

Mentoring | 29.10.2015 | Lesezeit 3 Min.

Was für und gegen Mentoring-Programme spricht

Immer mehr Unternehmen fördern ihren weiblichen Führungsnachwuchs mithilfe von Mentoring-Programmen. Doch der Nutzen für die Betriebe und die beteiligten Frauen wird von vielen Wissenschaftlern hinterfragt. Was spricht für und was gegen solche Programme?



Ja,
sagt
Christiane Flüter-Hoffmann,

Senior Researcher für Personalpolitik

Von Mentoring-Programmen profitieren Mentees und Mentoren.

Mentoring ist eines der erfolgreichsten Personalentwicklungsinstrumente: Es dient nicht nur dem Diversity Management - der betrieblichen Anerkennung und Nutzung von Vielfalt - und der Fach- und Führungskräfteentwicklung, sondern auch dem Wissenstransfer und der Führungskräfteentwicklung im Generationenmix.

Zahlreiche Führungskräfte und Vorstände haben durch das Mentoring ihre Position erhalten. Einige weibliche Vorstände sagen sogar, dass sie ohne Mentoring nie ihren neuen Aufgabenbereich bekommen hätten. Die persönliche Betreuung durch einen Mentor aus dem Topmanagement mit seinen Befugnissen und seinem Netzwerk öffnet Türen und verleiht den nötigen Schwung nach vorn. Dass gut qualifizierte und motivierte Frauen trotzdem häufig nicht vorankommen, liegt in der Praxis oft an der mangelnden Förderung durch den direkten Vorgesetzten.

Mentoring erweitert zudem Netzwerke: Gerade in Konzernen lernen die Mentoring-Tandems - vor allem die Mentees - andere Abteilungen und Verantwortliche von Tochterunternehmen kennen und schätzen. Der interne Arbeitsmarkt wird dadurch bereichert.

Doch auch die Mentoren selbst profitieren von Mentoring-Programmen, denn diese steigern ihre Feedbackkompetenz und ihr Empathievermögen. Mentoren erfahren durch das Mentoring ebenfalls ihnen bislang unbekannt, aber interessante Fakten aus dem eigenen Unternehmen - etwa aus anderen Abteilungen oder Tochtergesellschaften.

Mentoring wird zwar oft zur Förderung von Frauen eingesetzt, doch Studien zeigen, dass auch Männer davon profitieren. Viele männliche Mentoren schauen gern auf ihren Karrierestart zurück und sagen, dass sie die besten Impulse von ihrem damaligen Mentor erhalten haben. Dies wollen sie heute als Mentor gern an jüngere Beschäftigte zurückgeben.



Nein,
sagt
Petra Seisl,

Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin von womenizing

Die Frauen stecken in Entwicklungsprogrammen und die Männer machen Karriere!

Wenn vermeintliche Frauenförderung so verstanden wird, dass Frauen ein Seminar hinsichtlich ihres weiblichen beziehungsweise nicht-weiblichen Verhaltens bekommen oder an (Nachwuchs-)Führungskräfteentwicklungsprogrammen teilnehmen, ist das tatsächlich zu einseitig. Unternehmen geben hier Geld aus und sagen dann hinterher, wir haben doch einiges angeboten, aber die Frauen wollen einfach nicht oder kommen trotzdem nicht oben an.

Dabei wird übersehen, dass allein die Durchführung eines Programms nicht dazu führt, dass die männerdominierten Executive-Netzwerke anders ticken. Dieses Phänomen wird jedoch tabuisiert – welcher Personalverantwortliche, Frauenförderer oder Gender-Manager will sich schon in die Höhle des Löwen begeben?

Das Gleiche gilt für Mentorenprogramme: Wenn Frau Frau fördert und oben nur Männer sitzen, ist das wenig sinnvoll. Wenn das Mentorenprogramm, und das ist meistens so, nicht evaluiert und dahingehend überprüft wird, ob die Mentees auch tatsächlich Karrierefortschritte machen (und zwar schneller als eine Vergleichsgruppe), ist es wenig hilfreich.

Frauen zu fördern, sollte stattdessen als ureigene Führungsaufgabe des Managements betrachtet und nicht als (temporäres) Projekt in eine Abteilung für alles Gute ‚abgeschoben‘ werden. Der Grundgedanke all dieser Programme ist doch jener, dass Frauen sich anzupassen und/oder ihr Verhalten zu ändern hätten, um nach oben zu kommen. Wenn nicht gleichzeitig am System Unternehmen die Aufstiegsanforderungen, die Führungskultur, die Anreize für das Management hinterfragt und umgekehrt auch an Frauen angepasst werden, dürften sich die Investitionen in diese Programme nicht lohnen.