein Drittel davon konnte ihre Beschäftigung als direkte Folge der im Internship geschlossenen Kontakte antreten.

Die gesamte Gruppe stellt einen kausalen Zusammenhang zwischen ihrer Programmteilnahme und ihrem gegenwärtigen beruflichen Erfolg her: Durch *Preparing Women to Lead* konnten sie ihr Auftreten auf dem Arbeitsmarkt professionalisieren, ihre eigenen beruflichen Vorstellungen und Ziele klären und ihre persönlichen Stärken entwickeln.

Diese Ergebnisse, die aus der schriftlichen Nachbefragung des ersten Durchgangs resultieren, zeigen, dass das Programm sein Ziel, junge Frauen zur Übernahme von Führungsverantwortung zu ermutigen und ihre Einstellungs- und Karrierechancen zu verbessern, auch langfristig gesehen erreicht (vgl. Abb. 3).

Selbstverständlich ist dies keineswegs. Eine Projektidee kann noch so vielversprechend sein, ein Konzept noch so wohl durchdacht – ob sie tatsächlich die gewünschten Effekte erzielen, kann erst die Praxis erweisen. Gerade für ein Projekt wie *Preparing Women to Lead*, das mit der Kombination einer Hospitanz bei einer Führungsfrau und einem begleitenden Seminarprogramm innerhalb der bundesdeutschen Nachwuchskräfteentwicklung methodisch-konzeptionell neue Wege beschreitet, ist die gründliche Erfolgskontrolle daher unverzichtbarer Projektbestandteil.

Prozessbegleitende Befragungen

Um zu ermitteln, ob die zentralen Ziele des Programms erreicht werden, wird jeder Durchlauf einer umfassenden Evaluation unterzogen. *Preparing Women to Lead* richtet sich an drei Zielgruppen: die Mentees, die Mentorinnen und die Öffentlichkeit².

Die Mentorinnen und die Mentees werden nach ihrer Beurteilung der Gesamtkonzeption, der einzelnen Module, der Wirksamkeit des Programms und seiner Bestandteile und zu Verbesserungsvorschlägen befragt. Die erwähnte Nachbefragung ist in diesem Rahmen der Abschluss einer Reihe von Befragungen, die prozessbegleitend vor, direkt nach und während des jeweiligen Durchlaufs vorgenommen werden. Die Mentees erhalten Fragebögen vor und nach ihrer Teilnahme am Programm, beurteilen die Seminare und deren Teile und verfassen Protokolle während ihrer Internships. Zudem dient das Nachbereitungseminar der gemeinsamen Auswertung. Die Mentorinnen erhalten einen Fragebogen nach Ablauf der Intern-

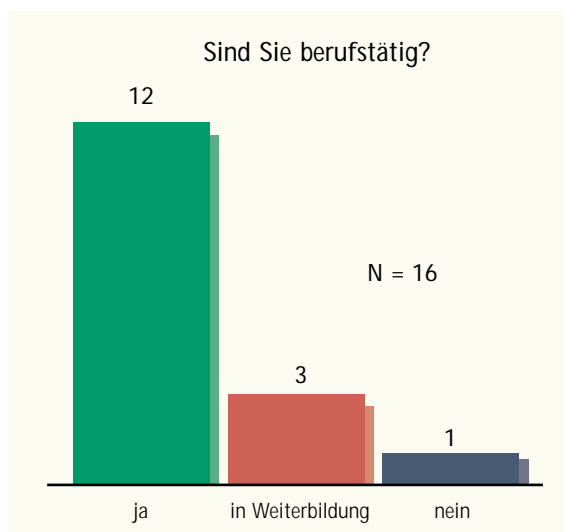


Abb. 1: Nachbefragung nach einem Jahr - Mentees 1998

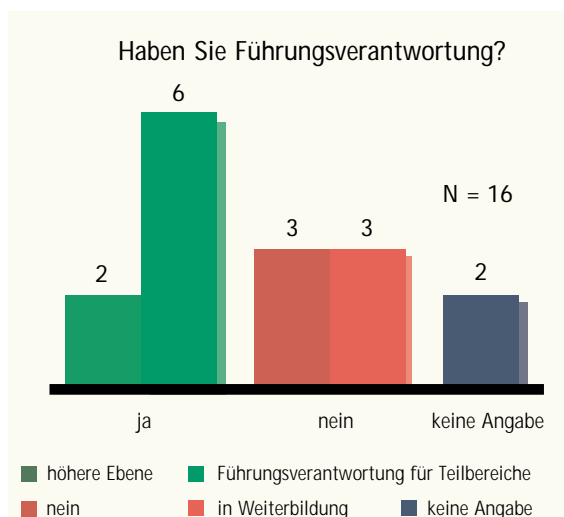


Abb. 2: Nachbefragung nach einem Jahr - Mentees 1998

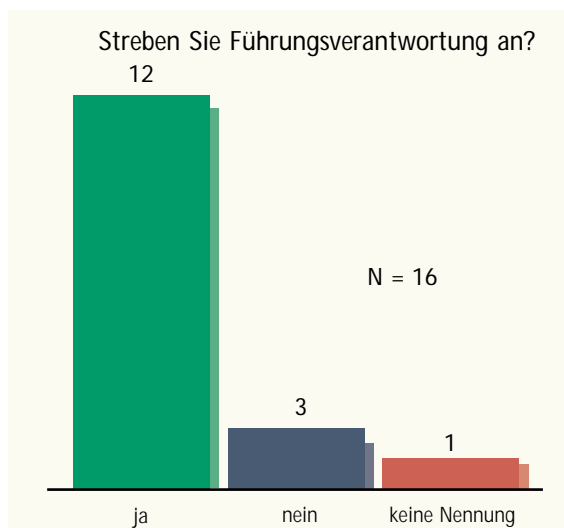


Abb. 3: Nachbefragung nach einem Jahr - Mentees 1998

ships und diskutieren beim Mentorinnen-Workshop ihre Erfahrungen und Vorschläge. Die Projektpartnerinnen verfassen Tätigkeitsberichte. Zur Öffentlichkeitsarbeit werden die entsprechenden Daten gesammelt und aufbereitet.

Wovon die Mentees profitierten

Der greifbarste Erfolg des Programms besteht sicher darin, dass im Durchlauf 1998 über ein Drittel, im Durchlauf 1999 sogar fast zwei Drittel der Mentees von den Organisationen, in denen sie ihr Internship absolviert haben, ein Beschäftigungsangebot erhielten. Der karrieretechnisch wichtige Kontakt zu einer erfahrenen Führungsfrau konnte zudem für die Mehrzahl der Mentees dauerhaft etabliert werden: 62,5% der Mentees 1998 und alle Mentees des Jahres 1999 geben an, auch nach Ablauf des Programms mit ihrer Mentorin in Kontakt zu bleiben. 65,2% (1998) bzw. 59% (1999) der Mentees können bei der Beschäftigungssuche auf die Unterstützung ihrer Mentorin rechnen (vgl. Abb. 4).

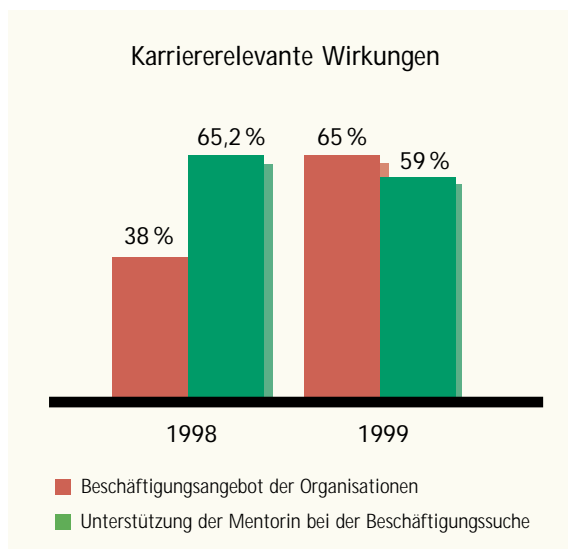


Abb. 4: Gewinn für die Mentees (1998 - 1999)

Auch der Erfahrungs- und Qualifikationszuwachs ist bei den Mentees erheblich und betrifft sowohl Fachkenntnisse als auch kommunikative Fähigkeiten und Führungskompetenzen. Deutlich konnte *Preparing Women to Lead* die Frauen beider Durchläufe insbesondere darin unterstützen, ihren persönlichen Standort klarer zu definieren. Die Teilnehmerinnen verzeichneten vor allem einen Zuwachs an Selbstvertrauen, gelangten zu einer besseren Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und entwickelten erheblich konkretere Vorstellungen von ihrer beruflichen Zukunft. Gewinn zogen die Frauen auch aus dem länderübergreifenden Erfahrungsaustausch während des Vor- und Nachbereitungsseminars. Sowohl 1998 als auch 1999 vereinbarten die Teilnehmerinnen, die entstan-

denen Beziehungen über die Programmlaufzeit hinaus fortzusetzen und planten den Aufbau eines eigenen Netzwerks (vgl. Abb. 5).

