

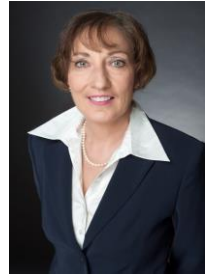


**18 Monate
Personalentwicklung
für den weiblichen
Führungsnachwuchs
in Wirtschaft und
Verwaltung**

FiV-Mentorship

**Reader und
Programminformation**





Liebe Leserin, lieber Leser,

was Sie gerade in Händen halten und lesen, könnte nach der Lektüre einiges bei Ihnen in Bewegung bringen.

Vielleicht sind Sie eine engagierte Managerin und Führungsperson mit Ambitionen und Lust auf mehr – mehr Verantwortung, mehr Gestaltungsraum und mehr Entscheidungskompetenz. Ja, hier spreche ich ganz bewusst zu Frauen, denn das „**FiV-Mentorship**“ ist ein Personalentwicklungsprogramm für Frauen mit Führungserfahrung, die zu den Potentialträgerinnen ihrer Arbeitgeber – Firmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen – zählen.

Vielleicht sind Sie aber auch – Damen wie Herren – Vorgesetzte dieser Generation von ambitionierten Mitarbeiterinnen auf den unteren und mittleren Führungsebenen. Dann entdecken Sie möglicherweise hier genau das richtige Programm für die Weiterentwicklung Ihrer Potentialträgerin.

Für diese förderungswürdige Generation von Führungsfrauen hat die Gründerin Christa van Winsen – mit Unterstützung der Mitgliedsunternehmen des früheren Förderkreises „Frauen in Verantwortung – „**FiV-Mentorship**“ als externe PE-Maßnahme entwickelt.

Großartige Partnerinnen und Partner stehen mir dabei zur Seite: Mentorinnen und Mentoren aus den ehemaligen FiV-Mitgliedsunternehmen, dazu die Mitglieder des internationalen Netzwerks EWMD und Männer und Frauen, die während der vielen Berufsjahre von Christa van Winsen als Personalentwicklerin und Coach als ausgewiesene Förderer des Führungsnachwuchses ihr begegnet und aufgefallen sind.

Diesen Mentorinnen und Mentoren sowie den drei Top-Trainerinnen der Begleit-Workshops verdanken unsere bisherigen Mentees eine spannende, dynamische berufliche und persönliche Entwicklung.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie zu dem Schluss kämen, dieses „**FiV-Mentorship**“ könnte für Sie bzw. für Ihren weiblichen Führungsnachwuchs gerade der ideale Antriebsverstärker auf der beruflichen Laufbahn sein.

Ihre

Elisabelle Grebe

DAS PROJEKT FIV-MENTORSHIP

Personalentwicklung für Frauen in Führungspositionen

FiV-Mentorship ist ein überbetriebliches Personalentwicklungs-Modul für Frauen im Management – sogenanntes Cross-Mentoring. Es wendet sich an den weiblichen Führungsnachwuchs in kleinen, mittleren und großen Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen. Als Baustein zur Chancenförderung von Frauen wurde das Projekt von den Mitgliedsunternehmen des vormaligen Förderkreises "Frauen in Verantwortung (FiV)" während der Konzeptionsphase gesponsert. Sie finden einen Hinweis auf FiV und diese Unternehmen auf Seite 18.

FiV-Mentorship erreicht einerseits erfahrene und einflussreiche Frauen und Männer in Führungspositionen, die als Mentorinnen und Mentoren ihr breites Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben wollen, und andererseits potentielle weibliche Fach- und Führungskräfte, die mit Unterstützung dieser Mentor/-innen über achtzehn Monate hinweg gezielt ihre Chancen für die weitere berufliche Laufbahn verbessern möchten.

FiV-Mentorship wird deutschsprachig durchgeführt. Es können Nachwuchsmanagerinnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz daran teilnehmen.

Die Ziele von *FiV-Mentorship*

- ◆ Erweiterung der Führungskompetenzen von Frauen in Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen.
- ◆ Verbesserung der Aufstiegschancen von Frauen in gehobene Fach- und Führungspositionen
- ◆ Stärkung der Führungskultur im Management durch weibliche Blickwinkel
- ◆ Aufbau eines landesweiten Expertinnen-Netzwerkes

Die Erfahrungen mit Mentoring-Programmen für Frauen in verschiedenen europäischen Ländern und in den USA beweisen, dass diese auf eine individuelle Beziehung aufbauende Personalentwicklungsmaßnahme die Karrierechancen von Frauen im Management und ihre Persönlichkeitsentwicklung signifikant verbessern können.

