

Felicitas Steck

Erfolgreich im Netzwerk

Felicitas Steck

ERFOLGREICH IM NETZWERK
INTERVIEWS MIT PROMINENTEN FRAUEN

Ludwig

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

© 2012 by Verlag Ludwig
Holtenauer Straße 141
24118 Kiel
Tel.: +49-(0)431-85464
Fax: +49-(0)431-8058305
info@verlag-ludwig.de
www.verlag-ludwig.de

Lektorat: Dr. Jennifer Lorenzen-Peth
Gestaltung: Hauke Heyen

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier
Printed in Germany

ISBN: 978-3-86935-123-0

INHALT

Einleitung.....	7
Marion Knaths.....	24
Ulrike Detmers.....	43
Aylà Neusel.....	56
Anke Domscheit-Berg.....	75
Bascha Mika.....	94
Sissi Closs.....	104
Marion A. Weissenberger-Eibl.....	114
Ina Schlie.....	125
Britta Wirtz.....	135
Iris Kronenbitter.....	147
Sabine Leidig.....	162
Manuela Schwesig.....	176
Lebensläufe und Literatur der interviewten Frauen.....	185
Literaturempfehlungen zum Thema Netzwerken.....	198
Danksagung.....	199

EINLEITUNG

WARUM DIESES BUCH?

Networking ist das Thema zahlreicher Bücher, in denen Experten ausführlich Tipps und Tricks beschreiben.

Was hebt dieses Buch nun von den anderen ab?

Erfolgreich im Netzwerk. Interviews mit prominenten Frauen verfolgt eine völlig andere Strategie, das Thema »Netzwerken« zu behandeln. Hier geben netzwerkerprobte Frauen aus den unterschiedlichsten Bereichen Auskunft über ihre Netzwerkstrategie und -kompetenz. Sie geben offene Antworten zum Umgang mit Netzwerken, zu ihrer Rolle in Netzwerken, ihrer Netzwerkkompetenz und ihrer Netzwerkstrategie, die zu ihrem Erfolg führten. In den vielseitigen Interviews wird das Thema Netzwerken aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet: In welcher Zeit, an welchem Ort, in welchem Kontext bewegen sich diese Frauen? Kommen sie aus der Politik, der Wirtschaft oder dem Hochschulbereich, welches Ziel treibt sie? Wie führt Netzwerkkompetenz zum Erfolg?

Die Netzwerkkompetenz muss immer vor dem Hintergrund der jeweiligen Biographie und im jeweiligen Kontext entsprechend entwickelt werden. In den Interviews wird deutlich, wie unterschiedlich *Networkingstrategien* sind und welche *Soft-Skills* dazu benötigt werden. In den individuellen Gesprächen sehen wir dazu ganz unterschiedliche Wege und Erfahrungen, dennoch auch viele Gemeinsamkeiten.

Dieses Buch soll Frauen, ob Arbeitnehmerinnen, Politikerinnen, Managerinnen, Unternehmerinnen oder Hochschulmitglieder ermuntern, sich über ihre Netzwerkkompetenz klar zu werden, diese zu entwickeln und in ihrem jeweiligen Umfeld effektiv einzusetzen.

Das Buch will helfen, die Selbstwahrnehmung und das Bewusstsein für *Networking* zu schärfen, und darüber informieren, welche *Soft-Skills* effektiv zum Erfolg führen. Gleichzeitig motivieren die zielstrebigsten Aussagen der Interviewpartnerinnen dazu, den eigenen beruflichen Werdegang konsequent weiterzuentwickeln.

Heutzutage bestimmen die Qualifikation und die Netzwerkkompetenz, wie erfolgreich ich werden kann. Die globalen Herausforderungen und die Internetentwicklung fordern ein vernetztes Leben und Arbeiten.

Dementsprechend groß ist der Bedarf an effektiven Strategien und der dazugehörigen Netzwerkkompetenz. Diese muss dabei in eine ganzheitliche Sichtweise eingebettet werden. Sie basiert auf der individuellen Fähigkeit, sein Umfeld und die eigene Position richtig einzuschätzen und zielorientiert zu handeln. Meine Analyse ergab, dass es stark mit der jeweiligen Persönlichkeit zusammenhängt, über welche Art von Netzwerkkompetenzen jemand verfügt, wie erfolgreich das Potenzial ausgeschöpft wird.