- Persönliche Standortbestimmung und bessere Einschätzung der eigenen Fähigkeiten
- Einblick in die Anforderungen an eine Führungsfrau
- Aneignung von Führungsqualitäten und Durchsetzungsstrategien
- Zugehörigkeit zu einem Frauen-Netzwerk
- Gewinn von karriererelevanten Kontakten

Abb. 5: Gewinn für die Mentees (1998 - 1999)
Die häufigsten Nennungen

Positive Erfahrungen der Mentorinnen

Auch für die Mentorinnen war die Teilnahme an *Preparing Women to Lead* eine gewinnbringende Erfahrung. Viele der Mentorinnen erklärten, dass sie den Austausch mit ihrer Mentee als sehr anregend für die eigene Arbeit empfunden haben. Die Mentee habe nicht nur offen Feedback angenommen, sondern auch umgekehrt der Mentorin häufig ein hilfreiches Feedback gegeben. Diese Erfahrung bewerteten viele Mentorinnen als sehr wertvoll (vgl. Abb. 6).

- Loyalität der Mentee
- Interessantes Projekt der Mentee
- Offenheit der Mentee für Feedback
- Feedback der Mentee war hilfreich
- Spass an der Vermittlung der eigenen Erfahrungen

Abb. 6: Positive Erfahrungen der Mentorinnen (1998-1999) Die häufigsten Nennungen

Fast alle der 1998 und zwei Drittel der 1999 beteiligten Führungsfrauen sind zu einer erneuten Teilnahme an *Preparing Women to Lead* als Mentorin bereit, da sie das Programm für sinnvoll halten und es auch weiterhin unterstützen wollen.

Die Resonanz innerhalb ihrer Organisationen schätzten die Mentorinnen als sehr gut ein. In einigen Betrieben konnte *Preparing Women to Lead* u.a. dazu beitragen, dass verstärkt über Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses nachgedacht und sogar konkrete Initiativen eingeleitet wurden. Fast alle Mentorinnen gaben an, mit anderen

Führungskräften über ihre Aktivitäten gesprochen und so die Mentoring-Idee in ihrer Organisation verbreitet zu haben. Auf den Mentorinnen-Treffen äußerten die anwesenden Mentorinnen darüber hinaus reges Interesse an der Intensivierung des Erfahrungsaustausches untereinander.

Sensibilisierung der Öffentlichkeit

Außergewöhnlich hoch ist die Resonanz der Öffentlichkeit auf das Programm. Nicht nur die Presse schenkte *Preparing Women to Lead* sowohl 1998 und 1999 als auch aktuell – vor allem in der Bundesrepublik Deutschland – außergewöhnlich große Aufmerksamkeit. Zahlreiche Anfragen gingen und gehen zudem aus der Wirtschaft ein. Verschiedene Unternehmen bekunden Interesse an den Mentees, signalisieren ihr Interesse, am Programm teilzunehmen oder es anderweitig zu unterstützen.

Diese Ergebnisse belegen, dass das Programm seine gleichstellungspolitischen Ziele erreicht. Die Kombination der Instrumente Internship, Mentoring und Weiterqualifizierung wurde effizient eingesetzt, um die Teilnehmerinnen zur Übernahme von Führungsverantwortung zu ermutigen und ihre Karrierechancen zu verbessern. Die Unterstützungsbereitschaft der beteiligten Mentorinnen und Organisationen wurde erhöht und die Vernetzung von Führungsfrauen unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche gefördert. Darüber hinaus leistete das Programm einen entscheidenden Beitrag, um die Öffentlichkeit für die Notwendigkeit der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses zu sensibilisieren.

Evaluation leistet mehr als Erfolgskontrolle

Neben der Angemessenheit des bildungspolitischen Konzepts und der konkreten Zielerreichung überprüft die Evaluation, ob die geeigneten Strategien zur Umsetzung des Konzepts eingesetzt werden und wo die Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Implementierung des Programms liegen. Verfahrenstechnische Probleme, die auf diese Weise im ersten Durchgang ermittelt wurden, führten im zweiten Durchgang direkt zur Modifikation der betreffenden Instrumente. Dem 1998 ermittelten großen Informationsbedarf der Mentees über die Hintergründe und Ziele des Programms antwortete 1999 die umfassende Präsentation des Projekts im Rahmen des Vorbereitungsseminars. Darüber hinaus wurde eine Broschüre erstellt, die ausführlich über Geschichte, Inhalte und Ziele des Projekts informiert.

Weiterhin zeigten die Ergebnisse der Befragungen 1998, dass die Mentees – insbesondere zu Anfang – ein hohes Maß an zeitlicher und persönlicher Zuwendung von ihren Mentorinnen erwarteten. Diese über-

höhte Erwartungshaltung führte zu Enttäuschungen, die den Blick teilweise für die tatsächlich vorhandenen Chancen blockierten. Um solchen Effekten vorzubeugen, wurde 1999 ein Vorbereitungs-Workshop in das Seminarprogramm integriert, in dem die Mentees ihre Erwartungen, Hoffnungen und Ängste bezüglich des Internships und ihres Verhältnisses zur Mentorin thematisieren und ihre Vorstellungen korrigieren konnten. Dazu wurden zwei Mentees aus dem vorherigen Jahrgang eingeladen, die über ihre Erfahrungen berichteten. Diese Maßnahme hat sich sehr bewährt. Die Evaluation zeigte, dass die Teilnehmerinnen des Jahrgangs 1999 sich deutlich besser auf die Anforderungen der Internships vorbereitet fühlten als ihre Vorgängerinnen.

Ein weiteres wichtiges Resultat der Evaluationsergebnisse des ersten Durchgangs war die Entwicklung des "Leitfadens für Mentorinnen" (vgl. S. 33). 1998 äußerten mehrere Mentorinnen den Wunsch nach mehr Anleitung bezüglich der Rollen und Funktionen von Mentorin und Mentee. Allerdings scheint es für den Erfolg des Programms nicht günstig, die Parameter für die Gestaltung der Mentoringbeziehung zu eng zu fassen bzw. zu standardisieren, da die Arbeitsbedingungen der beteiligten Mentorinnen und ihrer Organisationen sehr variieren. Darüber hinaus sind Form und Funktionieren der traditionell eigentlich informellen Beziehung von den individuellen Vorstellungen, Ansprüchen und der Einsatzbereitschaft der beteiligten Personen abhängig. Das Zusammenspiel beider Seiten kann kaum von den Projekt-Organisatorinnen festgelegt werden, sondern muss zwischen Mentorin und Mentee ausgehandelt werden.

Der 1999 entwickelte Leitfaden enthält daher keine bindenden Vorgaben, wohl aber Empfehlungen zu basalen Parametern, z.B. zeitliche Abmachungen und Verhaltensregeln, die Mentorin und Mentee gemeinsam festlegen sollten. Diesen Leitfaden erhielten die Mentorinnen vor dem ersten Zusammentreffen und wurde von der Mehrzahl sehr gut angenommen. Die Beurteilungen der Mentorinnen für Betreuung und Information durch die Projekt-Organisatorinnen fielen 1999 sehr viel positiver aus als im vorherigen Durchgang.

Dass eine umfassende und kontinuierliche Evaluation nicht "nur" der Erfolgskontrolle und damit der Legitimation eines Programms dient, wird durch diese Beispiele evident. Werden die Ergebnisse ernst genommen und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen adäquat umgesetzt, leistet die Evaluation einen erheblichen Beitrag zur Verbesserung und zur Weiterentwicklung eines Programms.

Anmerkungen:

1 Der überwiegende Teil der restlichen 25% hat sich nach der Teilnahme am Programm für die Aufnahme oder Fortführung einer wissenschaftlichen Weiterbildung, z.B. einer Promotion, entschlossen.

Basisdaten zu den Programmdurchgängen 1998-2000 liefern die Graphiken am Ende dieses Beitrags.

2 Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse resultieren aus der Evaluation des ersten und des zweiten Programmdurchlaufs 1998

und 1999. Da der Durchlauf 2000 zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Beitrags noch nicht beendet ist, liegen dessen Daten noch nicht vollständig vor.

Basisdaten Preparing Women to Lead 1998-2000

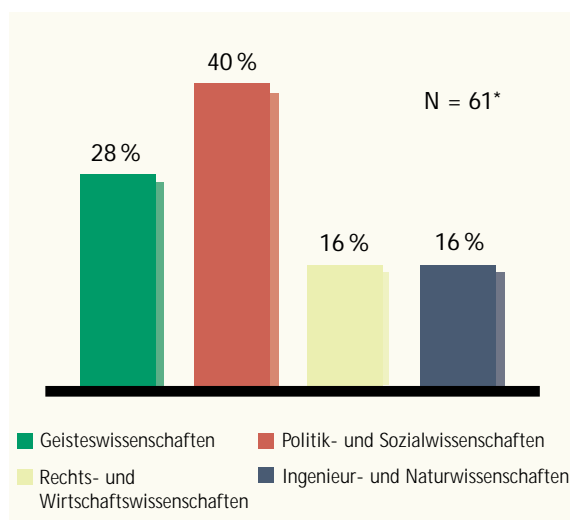


Abb. 7: Studiendisziplinen der Mentees 1998-2000

* Erfasst wurden nur die Mentees, die ihr Internship beendet haben.

