

Starkes Tandem. Mentoring bringt Frauen in Führung. Die besten Programme sind firmenübergreifend angelegt. So kann die Mentee ihrem Mentor Tricks abschauen.

Im Hotel in Worpsswede fühlt sich Ina Malinowski in ihre erste Tanzstunde zurückversetzt. Der Puls beschleunigt, die Hände feucht – welcher ist es wohl? 26 Frauen und Männer sitzen im Kreis und stellen sich vor. Eine Frage klammern sie aus: Sind sie hier, um zu führen oder sich führen zu lassen? Das weiß nur die Moderatorin, die die Paare anschließend bekannt gibt. Sie ruft Ina Malinowski zusammen mit einem Vertriebsingenieur, Ende 50, auf. Sie begrüßen sich und gehen dann in einen Seminarraum, um sich anhand einer Checkliste kennen zu lernen. Das Parkett, auf dem Malinowski, heute 44, ein Jahr lang Schrittfolgen, Figuren und Manöver üben sollte, war ihr Beruf. 2006 nahm sie am Bremer Cross-Mentoring-Programm speziell für Frauen teil.

Veranstalter ist das Expertinnen-Beratungsnetz Bremen (EBN). Das von der EU geförderte Programm spannt Mentees und Mentoren aus verschiedenen Unternehmen zusammen. Malinowski bewarb sich mit einem konkreten Anliegen: „Ich wollte eine

hochgearbeitet. Beim Vorgespräch mit dem EBN erläuterte Malinowski ihre Vorstellungen von ihrem Mentor oder ihrer Mentorin: Sie wünschte sich entweder einen gestandenen Mann gegen Ende seines Berufslebens oder eine Power-Frau in leitender Position. „Meine Priorität lag bei einem Herrn, weil ich in einer von Männern dominierten Branche arbeite“, sagt sie.

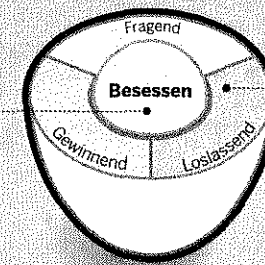
Beim Bremer Cross-Mentoring-Programm steht die persönliche Weiterentwicklung der Mentees, aber auch der Mentoren im Vordergrund. Deshalb bietet das EBN begleitende Workshops zu Führung, Präsentation und Selbstmanagement an. Die Tandems treffen sich für zwei bis drei Stunden pro Monat im Büro oder im Café. Besprochen werden der nächste Karriereschritt, Probleme mit Kollegen, eine mögliche Babypause. Damit sich die Zusammenarbeit aber nicht in Geplauder verliert, schließen beide eine schriftliche Vereinbarung. Das Mentee-Unternehmen beteiligt sich an den Kosten des einjährigen Programms und stellt seine Mitarbeiterin für das Mentoring inklusive Work-

Die Mentees berichten in einer Befragung der Fachhochschule Gelsenkirchen von wertvollen Erfahrungen: Als besonders wichtig wurde der Rückhalt durch den Mentor in schwierigen Situationen empfunden. Sie waren außerdem überzeugt, ihre Managementkompetenz gesteigert und etwas für ihre persönliche Entwicklung getan zu haben. Außerdem kamen sie auf neue Ideen und profitierten von den Kontakten ihrer Mentoren.

„Dadurch wird genutzt, was unter Männern im Beruf informell selbstverständlich ist, nämlich Aufstieg über persönliche Förderung und Netzwerke“, sagt Trainerin Marion Keup. Unternehmen, die beim Mentoring mitmachen, sorgen für Chancengleichheit, ohne dass sie zur Quotenkeule greifen müssen. „Mentoring ist eine Chance, das Potenzial von Frauen für Unternehmen besser nutzbar zu machen – umso besser, wenn auch Männer daran mitwirken“, sagt Keup. Merkmale guter Programme seien die sorgfältige Auswahl der Paare, Zwischenbilanzen und eine lückenlose Dokumentation von Prozess und Ergebnis.