Es wird oft erwähnt, dass die Netzwerkkompetenz sehr wichtig ist, aber was umfasst sie eigentlich?

Oft verhindert das Frausein, dass es überhaupt zum Jobangebot kommt. Führungskreise in Organisationen besitzen die Eigenschaft, sich selbst zu reproduzieren und Nachwuchs mit ähnlichen Merkmalen einzustellen. Das hat im Kern wenig mit Geschlechterdiskriminierung zu tun, wirkt sich aber nachteilig aus: Manager küren instinktiv ihre eigenen – meist männlichen – Ebenbilder zu Nachfolgern. Auch ist es für Frauen schwieriger, sich in männlich dominierte Netzwerke einzubringen. Besonders in großen Unternehmen sind informelle Karrierenetzwerke etablierter und für Frauen schwerer zugänglich, aber von essenzieller Bedeutung für den Aufstieg.

Wer vorankommen will, muss sich in die entsprechenden Netzwerke einbringen, profilieren, sichtbar werden und die anderen mit Persönlichkeit überzeugen, hierzu möchte ich Frauen ermutigen.

ZUR STRUKTUR DES BUCHES UND MEINER VORGEHENSWEISE

In meiner Tätigkeit als Beraterin und Coach erkannte ich zunehmend die Bedeutung dieses persönlichkeitsorientierten und ganzheitlichen Ansatzes. Um diesen zu vermitteln, erscheint es mir viel passender, erfolgreiche Frauen zu Wort kommen zu lassen als ausschließlich mein Gedankengut darzustellen. Das subjektive Erleben von Netzwerken und Netzwerkkom-

petenz wird so verständlich in einen biografischen Kontext der Befragten eingebunden. Diese Vorgehensweise bereichert aus meiner Perspektive das Thema.

Die Auswahl der befragten prominenten Frauen ist keineswegs repräsentativ. Doch alle wurden ausgewählt, weil sie aus unterschiedlichen Perspektiven etwas zum Thema Netzwerke zu sagen haben. Alle sind erfolgreich, sehr engagiert und höchst professionell in dem, was sie tun.

Das Buch enthält 12 Interviews. In jedem Interview wurden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, z.B. zum Thema innovative Netzwerke (siehe Interview Weissenberger-Eibl), *Social networks* (siehe Interview Domscheid-Berg), *Networking* als Unternehmerin im IT-Bereich (siehe Interview Closs), politisches *Networking* (siehe Interview Schwesig und Leidig), *Networking* als Angestellte (siehe Interview Knaths), *Networking* als Unternehmerin (siehe Interview Detmers), *Networking* im Hochschulbereich (siehe Interview Neusel), *Networking* im Kongress und Messwesen (siehe Interview Wirtz), Erfahrung als Netzwerkmanagerin (siehe Interview Kronenbitter) usw. Im Anschluss an jedes Interview finden der Leser und die Leserin eine kurze Analyse und Hinweise auf Aspekte, die mir aus meiner Tätigkeit als Trainerin besonders signifikant erscheinen. Wichtig hierbei sind Eigenschaften der Netzwerkkompetenz, die aus meiner Perspektive notwendig sind und zum Erfolg führen. Heutzutage entscheidet die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk und wen man kennt über die Zukunft; dabei verlässt frau sich besser nicht auf den Zufall.

WAS IST NETWORKING?

EINE KURZE EINFÜHRUNG IN DIE THEORIE

Etabliert hat sich der Begriff *Networking* erst in den letzten Jahren, einen wahren Boom erlebt er derzeit im Zusammenhang mit den omnipräsenten *Social networks*.

Networking: Ist das Beziehungsmanagement von mindestens zwei Beteiligten, gleichzeitig unter der Prämisse, dass beide die Beziehung freiwillig aufrechterhalten.