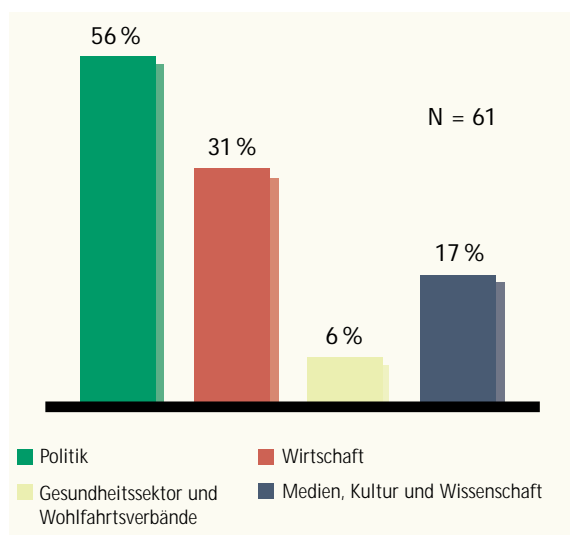


Abb. 8: Mentorinnen und beteiligte Unternehmen (1998-2000) Bereiche

	Anzahl insgesamt	A	B	D	NL
1998	26	8	4	12	2
1999	23	5	3	11	4
2000	15	3	2	5	5

Abb. 9: Anzahl der Mentees nach Ländern 1998 - 2000

	Anzahl insgesamt	1998	1999	2000
20-25	8	5	1	2
25-30	41	15	15	13
30-35	10	6	5	0
35-40	2	0	2	0

Abb. 10: Alter der Mentees 1998 - 2000

	Anzahl insgesamt	A	B	D	NL
1998	26	8	4	12	2
1999	23	5	5	11	2
2000	15	2	2	6	5

Abb. 11: Anzahl der Mentorinnen nach Ländern 1998-2000
Von den 61 Mentorinnen nahmen einige an zwei Projekt-Durchgängen teil.

Els Van Winckel

Administrator, European Commission, DG Employment and Social Affairs, Brussels

Leadership in the New Millennium - Welcome Speech*

Dear participants,

It is a great honour to address this international conference on *Leadership in the New Millennium*.

In the European Union, there is an ever growing need for women in leadership positions. Women are seldom represented in the highest positions in the economy, in politics, at the universities and in the social organizations in the EU. As you all know, data in this area is not encouraging and progress is not very important.

The idea has grown that it is useless to wait and see...

Policy must intervene to improve the situation. One of the main reasons for policy intervention is the added value that equality policy creates for the society as a whole. Europe will only be a true democracy when all its citizens, a large majority being women, are fully represented at all levels.

Since the 70s, the EU has developed a very pro-active policy on gender equality. Starting with the so-called "legal approach" (equality in rights), it has evolved to a wider range of actions, which were brought together in very ambitious Action Plans. A large variety of measures - other than legal measures - were taken. They focussed mostly on women in the economy, through e.g. improved training for women, tackling segregation and the gender pay gap.

Presently the services of the Commission are preparing a new action programme. The fourth one, the actual one, will finish at the end of this year. The new one will be prepared by the Commission within a few weeks time before the summer. It will be a Mainstreaming Programme putting all efforts together in order to integrate gender equality in more areas and with more energy and know-how than it already was the case. Gender-blindness will be removed and gender impact assessment will replace the so-called "ghetto-idea" in which equality policy was embedded in the 70s, the 80s and even to a certain extent in the 90s. Benchmarking and effective monitoring will be keywords.

Also the Member States will be further encouraged to apply gender mainstreaming. At national level, much remains to be done. One area where this should already

be implemented, is labour and employment policy. Labour policy actually is a good example of mainstreaming. In their NAPs all Member States should mainstream gender equality throughout all measures. Evidence shows that it is not yet the case. Some Member States are still in the beginning of this important process, others have gone a bit further and e.g. collect statistics broken down by gender. Only a few ones (the Nordic) have achieved more progress, but are still encouraged to improve their analysis and working methods and attack segregation.

In the coming weeks the Commission will also present a decision on a better gender balance within its committees and expert groups. In this decision, the Commission will commit itself to appointing balanced numbers of women and men in these advisory bodies. To allow an effective implementation of this principle, a quantitative target will be put on the gender composition.

This decision will be a very clear sign to those countries which have already applied similar positions (Austria, Belgium, Denmark, Germany, Sweden) as well as the EEA countries (Norway & Iceland).

But it will even be a much greater encouragement to follow this example for the ten remaining EU Member States who have not yet applied this principle as well as for the candidate countries.

Preparing Women to Lead is an excellent idea. Several participants in the project will have experienced that getting more women at higher levels is hampered by two important bottle-necks of the actual European first market:

- the difficulties that women and men encounter to reconciling work and family life
- the remaining segregation of the labour market.

What is the reply from EU? Both problems are tackled in the new European employment strategy. This strategy was set up following the Amsterdam Treaty. The Luxembourg Summit of November 1997 has started up an important annual process (the so-called Luxembourg process) which provides that Member States propose each year National Action Plans on employment. These Plans should aim at implementing the employment guidelines which are proposed by the Commission and adopted by the Council each year. Improving equal opportunities for women and men is one of the 4 objectives of the strategy. It aims at mainstreaming gender equality in employment policy,

* Der folgende Beitrag wurde am 4. Mai 2000 als Begrüßungsrede auf der Fachkonferenz *Leadership in the New Millennium* gehalten.

tackling gender gaps in the labour market, enabling women and men to reconcile work and family life and to return to work after an absence. So, the employment guidelines include a guideline concerning the reconciliation of work and family life. It encourages Member States and social partners to provide affordable, accessible and high quality care services for children and all other dependants, to design, implement and promote family-friendly policies, as well as parental and other leave schemes.

The employment guideline on tackling gender gaps includes actions to reduce the gender imbalance in certain economic sectors and occupations (segregation). Furthermore, other community actions and initiatives such as the ESF and the Community Initiative "EQUAL" contribute to these objectives.

From today's perspective, it has been very worthwhile to provide the co-financing from the Commission to

the project *Preparing Women to Lead*. The project has taken up the interesting idea of mentoring young women. Together with transnational partners in Belgium, the Netherlands, Austria and Lithuania the idea of mentoring has been further developed and good practice put in place.

The European Commission is very eager to see this good practice, to let it happen, to let it develop further and to sustain the exchange of experience and expertise.

This conference is a tool for the exchange of know-how built up during the last years while the project was running. It is good that dynamic and very forward looking women, namely the ones who have started up this initiative, have brought all of us here together to discuss the issue of mentorship. Let's hope the outcome of it will be very inspiring for the future. I wish all of you a very fruitful and interesting conference.

Juliane Wiemerslage
IBM Deutschland GmbH

Vielfalt gestalten, Chancen erkennen - Diversity im Unternehmen *

Die IBM fühlt sich dem Grundsatz der Diversity verpflichtet. Diversity heißt Vielfalt, und gemeint ist die Vielfalt der Meinungen, Erfahrungen und Talente, aber auch der Nationalitäten und der Geschlechter. Die Förderung von Frauen im Unternehmen ist ein Teilbereich von Diversity, und darüber möchte ich heute berichten.

Wenn ich von der Förderung von Frauen spreche, dann meine ich damit nicht, dass Frauen bevorzugt werden sollen. Es geht vielmehr darum, ihnen entsprechend ihrer Leistung und ihrer Qualifikation die gleichen Chancen zu geben, wie ihren männlichen Kollegen und Benachteiligungen, dort wo sie bestehen, konsequent abzubauen. Ich spreche daher für unser Unternehmen lieber von Chancengleichheit als von Frauenförderung.

Wir haben derzeit bei der IBM 23% Mitarbeiterinnen. Schon auf der ersten Managementebene sind die Frauen dann aber nur noch zu 11 % vertreten und auf der obersten Führungsebene zu 6 %. Das sieht übrigens in anderen Unternehmen der deutschen Wirtschaft nicht anders aus. Bei unserer Muttergesellschaft, der IBM Corporation in den USA, sind die Frauen dagegen auf allen Ebenen relativ konstant mit ca. 30% repräsentiert.

Wir haben es uns daher bei der IBM Deutschland zum Ziel gesetzt, mehr Frauen einzustellen, den Anteil an Frauen auf allen Ebenen zu erhöhen und sie entsprechend ihrer persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse gezielt zu entwickeln.

Warum glauben wir, dass ein höherer Frauenanteil unserem Unternehmen gut tut, warum ist dieser Aspekt von Diversity für uns so wichtig?

In der gesamten Informationstechnologie-Branche finden wir einen Wandel von der herstellenden Industrie zur Dienstleistungsindustrie. Das gilt auch für die IBM: Wir haben uns in den zurückliegenden Jahren vom Hardwarehersteller und -verkäufer zum Dienstleistungsunternehmen entwickelt. In der Dienstleistungsindustrie aber werden typisch weibliche Eigenschaften, früher vielleicht sogar als "weibliche Schwächen" verspottet, immer wichtiger. Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft, Zuhörenkönnen, Integrationsfähigkeit und Ausdauer können für den Erfolg eines Projektes im Dienstleistungsgeschäft ausschlaggebend sein - oder ihr Fehlen für den Misserfolg.