Noch immer haben Frauen trotz blendender Qualifikation und ausgewiesenem Potential für höhere Fach- und Führungsaufgaben geringere Aufstiegschancen als Männer. Während diese offensiv auf ihre Fähigkeiten aufmerksam machen und selbstbewusst den nächsten Karriereschritt planen und einfordern, erleben wir die Jungmanagerinnen noch sehr zurückhaltend und zum Teil auch verunsichert in der Karriereplanung. Zusätzliche Handicaps sind die in manchen Branchen noch geringe Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen und die für Frauen mit Kinderwunsch immer noch schwierige Koordinierung von beruflichen und familiären Aufgaben.

Junge Frauen sind häufig von wichtigen Informationen abgeschnitten, weil sie nicht den einflussreichen und fördernden Männerbünden angehören. Sie können die vielfältigen Kontakte, die männliche Nachwuchsmanager für ihre Karriere heranziehen, nur schwer aktivieren und nutzen.

Insbesondere in den produzierenden mittelständischen Betrieben und in vielen jungen Unternehmen, aber auch in nicht gewinnorientierten sozialen Organisationen fehlt es ambitionierten, aufstiegsfreudigen Frauen noch an Role Models, denen sie etwas abschauen können, die ihren Mut zum nächsten Karrieresprung anstacheln und ihre Führungspotentiale entwickeln helfen.

Dabei zeigen ausgedehnte Studien zum Thema „Frauen im Management“, dass die personen- und prozessorientierten Frauen und ihr breites Kompetenzspektrum insbesondere bei der Bewältigung der notwendigen unternehmerischen Entwicklungen und der verstärkten Aufgabenabwicklung in internationalen Projektstrukturen eine wertvolle Ressource darstellen. Ihr größtes Plus ist die hohe Ansprechbarkeit für Ihre MitarbeiterInnen.

Hier setzt *FiV-Mentorship* an und bietet den Teilnehmerinnen neben einer ganz persönlichen Mentorin oder einem Mentor Kontakte zu einem großen Netzwerk von engagierten Personen. Das Programm bringt erfahrene Frauen und Männer aus dem Management mit weiblichen High Potentials zusammen. Es sensibilisiert die Unternehmensleitungen für diese externe Form der Chancenförderung von qualifizierten Mitarbeiterinnen. Und es leistet über die reine Nachwuchsförderung hinaus einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung einer modernen partizipativen Managementkultur in den Organisationen.

Organisiert und koordiniert wird *FiV-Mentorship* von „LENA“, dem jungen Schweizer Unternehmen. Als inzwischen ausgewiesene Mentoring-Expertin hat sie auch das Konzept für dieses Projekt von Christa van Winsen übernommen.. Es wird kontinuierlich nach dem Abschluss jedes Mentorship-Jahrgangs auf der Basis der praktischen Erfahrungen und der Evaluationsergebnisse weiterentwickelt.

***Fordern Sie noch heute die Bewerbungsunterlagen an unter:
<mailto:info@lena4u.com>.***

Oder rufen Sie an, um im Gespräch mit Elisabeth Grebe herauszufinden, ob diese Fortbildung die richtige für Sie zur richtigen Zeit ist. Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.



Partnerinnen des *FiV-Mentorship*

FiV-Mentorship hat in den Mitgliedern verschiedener Regionalgruppen des internationalen Managerinnen-Netzwerks EWMD erfahrene Partnerinnen und Mentorinnen gewonnen.

In diesem Netzwerk für Frauen in Führungspositionen sind neben Managerinnen aus kleinen, mittelständischen und großen Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen auch leitende Wissenschaftlerinnen, Freiberuflerinnen und Unternehmerinnen aktiv. Sie stellen ihre vielfältigen Kompetenzen den Mentees im *FiV-Mentorship* ehrenamtlich zur Verfügung.

Auch die Projektleiterin Elisabeth Grebe ist seit Jahren EWMD-Mitglied.

Als Interessentinnen haben die Mentees die Möglichkeit, an den monatlichen Treffen der Regionalgruppen kostenfrei teilzunehmen und insbesondere den Kontakt zu früheren *FiV*-Mentees, die mittlerweile EWMD-Mitglieder geworden sind, zu pflegen.

Weitere Informationen über das Netzwerk, seine Veranstaltungen und sonstigen Angebote können der Website <http://ewmd.org> entnommen werden.

An dieser Stelle ein herzliches DANKESCHÖN an alle Unterstützerinnen in den deutschen EWMD-Chaptern sowie in Österreich und der Schweiz.