Warum überhaupt Netzwerke? Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird als Netzwerkgesellschaft bezeichnet. Netzwerken ist ein wichtiger Baustein der politischen, beruflichen und privaten Strategie. Netzwerken bedeutet, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen – beruflich, politisch und privat. Die Qualität und die Anzahl der Kontakte (soziales Kapital) entscheiden stärker über unseren Erfolg als bisher angenommen. Wissensnetzwerke sind das Rückgrat unserer Wissensgesellschaft. Die Diskussion um Netzwerke als eine spezifische Koordinierungsform menschlichen Handelns hat inzwischen nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erreicht. Zwischen Netzwerk als neuem Mythos einerseits und Netzwerken als zentralem Begriff einer anderen Moderne bewegt sich dabei die Bandbreite der Diskussion.

Es gibt viele unterschiedliche Definitionen, wie unterschiedlich der Begriff verwendet wird, sehen Sie in den Interviews.

Es gibt ein Spektrum von sozialen Netzwerken, über Businessnetzwerke, berufliche Bündnisse bis zur Webgemeinschaft, offenen Netzwerken und informellem *Networking*.

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Interviews war für mich die Frage nach dem Herangehen an formelle Netzwerke und den Aufbau sehr individueller informeller Netzwerke. Formelle Netzwerke sind alle Netzwerke mit fester Struktur und definiertem Programm, z. B. Frauennetzwerke. Hierzu zählen beispielsweise die *Business and Professional Woman* (bpw), die mich auch bei diesem Buch unterstützten, das *European Womens Management Development Network* (EWMD), in dem Frau Domscheit-Berg aktiv ist, *Frauen in die Aufsichtsräte* (FidAR), in welchem Frau Domscheit-Berg Gründungsmitglied ist, oder die *Bundesweite Gründerinnen Agentur*, ein Netzwerk für Existenzgründerinnen und Nachfolgerinnen, deren Geschäftsführerin meine Interviewpartnerin Frau Kronenbitter ist.

Andere formelle Netzwerke sind z. B. kulturelle, akademische, religiöse, politische Netzwerke. Wie man sich als Frau in einem politischen Netzwerk durchsetzt, strategisch vorgeht und welche Netzwerkkompetenzen man dazu braucht, können Sie in den aufschlussreichen Interviews von Frau Schwesig und Frau Leidig nachlesen. Frau Leidig hat vielfältige Erfahrungen in politischen Netzwerken gesammelt, als Geschäftsführerin

von Attac und der LINKEN. Sie verrät uns ihre Strategien und ihre Netzwerkkompetenz, um Netzwerke zum Erfolg zu führen.

Informelle Netzwerke zeichnen sich durch eine geringere formale Verbindlichkeit aus: Ziele werden nicht explizit vereinbart und mit Ressourcenzuordnung und Aktionsplänen verknüpft. Informelle Netzwerke beruhen auf persönlichen Vertrauensbeziehungen, es kommt zu einzel-fallbezogenen gemeinsamen Handlungen, wie Frau Neusel im Interview verdeutlicht. Innerhalb von formalen Netzwerken kann frau sich informelle Netzwerke aufbauen. Je populärer sie ist, desto öfter wird sie hierzu eingeladen. Es gibt jedoch kein Teilnahmerecht für Interessierte und keine Einladungspflicht. Meine Interviewpartnerinnen haben alle diesen populären Status erreicht, in welchem die Frauen angefragt werden. Aus meiner Beratung habe ich jedoch die Erfahrung, dass frau als »Unbekannte« den Weg durch die Instanzen gehen muss. Zunächst muss man mit seiner Fachkompetenz für seine positive Bekanntheit und Sichtbarkeit in formellen offenen Netzwerken Sorge tragen, um danach in exklusive Clubs oder zu privaten Businessveranstaltungen eingeladen zu werden.

WOZU BRAUCHT MAN EIGENTLICH NETZWERKE?

»Man muss immer wissen, wo es das notwendige Wissen, dass man benötigt, gibt. Netzwerke helfen dabei«, so Trendforscher Matthias Horx.