* Der folgende Beitrag wurde am 4. Mai 2000 als Einführungsvortrag auf der Fachkonferenz *Leadership in the New Millennium* gehalten.

Innovation und Diversity - vom Unterschied der Geschlechter profitieren

Ferner zeigen unsere heutigen Teamstrukturen, dass Menschen mit unterschiedlichem persönlichen Hintergrund im gegenseitigen Austausch und in der Ergänzung sehr erfolgreich zusammenarbeiten. Solche Menschen sind innovativ und kreativ. Dies gilt insbesondere auch für die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in gemischten Teams. Unterschiedliche Menschen, eben auch unterschiedlichen Geschlechts, profitieren voneinander und liefern gemeinsam einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Von daher gesehen ist auch die Unterscheidung einer "weiblichen" und einer "männlichen" Führungskultur für uns nicht relevant. Unsere Fach- und Führungskräfte der Zukunft müssen flexibel und offen auf neue Situationen reagieren können. Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz und analytische Fähigkeiten sind die Erfolgsfaktoren für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leadership im neuen Jahrtausend wird durch Individuen geprägt sein, die sich in ihrem Unternehmen und in ihrer Arbeit wiederfinden und mit Begeisterung die Unternehmensziele mittragen. „Passion for the business“ wird das sein, was diese Menschen auszeichnet. Die Persönlichkeit wird immer mehr zum Entscheidungskriterium von Karriere werden. Männer und Frauen sind dann aber gleichermaßen geeignet. Spätestens an dieser Stelle der gleichen Eignung drängt sich die Frage auf, warum dann Frauen nach wie vor in höher qualifizierten Fach- und Führungspositionen unterrepräsentiert sind.

Karrierechancen in der IT-Branche – wo bleiben die Frauen?

Nie zuvor gab es so viele qualifizierte Frauen wie heute: 55% der Abiturienten und 52% der Studienanfänger an Universitäten sind heute Frauen. Inzwischen verfügen mehr erwerbstätige Frauen als Männer über den Abschluss einer Lehre oder Berufsfachschule. Dennoch entscheidet sich die Mehrzahl der Frauen für klassische Frauenberufe, und nicht für einen Beruf in zukunftssträchtigen Berufsfeldern wie z.B. der Informationstechnologie. Gerade dieser Bereich ist ein Paradebeispiel: Die IT-Branche ist der Sektor mit den höchsten Wachstumsraten, und die Nachfrage nach Spitzenleuten für diese Branche ist immens. Hier tun sich gewaltige Chancen für die Frauen auf: Die Wirtschaftsunternehmen können es sich im globalen Wettbewerb gar nicht leisten, die vielfältigen Potenziale der Frauen ungenutzt zu lassen! Warum werden diese Chancen nicht schon heute von den Frauen besser genutzt, und warum z.B. beträgt

der Anteil von Frauen bei den Informatikstudenten nur ca. 10%?

Der Zugang zu IT-Berufen und Ausbildungsgängen erfolgt über die neuen Technologien, über den Computer, die Nutzung des Internet, die Teilnahme am e-commerce etc.

Aber: Der idealtypische Online-Nutzer ist jung, gebildet, berufstätig und männlich! Der sog. "YMPEP" (= Young Male Educated Professional). Warum? Schon in der Kindheit haben Mädchen weniger Umgang mit Computern als Jungen. Mädchen bekommen von ihren Eltern seltener einen Computer geschenkt als Jungs. Mädchen nehmen auch z.B. in den Schulen weniger häufig an Computerkursen teil. Mädchen haben einen anderen Ansatz, auf Technik zuzugehen und mit Technik umzugehen. Wir haben bisher versucht, sie mit männlichen Ansätzen für die Technik zu begeistern.

In den USA hat man dagegen den unterschiedlichen Umgang mit dem Computer erkannt und angefangen, Computerspiele zu entwickeln, die sich speziell an Mädchen richten und für sie attraktiv sind. So lernen Mädchen schon in frühen Jahren den spielerischen Umgang mit der Technik und die geschlechtsspezifische Interessenlage, die derzeit zu den unterschiedlichen Kompetenzen im Umgang mit dieser Technik führt, kann langfristig vielleicht bewältigt werden. Auch mit dem Internet setzen sich Frauen nur in geringem Umfang auseinander. Zur Zeit stagniert der Anteil weiblicher User bei rund 20%. Das Internet wurde von Männern für Männer entwickelt. Frauen müssen oft den Nutzen dieses neuen Mediums erst für sich erkennen. Das Angebot im Netz bietet noch wenig Inhalte aus dem Bereich des privaten Alltags und damit aus den weiblichen Arbeitsrealitäten. Die sog. "zweite Arbeitswelt" der Frauen im Haushalt findet zum größten Teil unverbunden statt. Ziel muss es also sein, einen universellen Zugang zum Netz zu schaffen. Frauen müssen für den selbstverständlichen und gebrauchorientierten Umgang mit Information, Kommunikation und Unterhaltung über die neuen Medien gewonnen werden.

Internet und neue Medien sind bereits Alltagsroutine

Allerdings sind Veränderungen schon voll im Gange: World Wide Web, surfen, mailen - vor nur 5 Jahren Insidervokabular - ist bereits heute zur Routine für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in führenden Unternehmen geworden. Junge Nachwuchskräfte lernen in der Ausbildung den Umgang mit dem Computer und verstehen ihn als Ergänzung und Erweiterung in ihrem gesamten, nicht nur beruflichen Leben. Unabhängig vom späteren Studienabschluss wird das Internet verstärkt zur Literaturrecherche und als Informations-

quelle genutzt. Der sichere Umgang mit Textverarbeitungs- und Kalkulationsprogrammen gehört inzwischen für Hochschulabsolvent(inn)en dazu.

Was tun wir nun bei der IBM, um Mädchen und jungen Frauen Gelegenheit zum Kennenlernen unserer Branche zu geben und um sie als potentielle Bewerberinnen zu gewinnen?

Nach dem eben Ausgeführten müssen wir bereits bei den Schulen beginnen und unsere Schülerinnen mit der Informationstechnologie vertraut machen, sie dafür begeistern und sie ermuntern, sich für einschlägige Studiengänge zu entscheiden.

In der Initiative D21 setzen wir uns in Zusammenarbeit mit 100 anderen Unternehmen und der Politik unter anderem dafür ein, dass unsere Kinder in den Schulen eine fundierte Ausbildung am Computer bekommen. Die Gesellschaft hat den Computer als Kommunikationsmittel der Zukunft erkannt. Die Schüler müssen daher zukünftig in frühen Jahren den professionellen Umgang mit diesem Medium lernen.

Auftritte auf Messen, Hearings und anderen Veranstaltungen sowie die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen geben uns die Möglichkeit, die Arbeit in der IT-Industrie praxisnah darzustellen. Durch Image- und Werbekampagnen, in denen Frauen als Benutzerinnen und als Mitarbeiterinnen dargestellt werden, schaffen wir das Bild von einer jungen, neuen, anderen IT-Branche, die für beide Geschlechter attraktiv ist.



Leadership in the New Millenium – 4. und 5. Mai 2000
Mentorinnen und Mentees berichten auf der Fachkonferenz von ihren Erfahrungen mit Preparing Women to Lead; v.l.: die Mentees Ilka Buchmann, Gisela Wolf, Janneke Jellema, die Moderatorin Sabine Asgodom, die Mentorinnen Mia Vanstraelen, Agnes Jongerius, Mag. Manuela Vollmann, Dr. Claudia Neusüß.

Bei speziellen Berufsinformationsmessen für Mädchen und junge Frauen (Mädchen-Technik-Tag, Stuttgart, Schülerinnen-Technik-Tag, Uni Karlsruhe) können wir unsere Berufsbilder darstellen und Einblicke in praktisches Arbeiten bei IBM geben. Wir ermutigen Schüle-

rinnen und Studentinnen, sich für eine berufliche Laufbahn in der IT-Branche zu entscheiden. Im direkten Kontakt kann die Skepsis technischen Ausbildungsberufen gegenüber verringert und die Anzahl der Bewerbungen von Frauen für Ausbildungs- und Studienangebote langfristig erhöht werden.

Die Anzahl weiblicher Bewerbungen konnte in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Heute sind rund 27% der 35.000 Bewerbungen, die jährlich bei IBM eingehen, von Frauen. Bei den Neueinstellungen konnten wir im letzten Jahr einen Frauenanteil von 25% erreichen.

Die interne Berufsausbildung bei der IBM ist seit Jahrzehnten eine der wichtigsten Maßnahmen zur Rekrutierung und eine wichtige Quelle für Fach- und Führungskräftenachwuchs. Durch unsere verstärkte Werbung für technische Ausbildungsberufe und Studiengänge bei jungen Frauen hat sich der Anteil an weiblichen Auszubildenden bei IBM, trotz der technischen Ausrichtung der Studiengänge, auf knapp 40% erhöht. Die angebotenen Ausbildungsberufe decken unterschiedliche Bereiche ab - vom kaufmännischen über das technische bis hin zum multimedialen Umfeld.