Mensch, Marke!

Maria-Elisabeth Schaeffler Von Jon Christoph Berndt



„Kern“
Mission/ultimativer
Kundennutzen

„Werte“
Anspruch, wofür
steht die Marke?

Die Frau ist Beiratschefin bei INA-Schaeffler in Herzogenaurach, einem echten versteckten Champion – Wälzlager und Kuppelungsteile. Und macht falsch, was man falsch machen kann. Hat keinen PC, ruft nicht zurück, nennt keine Zahlen, posiert nicht für die „Bunte“; hat weder studiert noch promoviert; will Chefin spielen und Herrscherin sein: Chefin von 60.000 Menschen in allen Erdteilen, Herrscherin über den halben Weltmarkt für Nadelkränze und Rollenlager. Ach du liebes Bisschen! Als Frau! In der Domäne! Nix gelernt, alles geerbt! Das geht in die Büx! Denkt die aufrechte männliche Führungskraft. Denken Sie vielleicht auch. Dann tun wir gemeinsam Maria-Elisabeth Schaeffler unrecht. 1996, der Gründer und Wälzlagerpapst ist ge-

rade verstorben, könnte sie alles versilbern. Oder den Sohn aus Amerika heim ans Ruder zitiieren. Hätte, könnte, müsste. Sie sagt einfach „Ich mach's!“ Und lässt sich von Herz, Bauch und gesundem Menschenverstand leiten: She does it her way. Frau Schaeffler gibt entwaffnend ehrlich zu, dass sie von den 40.000 Produkten keine Ahnung hat: „Viel wichtiger ist, dass die Zahlen stimmen.“ Sie holt einen Externen an die Spitze der Holding-Geschäftsführung, lässt ihn an der langen Leine und bittet alle 14 Tage zu fränkischem Karpfen: „Das Management hat alle Freiheiten, aber ich will über alles informiert sein.“ Zur Krönung übernimmt sie 2001 mit FAG Kugelfischer einen der schärfsten Konkurrenten. Machen Sie es doch einfach wie sie, nur ganz anders! Lesen Sie mal wieder Rilke. Verlegen Sie die nächste Fortbildung ins Landhotel und nehmen Sie einen lieben Menschen mit. Und wenn Ihnen dann einer doof kommt im Meeting: Lächeln Sie leise in sich hinein und denken an Maria-Elisabeth Schaeffler.

Der Autor Jon Christoph Berndt, 39, ist Inhaber der Unternehmensberatung brandamazing. Er entwickelt Markenpersönlichkeiten für Unternehmen. Produkte und Menschen.

Veranstalter ist das Expertinnen-Beratungsnetz Bremen (EBN). Das von der EU geförderte Programm spannt Mentees und Mentoren aus verschiedenen Unternehmen zusammen. Malinowski bewarb sich mit einem konkreten Anliegen: „Ich wollte eine Bestandsaufnahme in der gefühlten Mitte meines Lebens. Ich hatte in den drei Jahren zuvor viel erreicht und stellte mir immer öfter die Frage: Will ich noch mehr? Wenn ja, will ich eine Führungsposition?“

Die Bankkauffrau hatte gerade ein Weiterbildungsstudium der Arbeitswissenschaft absolviert und sich bei der Bremer Landesbank von der Unternehmensentwicklerin zur Referentin für Vorstandskommunikation und zur Redenschreiberin des Landesbankchefs

regeln, eine mögliche Pause. Damit sich die Zusammenarbeit aber nicht in Geplauder verliert, schließen beide eine schriftliche Vereinbarung. Das Mentee-Unternehmen beteiligt sich an den Kosten des einjährigen Programms und stellt seine Mitarbeiterin für das Mentoring inklusive Workshops frei.