In allen Interviews wird sichtbar, dass die Frauen ohne Netzwerke nicht dort wären, wo sie heute sind. Sie gehen dabei sehr zielgerichtet vor. Aus meiner Beratung weiß ich, dass es wichtig ist, um dauerhaft Kontakte zu knüpfen und zu pflegen, stets seine Ziele fest im Visier zu haben, sich zu überlegen, wen ich wo treffen kann und kennen lernen möchte. Dies verdeutlicht das »Kleine Welt Netzwerkphänomen« von Stanley Milgramm (Professor in Harvard), welches besagt: »Jeder Mensch ist mit jedem anderen über 6 Bekannte, 6 Klicks, sechs Handschläge verbunden.« Auf dieser Erkenntnis wurde XING aufgebaut. Wenn Sie jemanden Spezielles kennen lernen möchten, brauchen Sie immer nur 6 Zwischenschritte.

XING kann dabei helfen, diese maximal sechs Zwischenschritte zu identifizieren.

Aus meiner Arbeit als Netzwerkberaterin weiß ich, wie wichtig es ist, Erfahrungsaustausch und Informationsbeschaffung über den kleinen Dienstweg, über seine Netzwerke, zu erhalten, um damit einen Informationsvorsprung zu haben und Zeit zu sparen. Wichtig ist es auch, Allianzen zu bilden, um seine eigenen Themen richtig zu positionieren und konkurrenzfähig zu bleiben, erläutert auch Knaths. Dabei sollte frau die Theorie der »*Strength of weak ties* – die Stärke der schwachen Links« von Mark Granvetter (1974) im Hinterkopf haben. Diese Theorie besagt, dass es oft die vermeintlich schwachen Verbindungen, also indirekte Bekannte sind, die uns tatsächlich weiterbringen. Dies kann zum Beispiel heißen, dass man den Job nicht von einem Freund angeboten bekommt, sondern von dessen Freund.

Die Kunst des *Networkings* ist nicht das Zusammenkommen. Das ist erst ein Beginn – Fortschritt ist das Zusammenbleiben und Zusammenarbeiten ist dann erst der Erfolg, wie Henry Ford schon wusste. Diese drei Phasen des *Networkings* sollte frau immer im Hinterkopf haben. Vielfach wird schon beim Erstkontakt der Erfolg, z. B. der Auftrag erwartet. *Networking* braucht jedoch Zeit und Vertrauen, dass zwischen den Menschen wachsen und gepflegt werden muss.

Ich bin überzeugt, dass man eine *Networkingstrategie* braucht, um erfolgreich zu netzwerken. Wichtig ist es, frühzeitig Kontakte aufzubauen und nicht erst, wenn man sie dringend braucht. Eine zu feste Strategie beim Netzwerken führt auch nicht zum Ziel. Denn Netzwerken ist Segeln und nicht Bahnfahren! Wir müssen Seglerinnen im Sturm der Globalisierung werden, offen sein für neue Möglichkeiten, den Wind richtig nutzen, aber auch eine Flaute akzeptieren und nicht zu viel Energie dagegen einsetzen.

SOCIAL NETWORKS

Viele Menschen sind mittlerweile auf den Internetportalen vernetzt. Durch das richtige Netzwerk, so hoffen sie, könne man wichtige Kontakte schließen und die Karriere voranbringen. Wer in einem Netzwerk ist, kennt Menschen, die einen fördern, ermutigen und unterstützen. »Netzwerke erleichtern auch den Kontakt zu Menschen, die man sonst nicht erreichen kann«, sagt der Bielefelder Soziologe Martin Diewald. Sie machen es leichter, Geschäfte abzuwickeln, einen Studienaustausch zu organisieren oder gemeinsame Projekte zu entwickeln. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das jährlich 15.000 Unternehmen befragt, ergab, dass persönliche Kontakte auch bei Stellenbesetzungen eine wichtige Rolle spielen. »Will ein Arbeitgeber wissen, welche Bewerber am besten zu ihm passen, muss er intensive Auswahlverfahren durchführen. Doch die kosten Zeit und Geld. Besser ist es, er fragt Menschen, denen er vertraut«, so Diewald. Die Befragung des Instituts zeigt, dass ein Viertel aller offenen Stellen auf diese Weise besetzt werden.

Im Interview stellt Frau Domscheit-Berg ihre Umgangsweise mit den *Social networks* und in Kombination mit den realen Netzwerken dar. Denn gerade die richtige Kombination von *Social networks* und *Real networks* führt zum Erfolg. Wie Frau das am besten macht, lesen Sie in den Interviews.