Gezielte Karriereplanung - Frauennetzwerke und Mentoring

Durch Berufsausbildung und Nachwuchswerbung können wir den Frauenanteil stärken. Ein weiteres wichtiges Aktionsfeld ist die rechtzeitige Identifizierung und konsequente Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen für höherwertige Aufgaben. Wir betreiben daher eine gezielte Karriereplanung für solche Frauen, bei denen Führungspotenzial erkannt wurde.

Zusätzlich geben Netzwerke, die der Förderung und Motivation von Mitarbeiterinnen dienen, sowie Mentoring-Programme, die ja Gegenstand dieser Konferenz sein werden, unseren Mitarbeiterinnen praktische Hilfe für ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Die Mentoring-Programme helfen beim Aufbau wichtiger Kontakte in einer Welt, in der weibliche Netzwerke und Rollenmodelle noch immer fast vollständig fehlen.

In diesem Zusammenhang hat die IBM in vielen Ländern besondere Beratungsgremien geschaffen, die die Repräsentanz von Frauen innerhalb des Unternehmens fördern. Auch in der IBM Deutschland besteht ein solches Gremium, der sog. "Women's Leadership Council", dem ich selbst vorstehe. Der Council besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche und -ebenen. Er unterstützt und berät die Geschäftsführung durch Handlungsvorschläge und konkrete Aktionspläne in den Bereichen Einstellung, Personalentwicklung, Netzworfbildung, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und Kom-

munikation. Vor kurzem haben wir eine eigene Intranet-Seite für das Gremium eingerichtet, so dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauernd über die Aktivitäten des Councils und die entsprechenden Fortschritte informieren können.

Work - Life - Balance

Die Erhöhung des Frauenanteils führt uns unweigerlich zu der Frage, wie berufliches Engagement und Familienleben vereinbart werden können. Der private und soziale Hintergrund ist für konzentriertes und erfolgreiches Arbeiten enorm wichtig.

Das wichtigste Aktionsfeld in diesem Zusammenhang ist nach unserer Meinung die Einteilung von Zeit. Die Balance zwischen beruflichen und privaten Notwendigkeiten und Bedürfnissen zu finden, ist für uns alle eine Herausforderung. Der Arbeitgeber der Zukunft muss seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Flexibilität bieten, die ihnen diese Aufgabe erleichtern. Besonders wichtig wird dies selbstverständlich für Menschen mit Kindern.

IBM ist es ein besonderes Anliegen, vor allem hier keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen zu machen. Unsere Umfragen haben ergeben, dass Männer und Frauen hier die gleichen Bedürfnisse und Schwierigkeiten haben. Dies war eine wichtige Erkenntnis und die Bestätigung für uns, das Thema geschlechtsneutral voranzutreiben.

Durch die Einführung der Zeitsouveränität vor nun mehr als einem Jahr konnten wir den IBM Beschäftigten eine wichtige Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung ihrer Arbeit anbieten. Danach können alle Beschäftigten ihre Arbeitszeit zwischen sechs Uhr morgens und zwanzig Uhr abends frei legen. Gleitzeit und Stempeluhr wurden abgeschafft und durch die selbstbestimmte Einteilung der Arbeitszeit ersetzt.

Durch die Erweiterung unseres Telearbeitsplatzangebotes haben viele unserer Beschäftigten die Möglichkeit, neben der Arbeitszeit auch den Arbeitsort flexibel zu gestalten. Heute sind fast 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für mobile Telearbeit ausgerüstet. Auch über die klassischen Bereiche von mobiler Telearbeit, wie z.B. den Vertrieb, hinaus ermutigen wir unsere Mitarbeiter zu dieser Form der Arbeit.

Mit einer Führungskultur des "management by objectives", d.h. dem Führen mit Zielvereinbarungen, geben wir unseren Führungskräften den notwendigen Hintergrund für diese Flexibilität. Entscheidend sind für uns die Arbeitsergebnisse, so dass pure Anwesenheit, im Sinne von Absitzen der Arbeitszeit, ihre Bedeutung verliert.

In der maximal möglichen Flexibilisierung der Arbeitsumgebung insgesamt sieht IBM die größten Chancen, Beruf und Privatleben zu vereinbaren.

Mobile Arbeitswelten

Logische Konsequenz dieser Entwicklungen ist auch die Umgestaltung der Arbeitsplätze im Unternehmen selbst. Mit neuen Raumkonzepten - wie dem IBM Konzept des „e-place“ - unterstützen wir Flexibilität und Teamfähigkeit unserer Mitarbeiter. Großflächige Gruppenbüros fördern Projektarbeit, Kommunikation und Teamwork. Das moderne Mobiliar bietet vielfältige Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung, und die Bereitstellung von Einzel- und Gruppenarbeitsräumen ermöglicht den Rückzug zu konzentrierter Arbeit allein oder im Team. Die flächendeckende Ausstattung mit mobilen IBM Thinkpads ermöglicht es jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, den Arbeitsplatz in Absprache mit dem Team täglich neu und anders zu wählen. Der feste Arbeitsplatz im Unternehmen gehört der Vergangenheit an. Eine neue offene Bürowelt trägt den gewandelten Anforderungen des Informationszeitalters Rechnung.

Zusätzlich halten wir es für erforderlich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern besondere Unterstützungsangebote zu machen. Freistellung von der Arbeit zur Pflege eines erkrankten Kindes und Gestaltungsmöglichkeiten während der Erziehungszeit tragen dazu bei, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht für Beruf *oder* Familie entscheiden müssen.

Damit Familie und "Kariereknick" nicht gleichbedeutend werden

Um die Qualifikationen zu erhalten, versuchen wir, möglichst allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Erziehungszeit das Angebot eines zeitlich befristeten Aushilfsvertrages zu machen. Dieser Kontakt, verbunden mit der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen, ermöglicht uns auch eine schnelle Wiedereingliederung nach der Familienphase.

Daneben gibt es eine große Bandbreite von Teilzeitangeboten, auch für Führungskräfte, die ebenfalls für eine bestimmte Zeit oder auf Dauer mehr Zeit für das Familienleben lassen.

Leider haben arbeitende Eltern in Deutschland oft nach wie vor Schwierigkeiten, eine adäquate Kinderbetreuung zu finden. Hier unterstützen wir unsere Beschäftigten durch die Kooperation mit professionellen Partnern. Gemeinsam mit den Familien suchen diese für jede individuelle Situation die passende Betreuungsmöglichkeit für Kinder und auch für pflegebedürftige Angehörige. Egal ob es eine längerfristige Betreuung in einer Einrichtung oder die kurzfristige Vermittlung zur Überwindung einer Ausnahmesituation ist, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten jeweils eine professionelle Beratung und die Vermittlung einer qualifizierten Betreuung.

Durch diese Maßnahmen wollen wir langfristig die Befürchtungen verringern, durch die Familienpause einen Karriereknick zu riskieren.

Damit Leadership in the New Millenium kein reiner Männersport wird

Für IBM war der geschlechtsneutrale Charakter der Personalprogramme zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben immer besonders wichtig. Daher erhalten bei IBM Männer und Frauen die gleichen Möglichkeiten und Chancen, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren, und wir ermuntern speziell unsere männlichen Mitarbeiter, die bestehenden Angebote zu nutzen.

Chancengleichheit als Basis aller Personalprogramme ist Bestandteil einer Unternehmensphilosophie, die Diversity unterstützt. Warum uns Diversity so wichtig ist, habe ich am Anfang meiner Ausführungen dargelegt. Die Achtung vor der Individualität des Einzelnen bildet die Basis, auf der sich Frauen und Männer voll entfalten können.

Die beschriebenen Entwicklungen geben Frauen die Chance, sich ohne Rücksicht auf ihr Geschlecht neue Wege der Selbstverwirklichung zu schaffen und damit wirtschaftliche Macht und gesellschaftlichen Einfluss zu erlangen. Jetzt geht es in erster Linie darum, dass Frauen den Mut und den Willen zeigen, diese Möglichkeiten auch für sich zu nutzen.

Wer Macht will, muß sie beherzt ergreifen, wenn sich die Chance dazu bietet. Es liegt an uns, sicherzustellen, dass "Leadership in the New Millenium" kein reiner Männersport wird.

Leitfaden für Mentorinnen

Mit diesem "Leitfaden für Mentorinnen" haben wir unseren Mentorinnen, Hinweise und Ratschläge gegeben, wie Sie im Rahmen des Projekts *Preparing Women to Lead* Ihre Mentorschaft gestalten können. Der Leitfaden sollte ihnen dabei behilflich sein, die Zeit mit ihrer Mentee für beide Seiten nutzbringend und sinnvoll zu gestalten.