EUROPEAN **WOMEN'S**
MANAGEMENT DEVELOPMENT
INTERNATIONAL NETWORK 

Das Konzept von *FiV-Mentorship*

Zwei Säulen prägen das Konzept dieses Mentoring-Programms:

- ◆ Die individuelle Beziehung zwischen Mentor/-in und Mentee
- ◆ Das Begleitprogramm

FiV-Mentorship basiert auf Freiwilligkeit. Mentor/-in und Mentee stehen nicht in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander und kommen entweder aus demselben oder aber aus unterschiedlichen Unternehmen oder sonstigen Organisationen. Das offizielle *FiV-Mentorship* ist auf die Dauer von 18 Monaten angelegt. Es sieht regelmäßige Treffen, möglichst ein Mal im Monat, von Mentor/-in und Mentee vor. Weitere Kontakte können sowohl telefonisch als auch über E-Mail oder per Skype erfolgen. Hier ist Phantasie gefragt.

Erfahrungen zeigen, dass Mentees und Mentor/-innen viele Wege finden, wenn sie tatsächlich regelmäßig und häufig in Kontakt miteinander kommen möchten. Üblich sind durchaus auch Treffen zum Essen oder Joggen, Wandern, Tennisspielen, Golfen und ähnlichen gemeinsamen Aktivitäten, die das Bedürfnis nach Freizeit mit den Erfordernissen eines produktiven Mentorings günstig verbinden.

Mentor/-in und Mentee gestalten ihre Arbeitsbeziehung eigenverantwortlich und individuell. In einer gemeinsamen Zielvereinbarung zu Beginn legt jedes Mentoring-Paar die Themenschwerpunkte, den ungefähren Kurs und die persönlichen Spielregeln der Zusammenarbeit fest, z.B:

- ◆ Was soll Thema der gemeinsamen Gespräche sein, was nicht
- ◆ Ist Begleitung zu wichtigen Sitzungen, Tagungen oder Geschäftsreisen möglich und welche Rolle nimmt die Mentee dort ein?
- ◆ Besteht die Möglichkeit zur Aufnahme in ein Netzwerk der Mentorin, des Mentors?
- ◆ Wird eine Hospitanz im Unternehmen der Mentorin, des Mentors angeboten?
- ◆ Kann Shadowing eingeplant werden?
- ◆ Wird für dringenden Gesprächsbedarf eine „Hotline“ eingerichtet?
- ◆ Wie steht es um die gegenseitige Verschwiegenheit und andere gegenseitige Verpflichtungen (Informationsweitergabe etc.)?
- ◆ Kann ein gemeinsames Projekt generiert werden?
- ◆ Wie wird der/die direkte Vorgesetzte der Mentee informiert und eventuell eingebunden?

Die Themen im *FIV-Mentorship*

Die zu behandelnden Themen und der Umfang der gemeinsamen Gespräche und Aktivitäten richten sich nach den individuellen Bedürfnissen der Mentee und den Möglichkeiten ihrer Mentorin bzw. ihres Mentors. Der Fokus der Mentor/-innen ist jeweils ihr ganz individueller. Ein gemeinsames Curriculum, nach dem sie sich richten sollen, gibt es nicht. Hierin unterscheidet sich diese Personalentwicklungsmaßnahme bewusst von internen Führungskräfte Seminaren und ähnlichen PE-Bausteinen. Inhalte von Treffen sind z.B:

- ◆ Stolpersteine, Karrierehindernisse und karrierefördernde Faktoren
- ◆ Strategische Überlegungen hinsichtlich der Durchsetzung von Zielen
- ◆ Führungskompetenzen und Führungsstile
- ◆ Offizielle Unternehmensleitlinien versus verdeckte Spielregeln und ungeschriebene Gesetze
- ◆ Verhandlungsstrategien
- ◆ Souveränes Auftreten in wechselnden Umgebungen
- ◆ Umgang mit schwierigen Vorgesetzten oder Mitarbeitern
- ◆ Möglichkeiten und Grenzen des persönlichen Einflusses auf Geschäftsprozesse
- ◆ Qualifizierungsempfehlungen und Kontaktvermittlung

Das Begleitprogramm mit drei Weiterbildungs-Veranstaltungen und drei eintägigen Coachings in der Kleingruppe für die Mentees sowie ein bis zwei Treffen der Mentor/-innen bilden die Plattform für Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer, für kollegiale Beratung und den Aufbau eines Beziehungsnetzes. Ausführlicher beschreiben wird das Begleitprogramm auf Seite 12. Darüber hinaus stellt das internationale Managerinnen-Netzwerk EWMD das Wissen seiner Akteurinnen für individuelle Fragen während den auch für Interessentinnen offenen Treffen oder via E-Mail allen Beteiligten zur Verfügung.

Der Eigeninitiative der Mentees überlassen bleibt die Einrichtung eines Mentee-Stammtischs, wie ihn die bisherigen Mentees auch nach Abschluss ihres Mentorings weiterhin pflegen. Die Einrichtung eines Chats ist, wenn gewünscht, ebenfalls möglich. Bei Problemen innerhalb einer Partnerschaft bietet die Projektleitung Beratung und Hilfe an und stellt gegebenenfalls eine neue Verbindung mit einer anderen Partnerin bzw. einem Partner her.