Frauen haben großen Nachholbedarf darin, im Beruf die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Wer sich gut präsentiert, weckt Aufmerksamkeit. Das Zauberwort hierbei ist *Visibility* – Sichtbarkeit. Man trifft sich in seiner »Szene« zu den unterschiedlichsten Anlässen, Branchentreffen, Preisverleihungen und Konferenzen. Wer eine Einladung erhält, gehört dazu.

Die Sichtbarkeit ist sehr wichtig. Bekannt werden und -sein ist aber immer harte Arbeit und anstrengend. Hierbei ist es wichtig, sich gut zu präsentieren, wozu Frau die Macht- und Statusspiele des jeweiligen Netzwerkes kennen lernen muss, um akzeptiert zu werden, erläutert Knaths. Im Rahmen des Statusspiels spielt natürlich auch die Kleidung eine wichtige Rolle. Dies fiel mir bei vielen Interviewpartnerinnen auf, die sich sehr selbstbewusst kleiden, ihren eigenen Stil prägen und so positiv auffallen. Jede spielt in ihrer Liga, in ihrem Netzwerk.

ÄUSSERE HEMMNISSE AUF DEM WEG ZUM ERFOLG

Gerade Frauen betrifft das Phänomen der Gläsernen Decke (engl. *glass ceiling*). Dieses wurde in den 1980er-Jahren in den USA erkannt und so benannt. Es handelt sich um ein Erklärungsmodell für das Phänomen, dass die meisten hochqualifizierten Frauen beim Aufstieg innerhalb von Unternehmen oder Organisationen spätestens auf der Ebene des mittleren Managements »hängenbleiben« und nicht bis in die Führungsetage gelangen. Diese Theorie postuliert eine Bevorzugung der männlichen Mitarbeiter gegenüber ebenso leistungsfähigen weiblichen Kollegen. Das Erklärungsmodell geht von einer unsichtbaren Aufstiegsbarriere für Frauen aus, da solch eine Bevorzugung kein Teil einer veröffentlichten Firmenkultur ist. Gründe für die Existenz der »gläsernen Decke« sind u. a. die stärkere Förderung männlicher Mitarbeiter durch männliche Vorgesetzte und den weitgehenden Ausschluss von Frauen aus wichtigen beruflichen Netzwerken. Familie und Karriere schließen einander nicht aus. Neue Studien bestätigen: Kinder hemmen keineswegs den beruflichen Aufstieg der Mütter. Das eigentliche Hindernis sind die Vorurteile der Männer. Mit diesen müssen wir lernen umzugehen und wir müssen wissen, dass sie nicht die jeweilige Frau persönlich meinen, sondern dass dies allgemeine Vorurteile von Männern sind. Und auch die Männer sind lernfähig durch positive Beispiele.

Aus meiner Beratungstätigkeit weiß ich, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen sind auch eine Frage der Unternehmenskultur. Dass so wenige Frauen in Führungspositionen sind, ist durchaus auch ein deutsches Phänomen. Fortschrittliche – oft aus den USA stammende Unternehmen – haben eine andere Einstellung zu berufstätigen Frauen. Aber die EU versucht auch in Europa, auf Unternehmen einzuwirken, dies zu ändern. Auch wenn Unternehmen international konkurrenz- und wettbewerbsfähig sein wollen, ist es zunehmend wichtig, Frauen in Spitzenteams einzubinden. Denn gemischte Teams arbeiten effektiver und sind innovativer.