I. WAS BEDEUTET MENTORING?

Unter Mentoring wird die one-to-one-Beziehung zwischen einer im Beruf erfahrenen Persönlichkeit (Mentorin) und einer jungen Nachwuchskraft (Mentee) verstanden, in der die Mentorin persönliche Verantwortung für die berufliche Entwicklung der Nachwuchskraft übernimmt. Eine Mentoring-Beziehung erstreckt sich üblicherweise über einen längeren Zeitraum und wird nicht zwischen Personen praktiziert, die in einem normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Verhältnis stehen.

Aufgaben einer Mentorin:

- Ermutigung: Die Mentorin ermutigt die Mentee, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln.
- Ratschlag: Die Mentorin berät die Mentee bei wichtigen Entscheidungen und hilft ihr, Probleme neu zu durchdenken.
- Kontakte: Die Mentorin ebnet den Weg und eröffnet Kontakte. Sie führt die Mentee in informelle Netzwerke ein.

II. WELCHE AUFGABEN HABEN SIE ALS MENTORIN ?

Preparing Women to Lead kombiniert Mentoring mit einer dreimonatigen Hospitanz (Internship) und mit vorbereitenden und begleitenden Intensivseminaren und Trainings. Die Teilnahme an *Preparing Women to Lead* bedeutet daher erheblich mehr als ein übliches Praktikum. Die Teilnehmerinnen des Programms werden als „Mentees“ oder „Interns“ bezeichnet. Die Rolle der Mentorin übernehmen Sie für Ihre Mentee zunächst für den Zeitraum des Internships (drei Monate). Falls sich zwischen Ihnen und Ihrem "Schützling" eine gute Beziehung entwickelt, können Sie selbstverständlich auch über das Internship hinaus Mentorin für Ihre Mentee bleiben.

Worin besteht das Mentoring?

- Sie tragen dazu bei, den Erfahrungshorizont Ihrer Mentee zu erweitern.
- Sie ermöglichen der Mentee, Einblick in Ihre Tätigkeitsfelder und Aufgaben zu nehmen.
- Sie nehmen die Mentee zu Sitzungen oder auch Tagungen und Konferenzen mit.
- Sie vermitteln Ihrer Mentee Einblick in die Strukturen und Entscheidungsabläufe Ihrer Organisation.
- Sie erläutern Ihrer Mentee Ihren eigenen Führungsstil.

III. WIE SIEHT DIE GESTALTUNG DES INTERNSHIP AUS?

Für die zeitliche und inhaltliche Gestaltung schlagen wir Ihnen vor, dass die Mentee

- etwa ein Drittel der Zeit mit Ihnen verbringt. Niemand erwartet, dass Sie "rund um die Uhr" für die Mentee da sind. Klären Sie, ob es in Ihrer Organisation eine weitere Ansprechpartnerin oder Ko-Mentorin gibt. Verabreden Sie mit Ihrer Mentee eine Regelung, wann und zu welchen Aktivitäten sie Sie begleiten darf.
- Ein weiteres Drittel ihrer Zeit sollte die Mentee zum Kennenlernen der Organisation nutzen.
- Das letzte Drittel sollte sie mit der Durchführung eines eigenständigen Projekts beschäftigt sein, das für Sie und Ihre Organisation von Interesse und Nutzen ist. Besprechen Sie ausführlich, welches Projekt die Mentee übernehmen kann.

Tragen Sie dafür Sorge, daß die Mentee den Mitarbeiter/innen in Ihrem engeren Umfeld vorgestellt und Rolle und Funktion der Mentee bei Ihnen deutlich wird. Die Mentee ist keine Praktikantin, selbst wenn – z.B. aus arbeitsrechtlichen Gründen - zwischen Ihrer Organisation und der Mentee ein Praktikumsvertrag abgeschlossen werden sollte.

Besonders wichtig für das Gelingen einer Mentoring-Beziehung ist das Gespräch.

- Nehmen Sie sich bitte immer wieder Zeit für ein persönliches Gespräch.
- Ermuntern Sie Ihre Mentee, Fragen zu stellen.
- Geben Sie Ihrer Mentee Feedback und ermuntern Sie sie, Ihnen Feedback zu geben.
- Sprechen Sie mit Ihrer Mentee über deren berufliche Pläne und Perspektiven.
- Seien Sie bereit, Ihre eigenen Erfahrungen weiterzugeben.

Bitte führen Sie zu Beginn des Internships ein ausführliches *Einführungsgespräch*.

- Besprechen Sie mit der Mentee, wie die zeitliche und inhaltliche Gestaltung des Internship aussehen wird, wieviel Zeit Sie als Mentorin zur Verfügung stellen können und ob es eine weitere Ansprechpartnerin für die Mentee gibt.
- Klären Sie, welches Projekt die Mentee übernehmen wird.
- Besprechen Sie, welche Erwartungen Sie aneinander haben.

Führen Sie in der Mitte des Internships *Zwischengespräche*:

- Klären Sie, welche Fortschritte das Projekt der Mentee macht und welche Schritte und Aufgaben als nächstes zu tun sind.
- Fragen Sie nach, ob während des Internships Schwierigkeiten aufgetreten sind und was zu deren Lösung getan werden kann.
- Überlegen Sie mit der Mentee, ob diese noch andere Abteilungen der Organisation und/oder Tätigkeitsfelder von Ihnen kennenlernen sollte.

Am Ende des Internships sollte ein persönliches *Abschlußgespräch* stattfinden.

IV. FORMALE RAHMENBEDINGUNGEN

Bitte treffen Sie zu Beginn des Internships eine schriftliche Vereinbarung mit der Mentee. Diese Vereinbarung sollte folgende Punkte umfassen:

- den zeitlichen Rahmen
- die Anwesenheitszeiten der Mentee
- die Pflichten der Mentee (Verschwiegenheit etc.)
- den Versicherungsschutz
- und ggf. die Vergütung für die Mentee regeln.

Wir stellen Ihnen einen "Mustervertrag" über das Internship zur Verfügung. Dieser dient jedoch lediglich als Anregung. Wir wissen, dass es in jeder Organisation unterschiedliche Regelungen geben kann.

Als öffentlich gefördertes Projekt wird *Preparing Women to Lead* wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Die Evaluation dient der Verbesserung und der Erfolgskontrolle des Programms. Sie wird von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin der Technischen Universität Berlin durchgeführt. Alle Daten der Evaluation werden anonymisiert.

V. ÖFFENTLICHKEIT

Preparing Women to Lead stößt auf große öffentliche Resonanz. Wir bemühen uns um öffentliche Sichtbarkeit für das Projekt und halten engen Kontakt zu Vertreter(inne)n der Medien. Bitte scheuen Sie sich nicht, das Projekt für Ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen (zum Beispiel über eine Vorstellung des Projekts in der firmeninternen Zeitung) und informieren Sie Ihre Pressestelle über *Preparing Women to Lead* und Ihre Mitwirkung.

Das Seminar-Curriculum

Wichtiger Bestandteil des Programms sind die Intensivseminare, die vor, während und nach Beendigung des Internships stattfinden. Die Seminare unterstützen die Karrierebereitschaft der Teilnehmerinnen, fördern Schlüsselqualifikationen und dienen der Klärung von Karrierezielen. Die Teilnehmerinnen lernen unter Anleitung erfahrener Trainerinnen anhand von Rollenspielen, Arbeitsgruppen und Meta-Plan-Techniken, wie Teamprozesse moderiert, konstruktiv Kritik geübt und Konflikte bearbeitet werden können. Auf dem Programm stehen weiterhin Vorträge und Diskussionen mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Politik und aus Netzwerken und Organisationen von Führungsfrauen.

Die Seminare bestehen aus Modulen, die spezifisch auf die Lernziele und Anforderungen des Programms abgestimmt sind.

Vorbereitungsseminar:

- Persönliche Standortbestimmung und Unterstützung bei der Karriereplanung
- Training professioneller Kommunikations- und Führungstechniken
- Fachinputs zur aktuellen Gleichstellungspolitik in Europa
- Fachinputs zu aktuellen Managementanforderungen und zu innovativen Formen von Gleichstellungspolitik
- Vorbereitung auf das Internship.

Nachbereitungsseminar:

- Erfahrungsaustausch und Auswertung des Internships
- Karriereplanung und Bewerbungstraining
- Vertiefendes Führungstraining
- Stimm- und Sprechtraining

Persönliche Standortbestimmung und Karriereplanung

Das Vorbereitungsseminar beginnt mit dem Modul "Autographie – Projets de Vie". Auf der Basis selbstexplorativer Methoden werden die Teilnehmerinnen befähigt, ihren beruflichen und persönlichen Standort deutlicher zu erkennen und über ihre Ziele größere Klarheit zu erlangen.

Die Methode "Autographie – Lebensentwürfe" wurde von Dr. Françoise Bernard entwickelt. Für *Preparing Women to Lead* kam die Psychoanalytikerin und Bildungsexpertin aus Paris in allen drei Jahren nach Berlin, um das Seminar mit den Mentees durchzuführen.



Preparing Women to Lead 2000 – Die Niederländerin Marjolein Koning moderiert eine Plenumsdiskussion. Sie absolvierte ihr Internship bei Wandi van Leeuwen, Deputy Secretary General des Ministry of the Interior and Kingdom Relations.