Mentee im *FiV-Mentorship*

Als Mentee bewerben können sich Frauen bis 40 Jahre, die

- ◆ im Wissen um ihre Qualifikation und ihre persönlichen Stärken höhere Führungsaufgaben in der Wirtschaft, in sozialen Einrichtungen oder Verwaltungen übernehmen möchten: als Unternehmerinnen, als Spezialistinnen, als Abteilungsleiterinnen oder Stellvertreterinnen, Nachfolgerinnen in der Unternehmensführung,
- ◆ seit mehreren Jahre berufstätig sind und die ersten Karrierestufen bereits erklommen haben: Projektleiterinnen, Gruppenleiterinnen, Stabsstellenleiterinnen, Referentinnen,
- ◆ ihre Führungslaufbahn weiter ausbauen möchten, im Einklang mit ihrer Familienplanung,
- ◆ sich auf einen Stellenwechsel vorbereiten, der ihre Karriere befördert,
- ◆ ihre Karriereziele und ihre Situation im Unternehmen über einen längeren Zeitraum mit einer erfahrenen Managerin oder einem Manager reflektieren und im persönlichen Kontakt mit ihr oder ihm neue Strategien und Handlungsmuster erarbeiten möchten.

Auswahl der Mentees

Die Auswahl der Mentees erfolgt durch das Projektteam anhand der *FiV-Mentorship*-Bewerbungsbögen und angefügten weiteren Dokumenten. In Frage kommende Kandidatinnen werden anschließend zu einem strukturierten Interview eingeladen. Bewerberinnen, die sich unsicher sind, ob sie diese externe Maßnahme ihrer/ihrer Vorgesetzten bekannt geben und ihren Arbeitgeber um Bezahlung dieser Weiterbildung bitten sollen, werden in diesen Punkten beraten. Die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs zwischen Bewerberin, Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte(n) und der Projektleiterin besteht.

Für Bewerberinnen besteht kein Rechtsanspruch auf Aufnahme in das Programm.

Teilnahmebedingungen

Die in das Programm aufgenommenen Mentees verpflichten sich, die Veranstaltungen des Begleitprogramms zu besuchen und die für die Evaluation notwendigen Fragen (schriftlich und mündlich) wahrheitsgemäß zu beantworten. Die Beantwortung erfolgt anonym.

Als selbstverständlich vorausgesetzt wird Diskretion gegenüber Dritten. Nachweislich durch Indiskretion auftretende Nachteile oder gar Schädigungen einer im ***FiV-Mentorship*** beteiligten Person oder ihres Unternehmens/ihrer Organisation werden mit einem entsprechend hohen Bußgeld sanktioniert.

Die Inhalte der Bewerbungsunterlagen werden gemäß den Datenschutzbestimmungen behandelt und nur auf ausdrücklichen Wunsch der Mentee an die Mentorin oder den Mentor weitergegeben.

Die ausgewählten Kandidatinnen erhalten nach Eingang der ersten Hälfte der Teilnahmegebühr eine Bestätigung der Aufnahme ins ***FiV-Mentorship***.

Die Mentee entscheidet selbst, ob sie eine Mentorin oder einen Mentor in der eigenen Firma/Organisation für diese 18-monatige PE-Maßnahme möchte, oder aber eine externe Führungskraft ihres Vertrauens vorzieht.

Kosten

Je Mentee	3.480,00 €
Selbstzahlerinnen und EWMD-Mitglieder	3.230,00 €
+ 19 % Mehrwertsteuer	

Die Kosten sind je zur Hälfte nach der offiziellen Aufnahme der Kandidatin als Mentee ins Programm und zur Halbzeit der Durchführung fällig.

Für Selbstzahlerinnen ist auf Wunsch ein anderer Abrechnungsmodus möglich.

Darin enthalten sind:

- ◆ Teilnahmegebühren für 3 Ganztags-Workshops
- ◆ Teilnahmegebühren für 3 ganztägige Coachings in der Kleingruppe
- ◆ Imbiss und Getränke während der Auftakt- und der Abschlussveranstaltung
- ◆ Begrüßungs- und Pausengetränke während der Workshops und der Coaching-Tage
- ◆ Die Kosten für ein Arbeitsessen mit den Mentorinnen und Mentoren zur Zwischenauswertung
- ◆ Umfangreiches Begleit- und Informationsmaterial
- ◆ Die gesamten Organisationskosten

Nicht enthalten sind:

- ◆ Vergütung für die Mentorin bzw. den Mentor (sie arbeiten ehrenamtlich)
- ◆ Reisekosten und ggf. Übernachtung im Zusammenhang mit Besuchen bei der Mentorin bzw. dem Mentor oder einem der Workshops und Coachings
- ◆ Teilnahmegebühren für eventuelle fakultative Seminarangebote

Mentorin und Mentor im *FiV-Mentorship*

Den Mentees steht ein Pool erfahrener Mentorinnen und Mentoren zur Seite: Leitende Frauen und Männer aus den vormaligen FiV-Mitgliedsunternehmen, Managerinnen des internationalen Netzwerks für Frauen in Führungspositionen EWMD sowie Führungskräfte aus Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen, Freiberufler/-innen und Unternehmer/-innen.