INNERE BARRIEREN

Bascha Mika erläutert im Interview die inneren Barrieren von Frauen, die sie überwinden müssen, um Karriere zu machen. Der Weg zum Erfolg ist für Männer und Frauen steinig. Innere Barrieren sind vertane Chancen, Möglichkeiten, die man nicht nutzt und sich stattdessen selbst im Weg steht. Heute haben es Frauen schon leichter, aber die spezifische weibliche Prägung oder das antrainierte Rollenverhalten sind oft noch große innere Barrieren. Nicht nur, dass Frauen nicht in Führungspositionen vorkommen, sie fehlen überall dort, wo das Prestige und das Renommee hoch sind. Es fängt bei der Kommunalpolitik an oder bei wirtschaftlichen Veranstaltungen, man trifft nur wenige Frauen auf dem Podium. Diese Beobachtung lässt sich in Businessclubs fortführen. Frauen kennen solche Businessclubs meistens nicht oder lehnen diese als Seilschaften ab. Es ist aber wichtig, sich auch dort einzumischen. Frauen reden zwar viel über *Networking*, unterschätzen es jedoch noch immer. *Networking* ist ein wichtiges Instrument, um seine Karriere voranzutreiben. Zum Glück kann man äußere und innere Hürden überwinden.

Die interviewten Frauen können auch ein Vorbild darstellen und ihre offenen Antworten auf meine Fragen bringen uns weiter voran als viele gutgemeinte Tipps und Tricks.

MENTORING

Außerdem ist es sehr relevant, Unterstützer und Unterstützerinnen für seine Karriere zu haben. Qualifikation ist hierzu zwar Voraussetzung, aber in aller Regel allein noch nicht ausreichend. Leider haben viele Frauen noch keine Förderer. Es sind zu wenig Frauen in Führungspositionen und Männer trauen sich oft nicht, Frauen zu unterstützen. Bei Männern ist diese Art von Unterstützung sehr gut etabliert. Man empfiehlt sich, man öffnet sich die Türen, man nimmt jemanden mit zu wichtigen Terminen usw. Ich habe deshalb alle Interviewpartnerinnen befragt, wie sie Unterstützung gefunden haben. In allen Interviews erzählen die Frauen, welches Verhältnis sie zu *Mentoring* haben, ob sie an einem Programm

teilgenommen haben oder einen Mentor hatten und welche Rolle er gespielt hat.

Mentoring wird heute als Personalentwicklungsinstrument, insbesondere in Unternehmen, aber auch beim Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen bezeichnet.

Mentoring ist eine besondere Art des *Networkings*. *Mentoring* ist die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/Mentorin), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt. Ziel dabei ist, die Mentee bei ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Bereiche, die in *Mentoring*-Beziehungen thematisiert werden, reichen von Ausbildung, Karriere bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung.

Mentoring ist ein Prozess. Mentoren bzw. Mentorinnen können aus dem beruflichen und dem privaten Bereich kommen. Mentoren sind Wegbegleiter, die mit der Mentee ein Tandem bilden. *Mentoring* fördert die Karriere. Auch hier gibt es formelles und informelles *Mentoring*. So existieren seit den 1990er Jahren in Deutschland institutionalisierte formelle *Mentoringprogramme*. Um Frauen ebenfalls diese Art von Unterstützung zukommen zu lassen, haben viele große Unternehmen *Mentoringprogramme* eingeführt, z. B. Daimler, Bosch, SAP, Deutsche Telekom, Merck, Proctor & Gamble, Commerzbank, Siemens, Deutsche Bank, um nur einige zu nennen. Aber auch bei Verbänden und im öffentlichen Dienst werden *Mentoringprogramme* aufgelegt. In der Praxis gibt es sehr unterschiedliche Konzepte in vielfältiger Ausgestaltung.

Beim informellen *Mentoring* haben sich die selbstbewussten Interviewpartnerinnen oft den Kontakt zum Mentor selbst hergestellt. Frau Schlie berichtet über ein internes *Mentoringprogramm* innerhalb der SAP AG, die gezielt ihren Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte. Hierbei werden Mitglieder zueinander vermittelt. Daneben gibt es auch das externe organisationsübergreifende *Cross-Mentoring*. Hierbei werden Tandems aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Branchen zusammengebracht. Einen Schritt weiter gehen einige der prominenten Frauen – sie nutzen ein individuelles *Mentoring* und gestalten sich ihre exklusive one-on-one-Beziehung zum Mentor selbst.

Der große Unterschied liegt in der Art und Weise, wie man zu seinem Mentor bzw. Mentorin gelangt. Bei dem *formellen Mentoring* bekommt man einen Mentor bzw. eine Mentorin vermittelt. Beim *informellen Mentoring* geht die Suche auf eigene Initiative zurück. Es gibt keine Rahmenbedingungen. Beim *informellen Mentoring* können Mentee und Mentor ihre Beziehung frei gestalten, Ziele festlegen und die Dauer frei festlegen.

