

INTERVIEW

»Ich halte Mentoring für eine tragende Säule der Personalentwicklung«



Foto: Privat

Diplom-Psychologin Nathalie Krahé

PERSONALENTWICKLUNG. Nathalie Krahé, Projektleiterin des Frauen-Mentoring-Programms »S.E.T.«, zu Unterschieden beim Mentoring für Männer und Frauen, Knatsch im Tandem und umgekehrter Mentorenbeziehung.

Frau Krahé, S.E.T. ist ein Projekt von Frauen für Frauen. Sind Frauen besonders förderungswürdig?

Nathalie Krahé: Nein. Wir wollen weibliche Karrieren transparenter machen und weibliche Identifikationsfiguren schaffen. Manche Dinge lassen sich besser von Frau zu Frau vermitteln, zum Beispiel die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In anderen Projekten sind auch männliche Mentoren dabei. Es kommt immer auf die Ziele an, die man erreichen möchte.

Lauft Mentoring unter Männern nach anderen Spielregeln ab?

Krahé: Das würde mich wundern. In meinen Schulungen stellen Männer oft die gleichen Fragen wie unsere Mentorinnen. Meist geht es um die Laufbahn. Da gibt es wenig Unterschiede.

Warum hat S.E.T. Frauen in mittelständischen Unternehmen im Blick?

Krahé: Unternehmensinterne Mentoring-Programme setzen mindestens drei Hierarchiestufen voraus, weil der direkte Vorgesetzte kein Mentor sein kann. Oft fehlt es im Mittelstand an genügend Stufen. Mit unserem extern organisierten Programm bereichern wir ihren Personalentwicklungskanon.

Sind externe Programme das non plus ultra?

Krahé: Externe Programme können besser auf die Bedürfnisse der Mentees eingehen. Bei einem internen Mentoring-Programm gelten andere Spielregeln. Die Mentoren berichten weniger aus eigener Erfahrung, sondern erzählen, wie es im Unternehmen zu laufen hat. Um möglichen Nachteilen vorzubeugen, gibt es Cross-Mentoring-Programme. In ihnen werden unternehmensübergreifend Tandems zusammengestellt.

Sie haben bisher über 130 Tandems vermittelt.

Haben alle bis zum Ende durchgehalten?

Krahé: Sechs oder sieben Tandems haben aus den unterschiedlichsten Gründen die Beziehung vorzeitig abgebrochen, zum Beispiel wegen Veränderungen in der Familiensituation. Um einem Scheitern auf der zwischenmenschlichen Ebene vorzubeugen, absolvieren unsere Tandems eine Probezeit.

Trotzdem dürften Konflikte nicht ausbleiben.

Krahé: Das ist richtig. Es liegt dann an meinen Kolleginnen und mir, zu vermitteln. Etwa wenn eine Mentorin verunsichert ist, weil sich ihre Mentee seit sechs Wochen nicht gemeldet hat. Probleme kann es auch geben, wenn Gespräche zu sehr ins Persönliche gehen.

Als Außenstehende können Sie darauf wenig Einfluss nehmen.

Krahé: Aber man kann sich Alternativen überlegen. Zum Beispiel, ob eine andere Art der Beratung sinnvoller ist, etwa Coaching.

Wo liegt der Unterschied zwischen Mentoring und Coaching?

Krahé: Zunächst einmal in der Vergütung. Mentoring ist unentgeltlich, Coaching nicht. Denn Coaches haben eine spezielle Ausbildung. Sie arbeiten mit anderen Instrumenten als Mentoren, die in erster Linie persönliche Erfahrungen weitergeben. Dazu benötigen sie nicht zwangsläufig eine professionelle Ausbildung.

Wer taugt zum Mentor?

Krahé: Voraussetzung ist Erfahrung in Führungspositionen oder als Selbstständige. Richtwerte sind für uns drei bis fünf Jahre. Wichtig ist auch die Freude an der Wissensvermittlung. Viele Ehrenamtliche sind deshalb motiviert, weil ihnen früher die Unterstützung gefehlt hat. Sie hätten sonst die eine oder andere Hürde leichter genommen.

Was sind typische Anliegen einer Mentee?

Krahé: Frauen im Angestelltenverhältnis ist meist die Planung ihrer beruflichen Entwicklung wichtig. Sie wollen beispielsweise die Leitung einer Abteilung übernehmen und fragen, wie sie sich gegenüber anderen Bewerbern positionieren können. Auch der berufliche Wiedereinstieg ist ein typisches Anliegen.

Gibt es umgekehrte Mentorenbeziehungen im Sinne »jung motiviert erfahren«?

Krahé: Wir haben durchaus schon Tandems vermittelt, in denen die Mentorin jünger war als ihre Mentee. Das lag meist an der Berufsbiografie. In einem Fall war die Mentee zwölf Jahre älter als ihre Mentorin, aber bei weitem nicht so erfahren.

Kann Mentoring Seminare und Fortbildungen ersetzen?

Krahé: Nein, auf keinen Fall. Mentoring kann und will andere Führungsqualifikationsangebote nur ergänzen. Mentoring soll Anregungen geben. Entscheidend ist der Austausch persönlicher Erfahrungen. Die Stärke des Mentorings liegt in seiner Langfristigkeit. Sie ermöglicht die Evaluation verschiedener Schritte der Mentee. Selbst bei Seminaren mit mehreren Bausteinen gibt es in der Regel keinen kontinuierlichen Ansprechpartner. Mentoring füllt diese Lücke.

Sollten Mentoring-Programme in Unternehmen zum Standard gehören?

Krahé: Ich halte Mentoring für eine tragende Säule der Personalentwicklung, weil es Lebenserfahrung vermittelt, die Seminare oder Coaching nicht transportieren können. Insofern würde ich sagen: Ja, es sollte zum Standard gehören.

Interview: Frank Henkhus