Training professioneller Kommunikations- und Führungstechniken

Im ersten Teil dieser Seminareinheit lernen die Teilnehmerinnen Grundlagen der Kommunikation und professionelle Kommunikationstechniken – Präsentieren, Diskutieren, Verhandeln, Moderieren – praxisnah kennen. Die Themenfelder des Trainings nehmen Bezug auf aktuelle Managementanforderungen und die spezifische Situation von Frauen in Führungspositionen. Im zweiten Teil werden entsprechende Führungsstile und -techniken vorgestellt und geschult.

Trainerinnen:

- Dr. Karin Klebert, Organisations- und Kommunikationsberaterin, Wien.
- Dipl.-Psych. Claudia Kollmann, Kollmann & Partner GmbH, Bonn
- Dr. Ing. Claudia Kostka, Kostka & Kostka Unternehmensentwickler, Berlin
- Prof. Dr. Lily Segerman-Peck, Karriereberaterin, London

Gleichstellungspolitik in Europa

Mit diesem Modul wird anhand von ländervergleichenden Analysen der sozialen Sicherungssysteme und des Steuerrechts exemplarisch aufgezeigt, wie sich rechtliche und soziale Strukturen auf das Zusammenleben von Frauen, Männern und Kindern auswirken. Die Wissensvermittlung erfolgt über Inputs von Expertinnen und in Gruppenarbeit, für die Materialien in Form von Grundlagentexten, Schaubildern, Tabellen etc. bereitgestellt werden.

Expertinnen:

- Mag. Ines Grabner, Anwaltschaft für Gleichbehandlungsfragen, Wien
- Dr. Joachim Hinze, Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe, Berlin
- Janneke Jellema, Universität Limburg
- Dr. Monique Leijenaar, Katholische Universität Nijmegen
- Christa Pölkig, Bankgesellschaft Berlin
- Prof. Dr. Sieglinde Rosenberger, Universität Wien
- Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel, Technische Universität Berlin/ Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft
- Prof. Dr. Mieke van Haegendoren, Universität Limburg
- Carola von Braun, Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin

Managementanforderungen und betriebliche Gleichstellungspolitik

Die Seminareinheit untersucht aktuelle Organisations- und Managementformen auf ihre geschlechtsspezifischen Auswirkungen. Es wird analysiert, wie sich Organisations- und Personalentwicklungskonzepte positiv oder negativ auf die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben einerseits und von Männern am Familienleben andererseits auswirken. Expertinnen stellen innovative Maßnahmen der betrieblichen Gleichstellungspolitik und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.

Expertinnen:

- Elena de Graat, Work and Life, Bonn
- Brigitta Kreß, Balancing Consult, Frankfurt
- Dr. Ulla Regenhard, Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
- Dr. Mechthild Veil, Frankfurt.

Darüber hinaus standen Expertinnen und Experten von The Boston Consulting Group und aus Unternehmen (Schering AG, VW AG, debis AG u.a.) für dieses Modul mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung zur Verfügung.

Vorbereitung auf das Internship

Ziel der Seminareinheit ist es, die Teilnehmerinnen über das Konzept des Projekts umfassend zu informieren, den Ablauf des Internships sowie die Besonderheiten der jeweiligen Plätze zu besprechen und die Evaluationsinstrumente vorzustellen.

Durchgeführt wird diese Seminareinheit von Expertinnen und der Projektleitung.

Expertin: Daniela Mayrshofer, Consensa, Hamburg

Erfahrungsaustausch und Auswertung des Internships

Das Nachbereitungsseminar hat das vorrangige Ziel, den Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmerinnen zu ermöglichen. Es beginnt mit der Einheit "Reframing the Group", die die Frauen erneut zu einer Gruppe zusammenfügen und die Auswertung des Internships einleiten soll.

Trainerinnen:

- Dr. Façoise Bernard
- Dr. Karin Klebert
- Daniela Mayrshofer

Karriereplanung und Bewerbungstraining

Auf der Basis der Erfahrungen und Ergebnisse ihrer Internships entwickeln die Teilnehmerinnen systematisch ihren persönlichen Karriereplan. Das Bewerbungstraining vermittelt den Mentees, mit welchen Bewerbungsstrategien ein überzeugendes "self-marketing" erreicht werden kann.

Trainerin: Prof. Dr. Lily Segerman-Peck

Vertiefendes Führungstraining

Das Modul nutzt die konkreten Erfahrungen mit Führungsanforderungen und -stilen, die die Mentees in der Beobachtung ihrer Mentorinnen gewonnen haben. Auf dieser Grundlage werden Führungskompetenzen vertiefend geschult.

Trainerin: Dipl.-Psych. Claudia Kollmann

Stimm- und Sprechtraining

Den Abschluss des Curriculums bildet das Stimm- und Sprechtraining, das den Frauen die Wirkung ihrer eigenen Stimme bewusst machen, ihnen mehr Sicherheit im Auftreten vermitteln und ihre Kommunikationsformen effektiver gestalten soll.

Trainerinnen:

- Jutta Fasse, Sprecherzieherin, Berlin
- Prof. Ingrid Sanne, Sprech-Forum-Sanne, Hamburg.

Mentorinnen 1997-2000

MENTORINNEN AUS BELGIEN

MARLEEN BERGEN VRT (Flemish Broadcasting) - Production Manager FRIEDA BREPOELS District President Limburg SABINE DE BETHUNE Senator, Belgium Parliament RIA HEREMANS United-Nations-Information-Centre, Brussels - Assistant Director ANNE VAN LANCKER Member of the European Parliament NELLY MAES Member of the European Parliament MIEKE VAN NULAND Amazone - Director ANNICK REYNGOUDT Packard Bell - Marketing Manager MIA VANSTRAELEN IBM, La Hulpe - Director of Internal Training and Learning Services MONIQUE VAN TRAPPEN De Post, Brussels - Director of Communication ANNEMIE VAN WINCKEL VRT (Flemish Broadcasting) - Director Radio1 PROF. DR. MIEKE VAN HAEGENDOREN University of Limburg

MENTORINNEN AUS DEUTSCHLAND

DIPL.-PÄD. BARBARA ABMANN Die Johanniter Berlin/Brandenburg - Mitglied des Vorstands MARGRIT BAUER Robert Bosch GmbH - Bereichsdirektorin Informationsverarbeitung DR. INGE BAUER-SPINDLER TÜV-Akademie München - Geschäftsführerin DR. CHRISTINE BERGMANN Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend DR. MARION DUPARRÉ Bildungsakademie Bankgesellschaft Berlin - Leitende Personalentwicklerin ANNELEISE FEHSE-JONAS Schering AG - Hauptabteilungsleiterin GERDA HOLLUNDER Deutschlandradio Berlin - Programmdirektorin JULIANE KUTTER Allianz-Versicherung Hamburg - Mitglied der Geschäftsleitung PROF. DR. CHRISTINE LABONTÉ-ROSET Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Berlin - Rektorin JUTTA LANGE Schering AG - Abteilungsleiterin BARBARA LOCHBIHLER Amnesty International Deutschland - Generalsekretärin PROF. DR. URSULA MÄNNLE Bayerische Staatsministerin für Bundesangelegenheiten a.D. DR. ANNE MEURER Bundesversicherungsanstalt für Angestellte - Mitglied der Geschäftsführung MARGRET MÖNIG-RAANE Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen - Vorstandsvorsitzende DR. CLAUDIA NEUSÜB, Heinrich-Böll-Stiftung - Mitglied des Vorstands CHRISTEL NICKEL-MAYER Friedrich-Ebert-Stiftung - Mitglied der Geschäftsführung PROF. DR. HEIDE PFARR Hans-Böckler-Stiftung - Geschäftsführerin ELKE PLOGER Staatssekretärin für Frauenpolitik a.D. SUSANNE PORSCHE MPS Medienproduktionen GmbH München - Geschäftsführerin GABRIELE REICH-GUTJAHR Robert Bosch GmbH - Kaufmännische Leiterin KRISTA SAGER Senatorin für Wissenschaften, Hamburg RAMONA SCHUMACHER Charité

Berlin - Pflegedirektorin BEATE SEEWALD Reha-Zentrum Lübben - Geschäftsführerin BRIGITTE WINKLER Winkler, Dörr & Klebl Unternehmensberatung, Geschäftsführerin

MENTORINNEN AUS DEN NIEDERLANDEN

DORETTE CORBEY, Member of the European Parliament SYBILLA DEKKER AWWN General Employers Association - Managing Director AGNES JONGERIUS FNV Labour Union, Amsterdam - Chair of a Division LENNY KLIJN, Gedeputeerde, Provincie Noord-Holland JOKE KONINGH Amsterdam Oost en Watergraasmeer - Mayor DRS. WANDI VAN LEEUWEN Ministry of the Interior and Kingdom Relations - Deputy Secretary General HENRIETTE VAN DER LINDEN Rijksdienst voor het Oudheidkundig Bodemonderzoek - Director ELSEBETH PRUIJS - AWWN General Employers Association - Director DRS. KITTY ROOZEMOND FNV Labour Union, Amsterdam - Vice-Chair DRS. CAROLINE VOGELZANG Kluwer Academic Publishers - Vice - President Commercial Services