Ein immer populärer werdender Ansatz aus den USA empfiehlt formelle *Mentoringprogramme*, bei denen sich Tandems in Eigenregie (*self-selection*) zusammen finden.

DIE KUNST DES NETZWERKENS: DIE INTERVIEWPARTNERINNEN

Networking ist die Kunst, Beziehungen zu flechten, und illustriert die Möglichkeit von Innovationen heute. Ich habe Expertinnen versammelt, die *Networking* in unterschiedlichsten Anwendungskontexten praktizieren, und zwar als Wissenschaftlerinnen, Managerinnen, Unternehmerinnen, Politikerinnen und Journalistinnen. Worin besteht die Bedeutung von Netzwerken, wo sind die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und worin liegen ihre spezifischen Erfolgsfaktoren? Anhand der Interviews können Sie herausfinden, welcher Netzwerktyp Sie persönlich sind.

Alle von mir für dieses Buch interviewten Frauen haben vielfältige Erfahrungen mit Netzwerken gesammelt und sie haben es geschafft, in eine herausragende Position zu gelangen.

Marion Knaths, Inhaberin von *sheboss*. Ihre Firma *sheboss* bietet Führungsseminare für Frauen an. Ihr Buch *Spiele mit der Macht* richtet sich an angestellte Frauen und Unternehmerinnen. Sie kann viel dazu beitragen, dass Frauen lernen, gezielter zu *networken* und ist selbst ein Vorbild dafür. Ihre steile Karriere begann beim Otto Versand. Im Jahre 2004 machte sie sich als Unternehmensberaterin selbstständig und ist heute vielbeachtete

und zertifizierte TOP-Speakerin, sie gehört als Erfolgs-Expertin 2012 der Erfolgsgemeinschaft.com, einem Qualitätsnetzwerk an.

Hier erfahren Sie, wie man als Selbstständige und als Angestellte machtvoll netzwerkt.

»Allianzen sind von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, Ideen oder Projekte im eigenen Unternehmen umzusetzen.«

Ulrike Detmers ist Unternehmerin und führt die Backwarenfabrik Messemacher mit ca. 600 Mitarbeitern. Sie ist auch Professorin für Betriebswirtschaft. Frau Professor Ulrike Detmers tritt seit langer Zeit bereits überregional für die Belange von Familien ein, so ist sie beispielsweise Mitglied in der »Expertenkommission Familie« und in der »Landesinitiative Chancengleichheit im Beruf«. Hier setzt sie sich für die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann in der Wirtschaft und für die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte im Top- und Mittelmanagement ein. Initiiert hat sie das »Forum Zukunft«, den Preis »Spitzenvater des Jahres«, den Preis der »Managerin des Jahres« den »KITA-Preis« und den beliebten Frauenkalender. Sie ist in unterschiedlichen Netzwerken im Umfeld der Bundesregierung und der führenden Wirtschaft aktiv. Sie agiert in vielen politischen Netzwerken, um die *Gender Mainstreaming Politik* voran zu bringen. Allein als Frau in der Backwarenindustrie verrät sie, wie sie sich in den unterschiedlichen Netzwerken durchsetzt.

»Networking – durch Netzwerke fit für die Karriere.«

Aylâ Neusel hat eine Universität (Gesamthochschule) Kassel entworfen und war ihre erste Vizepräsidentin. Sie war überhaupt die erste Frau, die sich traute, in der Hochschule nach den höchsten Ämtern zu greifen. Sie war in vielen Funktionen in überregionalen Gremien der Hochschul- und Wissenschaftspolitik tätig, meistens in leitender Funktion. Sie hat viele Forschungsprojekte zur Hochschule durchgeführt und sie kann Brücken bauen und Menschen verbinden. Sie besitzt die Fähigkeit, in neuen Bahnen zu denken und zu planen, ein ungeniertes Verhältnis zur Macht,

zu großartigen Entwürfen zu haben und pragmatisch zugleich zu sein. Sie ist eine Pionierin auf vielen Feldern. Sie ermöglicht uns den Einblick in die Netzwerke der Hochschulen und erzählt uns, wie sie als Frau türkischer Abstammung in Deutschland Karriere machte.