Menschen mit einer umfassenden Führungserfahrung und ausgewiesenem Engagement in Mitarbeiterführung und -entwicklung.

Menschen mit dem Wunsch, weibliche Potentiale und Ressourcen verstärkt in Wirtschaft und Gesellschaft zu integrieren und eine Brücke zu bauen zwischen weiblicher und männlicher Kultur.

Diese Frauen und Männer identifizieren sich bewusst mit der Idee des Mentoring und stellen ihr Wissen und ihre Kontakte ehrenamtlich den weiblichen Führungsnachwuchskräften zur Verfügung. Mentor/-innen leisten damit einen hohen Beitrag zur Chancenförderung von Frauen im Management und zur Entwicklung einer partnerschaftlich ausgerichteten Unternehmenskultur.

Mentor/-innen füllen einen **Porträtbogen** aus, der alle wesentlichen Fakten ihrer Ausbildung, ihrer Berufslaufbahn und ihrer Einbindung in Wirtschaft und Gesellschaft auflistet.

Mit jeder potentiellen Mentorin und jedem Mentor wird ein strukturiertes Interview geführt, in dem zum einen

- ◆ die persönlichen Kompetenzen und beruflichen Schwerpunkte und
- ◆ die Möglichkeiten und Grenzen ihres jeweiligen Engagements herausgefiltert werden und zum anderen
- ◆ ein Briefing hinsichtlich der Aufgaben einer Mentorin/eines Mentors und
- ◆ ein Abgleich der Erwartungen an das *FiV-Mentorship* mit den Rahmenbedingungen des Programms und den Erwartungen von Mentees stattfindet.

Mentor/-innen und Mentees kommen aus allen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung. In den Experten-Pool werden aber auch Führungsfrauen und -männer aus der Politik und anderen gesellschaftlichen Bereichen wie den beiden großen Kirchen, den Hochschulen und sozialen Einrichtungen aufgenommen.

Neben spezifischen Branchenkenntnissen wird in das *FiV-Mentorship* also ein breites Erfahrungswissen aus Fach- und Führungsfunktionen und sehr viel soziale Kompetenz einfließen.

Unsere Mentees werden unter anderem speziell gestärkt in:



Strategisch denken und handeln



und sie erleben auf neue Art:



Das Begleitprogramm des *FiV-Mentorship*

Mit Rücksicht auf die im Management übliche Terminenge sieht das Begleitprogramm lediglich sechs ganztägige Veranstaltungen vor – verteilt auf den insgesamt 18-monatigen Prozess. Darüber hinaus gibt es ein fakultatives Angebot an Weiterbildungs- und Vernetzungs-Workshops und Einzelcoaching durch Elisabeth Grebe und Kolleginnen (ausgebildet zur Systemischen Beraterin, Coach und Supervisorin am Institut für Systemische Impulse, Entwicklung und Führung Zürich/CH).

Die eintägigen Workshops bringen die Mentees des jeweiligen Jahrgangs in Kontakt zueinander und dienen neben der Wissensvermittlung und dem gemeinsamen Diskutieren und Ausprobieren dem Erfahrungsaustausch und der Vernetzung. Die Veranstaltungsorte finden überwiegend in Stuttgart statt und sind zentral gelegen und gut zu erreichen (Anfahrtskizzen werden jeweils mit den Einladungen versandt).

Die Themen sind:

1. „Am Netz knüpfen: Kontakte nützen – sich gut präsentieren“
2. „Gewinnerin am Verhandlungstisch“
3. „Konflikte als Bewährungsproben“

Das gleichfalls eintägige Coaching findet in kleinen Gruppen von jeweils vier bis fünf Mentees im Grossraum Stuttgart statt.

Zur Halbzeit kommen die Mentorinnen und Mentoren zu einem kurzen Erfahrungsaustausch zusammen. Bei diesem Termin können Anregungen und Ideen für den weiteren Verlauf des Mentorings sowie kritische Aspekte eingebracht und diskutiert werden. Dieses Treffen findet im Anschluss an einen der Workshops statt.

