

Geben und nehmen



Ein gutes Team: Sara Westermann suchte Rat und Erfahrung, nachdem sie zur Führungskraft befördert wurde. Ein Mentoringprogramm vermittelte ihr den Geschäftsführer Malte Bahner....

Nachwuchskräfte können viel von erfahrenen Kollegen lernen – und umgekehrt. Besonders in Mentoringprogrammen.

Ihr gemeinsames Jahr als Tandem ist eigentlich zu Ende. Doch Sara Westermann und Malte Bahner treffen sich weiterhin: mal auf ein Feierabendbier, oder wie heute zum Mittagessen im Cavallino Rosso in Mitte. Kennen gelernt haben sich die beiden durch das zwölfmonatige Führungskräfte-Mentoring der Pit-Organisationsberatung: Sara Westermann kam als Mentee, Malte Bahner als Mentor. „Ich hatte viele Fragen zu meiner neuen Führungsposition“, erinnert sich die 34-Jährige. Malte Bahner hatte knapp 18 Jahre Führungserfahrung. Und Lust, etwas Neues auszuprobieren. „In einem Jahr lernen Sie sehr viel mehr über sich als während einer kurzen Fortbildungsveranstaltung“, sagt Peter Karg, Geschäftsführer der Pit-Organisationsberatung.

Viele Führungskräfte seien eher für ein Mentoring als eine Kurz-Veranstaltung zu begeistern.

Mentoring boomt, die Zahl der Angebote in diesem Bereich steigt. Eine besonders erfolgreiche Variante läuft über das Internet: Der „Cybermentor“, ein Angebot der Universitäten Regensburg und Erlangen-Nürnberg, das Schülerinnen und junge Frauen mit Spaß an den Mint-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik mit Frauen zusammenbringt, die in diesen Branchen arbeiten. Die teilnehmenden Duos sollen sich einmal in der Woche per Mail austauschen. Nach Angaben der Organisatoren beteiligen sich im Jahr mindestens 800 Mint-Paare.

Ebenfalls über das Internet läuft ein Projekt für Studierende der Deutschen Universität für Weiterbildung. Teilnehmer, die schwanger sind oder sich gerade in der Elternzeit befinden, können sich von Mentorinnen aus Wirtschaft und Verbänden Ratschläge zur Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft holen. Zum Programm gehören neben Online-Seminaren auch telefonische und virtuelle Sprechstunden. Ein anderes Programm ist der Mentorenpool: „Wer sich an uns wendet, sollte konkrete Fragen haben“, sagt die PR-Beraterin Susanne Jestel. Sie vermitteln dann einen geeigneten Experten, von Architektur bis Verlagswesen. Alle engagieren sich ehrenamtlich. Ein langfristiger Kontakt zwischen Ratsuchenden und Branchenkennern ist allerdings nicht geplant. Manchmal gibt es nur ein oder zwei Gespräche, mehr als fünf sind es aber nie.

Wie aber findet man heraus, ob ein Mentoring-Angebot seriös ist? Das Forum Mentoring, die bundesweite Dachorganisation der Mentoring-Programme an Hochschulen, nennt auf ihrer Homepage einige Qualitätskriterien: Alle Teilnehmer sollten das Programm freiwillig absolvieren, der Mentee darf nicht beruflich abhängig vom Mentor sein, und es sollte eine mündliche oder sogar schriftliche Vereinba-

rung zur Vertraulichkeit getroffen werden. Außerdem sollten die Teilnehmer festlegen, welche Inhalte und Ziele sie haben. Peter Karg von der Pit-Organisationsberatung findet es außerdem wichtig, dass in seinem Programm für Führungskräfte mindestens 30 Prozent der Mentoren weiblich sind. Und er legt Wert auf das, was die Mentees den Mentoren für ihre Ratschläge zurückgeben können: ihre ehrliche Meinung. „Führungskräfte bekommen im Unternehmen kaum interessenfreies Feedback.“ Viele seiner Teilnehmer erleben in dem Programm eine neue Freiheit im persönlichen Umgang. „Vor einigen Jahren hat ein Mentor seine Mentee in den Lions Club eingeführt, sie hat ihm dafür gezeigt, wie man mit Outlook arbeitet.“ Im eigenen Unternehmen hätte er das nicht ohne Gesichtsverlust lernen können.

Dass solche Programme auch den Ratgebenden neuen Erkenntnisse bringen, bestätigt auch Sibylle Brückner, die Vorsitzende von Forum Mentoring. „Der Kontakt mit den Mentees bietet Mentoren die Gelegenheit, neue Impulse und Erkenntnisse für eigenes berufliches Wirken zu erlangen.“ Der eigene Karriereweg werde in der Rückschau nochmals reflektiert, und auch die eigene Führungsaufgabe könne neu überdacht und eingeschätzt werden.

„Man muss sich öffnen, sonst kommt man keinen Schritt weiter“, sagt Sara Westermann, die bei der Österreich Werbung Deutschland GmbH die Marketingabteilung leitet. „Ich habe nach der Beförderung im Prinzip meine alten Aufgaben weitergemacht, und die neuen dazu“, sagt sie. Von ihrem Mentor wollte sie lernen, Aufgaben besser zu delegieren. „Und ich wollte wissen, wie ich eine souveräne Führungskraft werde.“ In Gesprächen haben die beiden herausgefunden, was sie im Job und im Privatleben am meisten gestresst hat. „Das war eine lange Liste“, erinnert sich Westermann. Danach überlegte sich das Tandem, was sie dagegen tun konnte.

Wer in einem Unternehmen zur Führungskraft aufsteigt, fühlt sich oft einsam. Denn wenn aus Kollegen Mitarbeiter werden, kann sich das Verhältnis ganz schnell drehen. „Ich bin die Aufgabe mit viel Enthusiasmus und Engagement angegangen“, sagt Sara Westermann. Auf viele Fragen fand sie im Unternehmen jedoch keine Antwort. Umso wichtiger ist es, dass sie in Bahner eine Vertrauensperson gefunden hat. „Die Chemie stimmt“, sagt sie, und Malte Bahner nickt. Das liege sicher auch am guten „Matching“, der Pärchenbildung durch die Organisatoren. Getroffen haben sich die beiden im vergangenen Jahr circa einmal im Monat, manchmal auch sehr kurzfristig.

Malte Bahner schätzt an den gemeinsamen Treffen den Blick, den Sara Westermann „von außen“ auf sein Unternehmen wirft. Der 48-Jährige findet es auch gut, dass sie aus einer ganz anderen Branche kommt als er. „Wir diskutieren hier Fragen zwischenmenschlicher Natur und nicht über chemische Produktionsprozesse“, sagt Bahner, der Geschäftsführer der Mivenion GmbH ist, einer Medizintechnik- und Pharmafirma. Er habe bei konkreten Fragestellungen viel von ihr gelernt. „Außerdem ist man im Zweiergespräch immer gezwungen, das eigene Denken zu hinterfragen.“ Und seine Gedanken dann auch zu formulieren. Letztlich seien diese Begegnungen „eine gegenseitige Supervision“.