MENTORINNEN AUS ÖSTERREICH

MAG. PETRA DRAXL ösb Unternehmensberatung GesmbH - Geschäftsführerin MAG. CHRISTINE HAPALA the human money company Steuer- und Wirtschaftsberatung - Geschäftsführerin MAG. JOHANNA HUMMELBRUNNER Robert-Bosch AG, Wien - Leiterin der Personalabteilung DIPL.-ING. BRIGITTE JILKA Magistratsabteilung Stadtentwicklung Wien - Leiterin DR. EVA KNOLLMAYER Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr - Ministerialrätin MAG. DANIELA LESSING Frauenbüro der Stadt Wien - Leiterin DR. INGRID NIKOLAY-LEITNER Anwältin für Gleichbehandlungsfragen, Wien MAG. BARBARA PRAMMER Bundesministerin für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz a.D., Wien MAG. ULRIKE SCHELANDER Greenpeace, Wien - Executive Director MAG. TEREZIJA STOISITS Der Grüne Klub im Parlament - Abgeordnete DR. CLAUDIA THALHAMMER-KOCH Business-Frauen-Center - Leitung MAG. MANUELA VOLLMANN ab wien - Geschäftsführerin MAG. CHRISTIANA WEIDEL TBW GmbH Technisches Büro für Kulturtechnik - Geschäftsführerin PROF. DR. BEATE WIMMER-PUCHINGER Ludwig-Boltzmann-Institut für Frauengesundheitsforschung, Wien - Leiterin MAG. KATHRIN ZECHNER Österreichischer Rundfunk - Programmintendantin

Mentees 1997-2000

Mentees aus Belgien

Dr. Hilde Hendrickx (1998)
Lic. Sarah Hermans (1999)
Lic. Caroline Jansen (2000)
Drs. Janneke Jellema (1998)
Lic. Brigitte van Kwikkelberghe (1998)
Lic. Marieke Lambrecht (1999)
Lic. Ann Plas (1998)
Hélène Rodes, Graduate in International Politics (2000)
Lic. Carole Salamonowicz (1999)

Mentees aus Deutschland

M.A. Monika Appmann (1998)
M.A. Babette Claas (1998)
M.A. Susanne Borchardt (1999)
M.A. Carolin Brummet (1999)
Ilka Buchmann (1999)
Dipl.-Psych. Tanja Dünfründ (2000)
Dipl.- Volkswirtin Hanna Fearnis (1998)
Dipl.-Soz. Kerstin Große-Wöhrmann (2000)
Miriam Hannes (1998)
M.A. Katja-Barbara Heine (1999)
Dipl.-Ing. Britta Höschele (1999)
M.A. Christine Holmberg (1998)
MSc. Babett Huwald (1999)
Dipl.-Pol. Birgit Lampe (1999)
M.A. Daphné Lucas (2000)
Dipl.-Met. Hela Mehrstens (1998)
M.A. Sibylle Müller-Garnn (1998)
Dipl.-Pol. Ilona Oesterhaus (1998)
Dr. Claudia Orazem (1999)
Dipl.- Pol. Bettina Peifer (1998)
Dipl.- Kulturwirtin Heike Pratsch (1998)
Dipl.-Math. Imke Rust (1998)
Dipl.-Geoökol. Gerlinde Sauer (1998)
M.A. Philine Scholze (2000)
M.A. Elisabeth Schumann-Braune (2000)
M.A. Silke Sichart (1999)
Dr. Heidrun Tippe (1999)
M.A. Katja Anne Wittwer (1999)

Mentees aus den Niederlanden

Lic. Ilse Casteels (1998)
Drs. Nina Eberlijn (1999)
Drs. Annegien Kalmeijer (1999)
Drs. Marjolein Koning (2000)
Drs. Marijke Krabbenbos (1999)
Drs. Shanti Roos (2000)
Drs. Jeanette van der Sanden (1998)
Drs. Lidwien van Schipstal (2000)
Drs. Barbara Schoute (2000)
Drs. Yvette Tuin (2000)
Drs. Nanouk Verwey (1999)

Mentees aus Österreich

Mag. Beatrix Beneder (1998)
Mag. Sabine Büchele (1998)
Mag. Christiane Chatzinakis-Bönsch (1998)
Mag. Gabi Ecker (1999)
Mag. Maya Eichler (1998)
Mag. Rosa Grammer (1999)
Mag. Ulrike Haderer (1999)
Mag. Katharina Hartl (2000)
Mag. Brigitte Mosberger-Stüttner (2000)
Mag. Alexandra Palt (2000)
Mag. Gisela Pietropoli-Wolf (1998)
Mag. Nina Sajko (1998)
Mag. Gudrun Salmhofer (1999)
Mag. Claudia Schamanek (1998)
Dipl.-Ing. Ingrid Strauß (1998)
Mag. Angela Wagner (1999)

Literaturauswahl und Links

Literaturauswahl

- Arhén, Gunilla: Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung, Landsberg, 1992
- Deutsches Jugendinstitut e.V.: Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, München, 1998
- Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja: Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, Deutsches Jugendinstitut/Abteilung Geschlechterforschung, München, 1999
- Kram, Kathy E.: Mentoring in the Workplace, in: Hall, D. T. (Hg.): Career Development in Organizations, San Francisco, 1986, S. 161-201
- Dies.: Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life, Lanham, 1988
- Mellow: Good Practice Handbuch. Mentoring von Mädchen und Frauen in oder auf dem Weg zu technischen Berufen, VHTO/UETP-Randstad, Amsterdam-Delft, 1998
- Segerman-Peck, Lily M.: Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Campus Verlag, Frankfurt/Main – New York, 1994
- Dies.: Networking & Mentoring. A Woman's Guide, Judy Piatkus Ltd., London, 1991
- Scott, Diane; Washington, Paula G.: The Womentor Guide. Leadership for the New Millenium, Traverse City, Michigan, 1999

Links

- http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/default.htm
Auf den Seiten des Deutschen Jugendinstituts werden verschiedene europäische Mentoring-Projekte vorgestellt sowie Mentoring-Programme von Unternehmen. Eine umfangreiche Studie über Mentoring-Programme im europäischen Vergleich läßt sich als pdf-Datei downloaden.
- <http://www.ceiberweiber.at/mentoring>
Informationen und Vernetzungen für Mentees und Mentorinnen und solche, die es werden wollen.
- <http://www.mentoringgroup.com>
MentorInnen und Mentees bekommen hier hilfreiche Tipps, um die Mentoring-Beziehung möglichst erfolgreich zu gestalten. Zudem werden verschiedene Mentoring-Programme aus der ganzen Welt vorgestellt.
- <http://www.mentorsforum.co.uk>
Zahlreiche Links zu Mentoring-Programmen weltweit. Zudem hilfreiche Tipps wie man Mentoring-Projekte aufbauen kann, wie man sie evaluiert, was mit Mentoring alles erreicht werden kann.
- <http://www.mentors.ca>
Was gehört zu einem erfolgreichen Mentoring-Programm? Was sollte man über Mentoring wissen? Welche Missverständnisse können beim Mentoring auftauchen? Diese und viele Fragen mehr werden auf den sehr umfangreichen kanadischen Seiten beantwortet.

Adressen der Projektpartnerinnen

Projektträgerinnen

Projektkoordination

Technische Universität Berlin
Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel
Dorothea Jansen
Projektbüro CR 8, Jebensstraße 1/Hertzallee
D-10623 Berlin
Telefon: +49-30-314 26920
Telefax: +49-30-314 73398
E-mail: eaf@tu-berlin.de
Internet: www.eaf-berlin.de

EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR FRAUEN
IN POLITIK UND WIRTSCHAFT BERLIN e.V.
Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel
Dr. Helga Lukoschat
Schumannstr. 5
10117 Berlin
Telefon: +49-30-288 798 40
Telefax: +49-30-288 798 59
E-mail: eaf@tu-berlin.de
Internet: www.eaf-berlin.de

Projektpartnerinnen

Belgien

Limburgs Universitair Centrum
Prof. Dr. Mieke van Haegendoren
Drs. Janneke Jellema
Universitaire Campus, gebouw D,
B-3590 Diepenbeek
Telefon: +32-11-268 665
Telefax: +32-11-268 731
E-mail: janneke.jellema@luc.ac.uk

Niederlande

Katholieke Universiteit Nijmegen
Dr. Monique Leijenaar
Department of Political Science
Thomas van Aquinostraat 1
P.O. Box 9108
NL-6500 HK Nijmegen
Telefon: +31-24-361 3067
Telefax: +31-24-361 2379
E-mail: M.Leijenaar@bw.kun.nl

Österreich

abz Wien
Mag. Christiane Chatzinakis-Bönsch
Premreinerergasse 12 B/14/3
A-1130 Wien
Tel.: +43-1-33168 601
Telefax: +43-1-33168 650
E-mail: pwtl@chello.at

Kooperationspartnerin

Litauen

Lithuanian Women's Society
Nijolė Steponkutė
Basanaviciaus 20-11
2009 Vilnius
Telefon: +370-2-650368
Telefax: +370-2-623123
E-mail: moterys@aiva.lt