Entsteht aus dem Kreis der Mentor/-innen oder der Mentees der Wunsch nach weiteren Workshops oder Vernetzungstagen, können diese entweder in eigener Regie oder mit Hilfe der Projektleiterin organisiert werden.

Eventuell während des *FiV-Mentorship* aufkommende Weiterbildungswünsche von Mentees können über das fakultative Angebot verschiedener Trainerinnen und Trainer kostenpflichtig bedient werden – z. B. in Seminaren über:

- ◆ Bewerbung und Präsentation
- ◆ Kommunikations- und Führungstechniken
- ◆ Gender-Working und Diversity
- ◆ Projektmanagement und Prozessgestaltung

FiV-Mentorship - Gemeinsam statt einsam

So lange Frauen in allen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft in Führungspositionen noch unterrepräsentiert sind, in weiten Teilen nicht die gleiche Akzeptanz und das gleiche Gehalt wie ihre männlichen Kollegen erhalten, besteht die Gefahr, dass sich die Nachwuchsmanagerinnen mitunter recht einsam fühlen und nur einen Teil ihrer Potentiale und Kompetenzen entfalten. **FiV-Mentorship** vermittelt diesen Frauen für 18 Monate engagierte, vertrauensvolle und erfahrene Weggefährt/-innen, mit denen sie den nächsten Karriereschritt und die weiteren Entwicklungsphasen strategisch planen können:

Führungskräfte, die sich fördernd für ihre Mentees einsetzen; Mitstreiter/-innen auf dem Weg in höhere Hierarchieebenen; Lotsinnen und Lotsen durchs „Abenteuerland“ Führung und Leitung.

Lili Segerman-Peck, die britische Mentoring-Expertin, beschreibt sie so:

"Your mentor is your guardian angel. Someone who is knowledgeable, helpful, wise, prepared to help you along the path of your career, take you by the hand to help you puddles in the road, catch you when you fall, and eventually give you wings to fly alone."

Es ist durchaus möglich, dass aus 18 Monaten **FiV-Mentorship** Freundschaften fürs Leben entstehen.

*

Die Mentees der vorausgegangenen FiV-Mentorship-Jahrgänge kamen u.a. aus diesen Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen:

Accor Hotellerie, Antenne 1, Allianz Versicherungs AG, BASF, Stadt Böblingen, BERATA GmbH, Bestfoods Deutschland, Bosch GmbH, Caritasverband, Chromonorm, Daimler AG, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Diakonisches Werk Württemberg, Direct Success, Diözese Rottenburg-Stuttgart, Dornier Verlagsgruppe, Euro Arts Medien AG, Ev. Landeskirche Württemberg, Heidelberger Druckmaschinen, Helmholtz-Zentrum München, IBM Deutschland, Jacobi Allied Domecq, Klinikum Stuttgart, Koch, Neff & Volckmar, M+W Zander, Mevaco, MVV Mannheim, Opel, Pfizer, Schock Metallwerke, Siemens, T-Systems, Trumpf, Verlag Alexander Koch, Werner Sobek Ingenieure, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Württb. Landessportbund, Xeptum Consulting AG

HEUTE HIGH UND MORGEN TOP

„Herausragende Eigenschaften einer Führungskraft sind und bleiben: Menschenkenntnis, Umsetzungsstärke, die Gabe der kurzfristigen und prägnanten Analyse, Konsensfähigkeit bei gleichzeitiger Durchsetzungsfähigkeit. Darin muss sie Vorbild sein. In der sich wandelnden Wirtschaftswelt kommen neue Kriterien hinzu: Kommunikationsfähigkeit sowie das Denken und Arbeiten in sowohl globalen als auch virtuellen Netzwerken“.

Roland Berger, Unternehmensberater

Kompetenzkarriere oder hierarchischer Aufstieg

Wer heute als Führungstalent erkannt werden möchte und morgen „top“ sein will, muss ein möglichst breites Potential-Profil unter Beweis stellen. Nicht alle geforderten Potentiale und Kompetenzen müssen schon ein deutliches Entwicklungsstadium aufweisen. Aber die Anlage muss vorhanden sein – ähnlich einem Breitbandkabel, dessen Kanäle noch unterschiedlich stark frequentiert werden und dessen Gesamtleistung bei wachsender Anforderung kontinuierlich steigt.