»Diversity ist wichtig für den Erfolg in Netzwerken, ich mache keinen Unterschied zwischen Alt und Jung, Arm und Reich, Menschen mit und ohne formale Bildung.«

Anke Domscheit-Berg, erhielt für ihr Engagement zur Gleichstellung und Förderung von Frauen in der Wirtschaft den Berliner Frauenpreis 2010. Sie war *Director Government Relations* bei Microsoft Deutschland. Heute ist sie erfolgreiche Unternehmerin. Sie kennt sich aus in den *Social networks*. Sie mischt kräftig mit, hat eine Meinung und setzt ihre Ziele durch. Im Interview erzählt sie, wie wir Frauen die gläserne Decke durchbrechen können und wie wir *Social networks* am besten nutzen.

»Viele Kontakte pflege ich online. Ich nutze die Social networks, bin aktiv auf Facebook und Twitter, habe auch Profile auf XING und linkedIn. Das sind für mich rein berufliche Netzwerke. Ich trenne das strikt voneinander.«

Bascha Mika, bekannt aus den Medien, bis zum Sommer 2009 Chefredakteurin der taz in Berlin, wortgewaltige Publizistin und Feministin, hat ihr Buch »Die Feigheit der Frauen« vorgelegt, das beim Berufseinstieg, bei der Lebensplanung, bei ganz normalen Leben von ganz normalen Frauen ansetzt. Sie beleuchtet die Debatte um Frauen in Führungspositionen neu. Im Interview hatte ich die Möglichkeit, sie gezielt zu ihren Thesen zum Thema Netzwerken in ihrem vieldiskutierten Buch zu fragen, sie erzählt auch über ihren eigenen Karriereweg zur Chefredakteurin.

»Netzwerken funktioniert bei Frauen anders als bei Männern. Männer nennen es meist nicht Netzwerken und reden auch nicht darüber. Sie haben ihre Buddy-Clubs, ihre Kommunikationskanäle, ihr Rek-

rutierungsverhalten. Sie unterstützen sich gegenseitig, aber dass sie sich mit dem Thema Netzwerken bewusst auseinandersetzen, auch wenn es ihr praktisches Handeln permanent begleitet, das kenne ich von Männern nicht.«

Sissi Closs, Gründerin und Geschäftsführerin von *Comet Computer*, lehrt als Professorin seit 1997 Informations- und Medientechnik und wird international gerne als Referentin eingeladen. Sie gilt als eine der Top-Expertinnen in den Bereichen XML und Online-Dokumentationen.

Sie hat sich in der IT-Branche durchgesetzt und besitzt die notwendige Netzwerkkompetenz, um sich dort in den Netzwerken zu etablieren.

»Natürlich sind Kontakte das A und O im Berufs- wie im Privatleben. Allerdings ist es individuell sehr verschieden, wie Frau oder Mann an die richtigen Kontakte kommt. Ich kenne sehr wertvolle Menschen, denen ich viel von meinem Erfolg verdanke.«

Marion A. Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer Instituts System- und Innovationsforschung (ISI). Marion A. Weissenberger-Eibl leitet das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Sie arbeitet zu Entstehungsbedingungen von Netzwerken und Innovationen sowie deren Auswirkungen und berät Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in wichtigen Fragen.

Neben der Leitung des Instituts mit mehr als 250 Beschäftigten ist sie Inhaberin des Lehrstuhls Innovations- und Technologie-Management an der Universität Kassel. Sie gehört zu den 25 einflussreichsten Ingenieurinnen Deutschlands und erhielt dafür eine Auszeichnung. Marion Weissenberger-Eibl ist u. a. Mitglied des Innovationsrates Baden-Württemberg und des Beirats der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena).

Netzwerke sind ihr Thema, sowohl persönlich als auch als Wissenschaftlerin aus Überzeugung. In ihrem Interview kann man viel über Innovationen und Netzwerke erfahren, aber auch, wie man als Frau erfolgreich wird.