

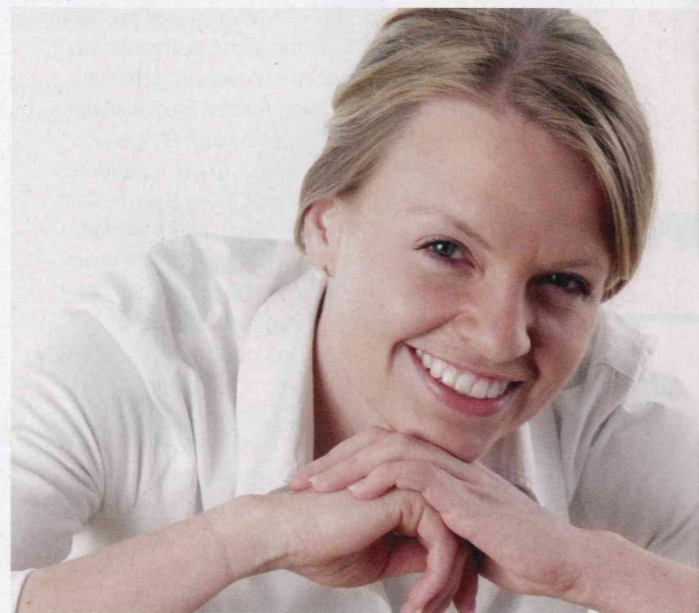
Lieber ein Aufstiegs-Kick als der Karriere-Knick

Immer mehr Unternehmen unterstützen ihre weiblichen Führungskräfte bei der Karriere. In speziellen Mentoring-Programmen bereiten sie sie auf künftige Chefposten vor.

► Vom „Gender-Entwicklungsland“ sprechen Wirtschaftsexperten, wenn sie die geringe Anzahl von Top-Managerinnen hierzulande kommentieren sollen. Als Gründe dafür, warum Frauen auf den obersten Chefposten unterrepräsentiert sind, nennen sie starre Arbeitszeiten, zu wenig Home-Office-Angebote, fehlende Hortplätze. Weiblichen Führungskräften fiele es schwer, Beruf und Familie zu vereinbaren – der Karriereknick sei oft vorprogrammiert. Wollte Deutschland den Anschluss an andere Staaten halten, so müssten Einstellungen per Quote geregelt werden.

Die Personalmanager vieler deutscher Unternehmen wollen ihre Mitarbeiterinnen jetzt aber lieber nachhaltig und ohne vorgegebene Margen bei der Aufstiegsplanung unterstützen. Innerhalb ihrer Diversity-Strategien entwickeln sie spezielle Mentoring-Programme, die junge Nachwuchstalente ebenso wie versierte Profis systematisch auf Aufgaben in Chefposten vorbereiten sollen. Das erklärte Ziel dieser Personalpolitik: der demografischen Entwicklung und ihren Folgen mit langfristig angelegten Maßnahmen entgegenwirken.

Seit Dezember bietet die Düsseldorfer L'Oréal-Gruppe talentierten Nachwuchsmanagerinnen ein spezielles Programm an, um sie auf ihrem Weg nach ganz oben zu begleiten. Die Interessentinnen kommen neben Marketing und Vertrieb aus allen Unternehmensbereichen, sie haben be-



McKinsey-Beraterin Stephanie Eckermann lockt Studentinnen und Young Professionals Ende März mit einem Workshop zum europaweiten Erfahrungsaustausch nach Paris.

reits Führungserfahrung beziehungsweise leiten eine eigene Abteilung. Einige Kandidatinnen verantworten sogar eine gesamte Marke. „Die jetzt ausgewählten Mentées werden jeweils von einem Mitglied unseres Direktionskomitees, das bislang aus zwei Frauen und acht Männern besteht, persönlich betreut“, erklärt Mitinitiatorin Anna Seifert, die im HR-Bereich des Markenartiklers das Learning for development auf Corporate-Ebene verantwortet.

L'Oréal Deutschland hat in den vergangenen Jahren schon Hausaufgaben gemacht: „Heute sind bei uns bereits 41 Prozent aller Führungspositionen mit Frauen besetzt, da sind wir schon auf einem guten Niveau“, betont Seifert. „Das hat uns aber gerade motiviert, die vielfältigen Teams auf allen Ebenen durch dieses Programm nun noch gezielter zu fördern.“ Das Mentoring-Programm geht jetzt in die Umsetzungsphase. Die Treffen finden frei vereinbart aber regelmäßig statt. Mentor und Mentée bestimmen die Inhalte und die Spielregeln selbst,



Stephanie Czerny Die Medienmanagerin ist seit zwei Jahren im Frauenbeirat der HypoVereinsbank als Mentorin tätig. Sie unterstützt Nachwuchskräfte und Gründerinnen. 2010 hat sie den jährlich stattfindenden Kongress „DLWwomen“ ins Leben gerufen.

ein Endzeitpunkt ist nicht definiert. Fachliches Wissen wird ausgetauscht, aber auch Erfahrungen und Tipps für die Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung weitergegeben. Ziel ist es, durch andere Sichtweisen und Perspektiven noch mehr Vielfalt zu schaffen. Die Mentoren profitieren ebenfalls von dem Austausch: Sie können ihre eigene Arbeit reflektieren oder erfahren Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus erster Hand.

„Frauen können sich gut in Unternehmen entfalten, in denen sich vertrieblisch und leistungsorientierte Kulturen herausgebildet haben: Die Leistung wird an Ergebnissen bemessen, nicht nach Anwesenheitszeiten“, erklärt Ralf Kreuzberg, geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung Headsahead.