Die vordringlichste wie vornehmste Aufgabe für Führungsnachwuchskräfte wie für Top-Fachspezialisten ist, die eigenen kommunikativen Fähigkeiten und die sozialen Talente zu trainieren und auszubauen. Hier bringen offenbar Uni-Absolventen ein oft erkleckliches Manko mit. Insbesondere bei den Technikern, den Naturwissenschaftlern, Ingenieuren, Informatikern gilt die Sensibilität für andere und das Geschick im Umgang mit Emotionen als deutlich „unterbelichtet“. Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von In- und Outdoor-Trainings, Planspiele, Bücher und weiß Gott was noch alles, das helfen soll, dieses Defizit auszugleichen. Im Kapitel Trainings-Programme und Coaching wird unter der Überschrift „Der Kampf mit dem Selbst“ noch näher darauf eingegangen. Eines sei aber hier schon deutlich ausgedrückt:

Soziale Kompetenz lässt sich nicht im Crash-Kurs erlernen. Wer diese Anlagen nicht von frühester Kindheit an entwickelt und eingesetzt hat, wird sich schwer tun, im Bewusstsein um eigene Stärken und Schwächen Beziehungen zu anderen aktiv und erfolgreich zu gestalten. Nicht jeder erstklassig ausgebildete sogenannte Leistungsträger kommt automatisch auch in die Führungsauswahl. Zwar heißt es, High Potentials stehen alle Unternehmenstüren offen, doch als „Leader“ von Projekten und Teams und als Vorgesetzte müssen sie eine Mischung aus verschiedenen Kompetenzen mitbringen und den Blick auf die Menschen im Unternehmen wach halten.

Wenn zutrifft, was der amerikanische Psychologe Daniel Goleman in seinem Buch „EQ – der Erfolgsquotient“ schreibt, dann trägt die reine Ratio maximal 25 Prozent

zum Berufserfolg bei. Die Emotionale Intelligenz, der Wurzelstock von Selbstbewusstsein, Selbstkontrolle, Motivation und sozialer Kompetenz dagegen zu drei Viertel. Sie ist also der entscheidende Faktor für erfolgreiches Agieren.

Vier wesentliche Charakteristika der künftigen Führungspersönlichkeit sind:

- ◆ räumt der Planung und Implementierung von Veränderungsstrategien größere Bedeutung bei
- ◆ entwickelt eine höhere Sensibilität für und ein größeres Wissen von der unmittelbaren Geschäftsumwelt
- ◆ legt den Schwerpunkt auf Führung, auf „Leadership“, weniger auf Verwaltung
- ◆ forciert gleichrangige, nicht hierarchische Beziehungen und partnerschaftliche Zusammenarbeit im Unternehmen, sowie eine auf Beziehungen aufbauende Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und Joint-Venture-Partnern.

Von Führungsnachwuchskräften wird heute erwartet, dass sie ein hohes Maß an unternehmerischem Denken und Handeln einbringen und rasch den Blick „für das große Ganze“ entwickeln. Generalisten sind in erster Linie gefragt, in der immer mehr ausgedünnten Linie ebenso wie im Projektmanagement. Den Idealtyp einer solchen Persönlichkeit hat Martin Hilb von der Universität Sankt Gallen, so beschrieben:

„A person with a cool head, a warm heart and active hands.“

Als Kernkompetenzen dieser „humanistischen Unternehmerpersönlichkeit“ gelten:

- ◆ Gestaltungskompetenz
- ◆ Handlungskompetenz
- ◆ Soziale Kompetenz

In dieser Dreierkonstellation scheint die große Bedeutung der Sozialkompetenz in all' ihren Facetten nur ungenau auf. Die Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg hat darum das systemische Dreieck zu einem Prisma erweitert. Die soziale Kompetenz wird aufgespalten in:

- ◆ Kommunikative Kompetenz
- ◆ Ich-Kompetenz
- ◆ Lern-Kompetenz

Andere Kompetenz-Profile unterscheiden in vier ineinander verzahnte Bereiche:

- ◆ Fachliche Kompetenz
- ◆ Methodische Kompetenz
- ◆ Soziale Kompetenz
- ◆ Persönlichkeits-Kompetenz

Unterstrichen wird von allen die Ganzheitlichkeit von Fühlen, Denken und Handeln:

Führungskräfte sollen neben ihrem Fachwissen und ihrem Erfahrungswissen mit einem guten Anteil an Selbstbewusstsein, Mut, Lernbereitschaft, Einfühlungsvermögen und emotionaler Stärke ausgestattet sein.

Aus den jüngsten Forschungsergebnissen der Neurowissenschaftler und neurowissenschaftlich geschulten Bildungsmanagern wissen wir, dass Vorgesetzte dann die Motivation ihrer Mitarbeitenden noch besonders stärken, wenn sie ihren Leuten ein Vorbild sind und sich bei der Kommunikation, der Delegation und der emotionalen Rahmung an der jeweiligen Persönlichkeit ihres Gegenübers orientieren. Das ist kein leichter Weg, doch der einzige, der nachhaltig zu guten Resultaten bei gleichzeitig großer Zufriedenheit und Vertrauen führt.