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, sei Mentoring „das einzig Wirksame“, sagt die Hamburger Wirtschaftsprofessorin Sonja Bischoff. Seit rund 20 Jahren forscht sie über Geschlechterrollen im Management. „Dabei habe ich festgestellt, dass erfolgreiche Frauen mit einem Jahreseinkommen über 100 000 Euro erfolgreiche Mütter hatten. Das heißt, es kommt auf Vorbilder an, und diese Funktion wird allein von Mentoring-Programmen ausgeübt.“

Chance für Unternehmen besser nutzbar zu machen – umso besser, wenn auch Männer daran mitwirken“, sagt Keup. Merkmale guter Programme seien die sorgfältige Auswahl der Paare, Zwischenbilanzen und eine lückenlose Dokumentation von Prozess und Ergebnis.

Christoph Stehr

liebes Bisschen! Als Frau! In der Domäne! Nix gelernt, alles geerbt! Das geht in die Büx! Denkt die aufrechte männliche Führungskraft. Denken Sie vielleicht auch. Dann tun wir gemeinsam Maria-Elisabeth Schaeffler unrecht. 1996, der Gründer und Wälzlerpapst ist ge-

Ihnen dann einer doof kommt im Meeting. Lächeln Sie leise in sich hinein und denken an Maria-Elisabeth Schaeffler.

Der Autor Jon Christoph Berndt, 39, ist Inhaber der Unternehmensberatung brandamazing. Er entwickelt Markenpersönlichkeiten für Unternehmen, Produkte und Menschen.

Gute Mentoring-Adressen

Cross-Mentoring hat meist einen regionalen Zuschnitt. Erfolgreich ist das Programm „Cross-Mentoring München“, das in Süddeutschland läuft und Paare branchenübergreifend zusammenbringt. Gerade startete „ReFraMe – Regionales Frankfurter Mentoring“. Bei beiden ist die Münchner Beratung Cross Consult federführend. www.crossconsult.biz

Die **Käte-Ahlmann-Stiftung** spannt in ihrem sogenannten Twin-Programm Gründerinnen und erfahrene Unternehmerinnen zusammen, um Starthilfe zu geben. www.kaete-ahlmann-stiftung.de

Expertinnen-Beratungsnetze finden sich bereits in großen Städten wie Hamburg, Berlin oder Dresden. Wo wie in Bremen städtische und EU-Fördermittel fließen, erwarten die Mentees in aller Regel eine hervorragende Betreuung und Nachbesprechung. Info: www.ebn-bremen.de.

Das **Bundesfamilienministerium** hat eine Mentoring-Börse eingerichtet, in der bislang schon über 500 Frauen inseriert haben. Zurzeit wird die Online-Börse allerdings überarbeitet, sie soll demnächst aber wieder zur Verfügung stehen. www.frauenmachenkarriere.de



Die ausgeschriebenen Positionen richten sich an weibliche und männliche Bewerber.

Manpower Professional Finance, Partner von 28 der 30 DAX-Unternehmen, bietet bundesweite herausfordernde Karrierechancen im Finanz- und Rechnungswesen. Im Rahmen der Personalvermittlung und des Projektgeschäftes stehen wir Ihnen als Ihr persönlicher Karriereberater mit profunder Marktkenntnis und fachlichem Background zur Seite. Manpower Professional Finance bietet Ihnen eine Vielzahl attraktiver Vakanzen und Karrieremöglichkeiten und sucht Sie – ob Absolvent oder erfahrener Kandidat – als *

- Finance Manager
- Internal Auditor
- Mitarbeiter Treasury
- Bilanzbuchhalter
- Finanzbuchhalter
- Financial Analyst/
Business Analyst
- Financial Consultant
- Controller
- Steuerreferent/
Prüfungsassistent
- Führungskraft im Finanz-
und Rechnungswesen
(Teamleiter, Abteilungs-
leiter, Bereichsleiter,
Kaufmännischer Leiter)
- Buchhalter
- Steuerfachangestellter

Sprechen Sie mit uns:
 Berlin: 030 206339-26
 Frankfurt: 069 900258-0
 Hamburg: 040 357090-0
 Köln: 0221 340298-0
 München: 089 1678568-0