Der Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen, wie ihn Wikipedia definiert, dient vor allem der Kommunikation. Es gilt, nützliche Kontakte zu knüpfen und zusätzliche Netzwerke aufzubauen. Diese Absicht verfolgt ebenfalls seit zwei Jahren das Mentoring-Programm des Frauenbeirats der HypoVereinsbank. Dessen Mitglieder, berufstätige Profis aus der Wirtschaft, unterstützen Frauen aus dem mittleren Management und Nachwuchsführungskräfte auf ih-



Anna Seifert Die Personalmanagerin verantwortet Learning for Development auf der Corporate Ebene von L'Oréal Deutschland. Sie betreut das neue Mentoring-Programm für Top-Managerinnen.

Terminplaner 2012: Networking für Frauen

Hamburger Karriereschmiede , 29. Februar, Hamburg Netzwerktreffen: „Erfahrungswerte eines Mentoring-Programms“	www.hamburger-karriereschmiede.de
2. Mixed Leadership Conference , 22. März, Berlin „Etablierung von Gender Diversity Strategien“	www.leadingwomen.de
McKinsey Workshop , 22./24. März, Paris „Next Generation Women Leaders“	www.next-generation-women.mckinsey.com
women&work , 5. Mai, Bonn „Über 80 Unternehmen präsentieren sich als Arbeitgeber“	www.womenandwork.de
DLWwomen , Juni 2012, München „Erfahrungsaustausch von internationalen Meinungsbildnern“	www.dld-conference.com

rem Karriereweg. In diesem Frühjahr weitet der Frauenbeirat sein Beratungsfeld aus. Erstmals fördern die Mentorinnen gezielt Unternehmensgründerinnen. Sechs Frauen werden unter den Bewerberinnen, die sich bis zum 8. März melden können, für die persönliche Patenschaft, die im April in Kraft tritt, ausgesucht. Eine der Mentorinnen ist Stephanie Czerny, Geschäftsführerin und Mitbegründerin des „Digital Life Style Day“, DLD Media & DLD Ventures.

Die Hubert-Burda-Media-Managerin und vierfache Mutter erteilt nicht nur über die HVB-Initiative Nachhilfe. Seit 2010 bringt sie jeweils im Juni auf dem „DLWwomen“ weibliche und männliche Meinungsbildner zusammen, um relevante Trends zu diskutieren. „DLWwomen“ ist keine Konferenz für Frauen, sondern ein interdisziplinärer Austausch für alle, die an der Zukunft unserer Gesellschaft interessiert sind und sie mitgestalten wollen“, sagt Czerny.

In diesem Jahr sind einige Veranstaltungen geplant, die beispielhafte Karrierewege in den Mittelpunkt rücken wie etwa auf der „2. Mixed Leadership Conference“ in Hamburg. „Mentoring als Karriere-Tool wird von jungen Frauen völlig unterschätzt, teilweise sogar ignoriert. Ihm lastet das Stigma der Förderung an“, sagt Melanie Vogel, Veranstalterin der „women&work2012“. Sie setzt deshalb bei ihrem Kongress auf Aufklärung und die Kontaktaufnahme zwischen Nachwuchskräften und Unternehmen.

Ebenso wie Stephanie Eckermann, Partnerin im deutschen McKinsey-Büro und für das Frauen-Recruiting zuständig. Auf einem Workshop Ende März in Paris bringt die Unternehmensberatung europaweit Studentinnen und Young Professionals drei Tage lang mit CEOs und Führungskräften zusammen. „Wir haben den in Deutschland etablierten ‚Womens Day‘ um ein internationales Treffen für Nachwuchstalente erweitert“, sagt Eckermann. Ihre Erfahrung zeigt, Mentoring lohnt sich: Ein breites Netzwerk und zielgerichtete Unterstützung hilft, Karrierefallen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig die Weichen für den Aufstieg zu stellen.

Judith Stephan ► job@wuv.de

NORWEGEN TOP, ITALIEN FLOP

Frauenanteil in Aufsichtsräten und Top-Etagen

Italien	3,7 – 6,2%
Indien	4,7 – 5,3%
Malaysia	6,0 – 13,0%
Singapur	6,4 – 7,3%
Neuseeland	7,5 – 12,0%
Belgien	7,7%
China	8,1 – 8,5%
Deutschland	8,2 – 11,2%
Hongkong	8,6 – 9,4%
UK	9,1 – 12,5%
Niederlande	9,2%
Spanien	9,2 – 9,3%
Australien	10,9 – 12,5%
USA	12,3 – 15,7%
Frankreich	12,7 – 20,8%
Kanada	12,9%
Norwegen	31,9 – 35,6%

Quelle: Deloitte-Report „Gender-Entwicklungsland Deutschland“ 2011. © WUV

ERSCHÄTZEN DEMOGRAFISCHE AUSWIRKUNGEN

Wirtschaftsverständnis künftig Unternehmens- und Personalpolitik beeinflussen wird

Wirkung Beeinflussung:	= 2;	= 3;	= 4;	= keine Beeinflussung;	= keine Angabe möglich	
en	10,9	23,2	24,1	12,5	23,7	5,5
en	6,6	26,9	24,1	12,3	25,1	5,0
en	9,1	23,5	21,9	12,3	28,2	5,0
er-	5,9	24,1	23,9	13,4	27,1	5,5
caus	5,0	17,3	24,6	13,2	33,0	6,8
he	1,6	11,6	27,1	20,7	28,7	10,3

Quellen: „HR-Report 2011“, Befragung durchgeführt vom Institut für Employability (IBE)

© WUV

Fotos: Unternehmen