Lineare Managerkarrieren, wie sie bis vor einigen Jahren vor allem für Männer noch gang und gäbe waren, sind so gut wie passé. Das sich über vier Jahrzehnte Hochdienen bis an die Spitze eines Unternehmens wird von der Regel zur Ausnahme werden; wird allenfalls noch in Verwaltungen unter Beamten einige Jahre dank schützender Gesetze möglich sein. In der freien Wirtschaft hat das Modell des kontinuierlichen hierarchischen Aufstiegs bald ausgedient.

Die Karriere in der Linie wird zumindest partiell der Kompetenz-Karriere weichen. "Lean Management" dünnt die Führungsebenen aus. Parallel dazu erwachsen den Hochbegabten Karrierechancen im Projektmanagement, in Sonderaufgaben im Zuge z. B. der Organisationsentwicklung, oder bei der Ausrichtung auf globale Märkte, in der Personalentwicklung und in Stabsstellen mit anspruchsvollen Koordinierungsaufgaben.

Das bedeutet für den Führungsnachwuchs wie auch fürs Management insgesamt: es muss kontinuierlich in die eigene Weiterbildung und Entwicklung investiert werden. Im Blick auf anstehende und künftige Aufgaben werden Kompetenzen individuell ausgebaut und um neue Facetten erweitert. Gestaltungsmacht und Einfluss wachsen nicht mit der hierarchischen Stellung, sondern mit dem zunehmenden Kompetenzreichtum der Führungspersönlichkeit.

Aktualisierter Auszug aus:

*Christa van Winsen: **High Potentials**. Wie komme ich in die Führungsauswahl. Mentoring und Coaching. Walhalla Fachverlag, Reihe "Fit for Business"*



Der FiV-Förderkreis wurde auf Anregung des damaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth und der damaligen Stuttgarter Stadträtin und späteren Staatsrätin Claudia Hübner am 1. Juli 1990 gegründet. Er hat satzungsgemäß 12 Jahre lang Initiativen, Projekte und Programme zur Chancenförderung von Frauen in Wirtschaft und Verwaltung finanziell und mit eigenen Veranstaltungen, Konzeptionen und Projekten unterstützt. In diesen Jahren war Christa van Winsen Geschäftsführerin und maßgebliche Konzeptentwicklerin von FiV.

Im öffentlichen Bewusstsein verankert sind heute noch die baden-württembergischen Mädchen-Technik-Tage, die Unternehmerinnen-Foren und die inzwischen seit vielen Jahren immer noch von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Region Stuttgart veranstalteten Gründerinnen-Stammtische sowie das externe Entwicklungsprogramm für Managerinnen „*FiV-Mentorship*“.

Die fördernden Mitgliedsunternehmen waren u.a.:

Allianz Lebensversicherungen AG
Bausparkasse Schwäbisch Hall
Bosch GmbH
Breuninger Stiftung
Daimler AG
Deutsche Telekom AG
Deutscher Sparkassenverlag GmbH
Forschungszentrum Karlsruhe GmbH
Gehring Maschinenfabrik GmbH & Co.
Hewlett-Packard Deutschland GmbH
IBM Deutschland GmbH
Ingenieurbüro Hauser
Landesbausparkasse (LBS) Baden-Württemberg
Landesgirokasse ⇒ LBBW
Schiller Etiketten
Trumpf GmbH & Co.
Württembergische Versicherungen AG
Wüstenrot Holding

Presseerklärung:

LENA übernimmt FiV Mentorship

Das junge Schweizer Unternehmen LENA hat das Führungsentwicklungsprogramm FiV Mentorship von Christa van Winsen übernommen.

Das erfolgreiche Programm "FiV-Mentorship" ist maßgeschneidert für jüngere Führungsfrauen. Konzipiert von Christa van Winsen für den vormaligen Förderkreis der baden-württembergischen Wirtschaft „Frauen in Verantwortung (FiV)“, einer Initiative von zwanzig großen und mittleren Unternehmen, können längst auch Frauen aus anderen Bundesländern und dem deutschsprachigen Ausland daran teilnehmen. "FiV-Mentorship" zählt aufgrund seiner hohen Standards, den erfahrenen und engagierten Mentorinnen und Mentoren sowie den Coachs im bewährten Begleitprogramm zu den besonders erfolgreichen externen Fortbildungsmodulen für Führungsfrauen, die in ihren Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen als Hoffnungsträgerinnen mit Potential für mittlere und hohe Führungspositionen gelten. Der Kreis der Mentees ist auf zwölf Managerinnen im Alter von bis zu 40 Jahren begrenzt.

Durchführung:



Konzept:

Virtual Partner – Christa van Winsen

Steubenstrasse 5
D 70190 Stuttgart
www.virtual-partner.de