

# Cross-Mentoring:

## Unternehmens- und branchenübergreifend profitieren

### Zusammenfassung

Mentoring beschreibt einen hierarchiefreien, selbst gesteuerten Entwicklungsprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor) ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen fördert bzw. unterstützt.

Die spezielle Form des Cross-Mentoring bedeutet, dass Mentoren/Mentorinnen und Mentees aus unterschiedlichen Organisationen „über Kreuz“ miteinander zusammengebracht werden. Teilnehmende werden je nach Programmschwerpunkt unternehmens-, branchen-, generations- und/oder geschlechtsübergreifend zusammengeführt.

Gerade mittelständische Firmen, die kein internes Mentoring-Programm auflegen können, profitieren von Cross-Mentoring-Programmen. Es ist ein ideales Instrument, um gezielt und kostengünstig das eigene Personal weiterzuentwickeln, ohne einen komplizierten Apparat bzw. Überbau im Unternehmen zu etablieren. Zudem fördern Cross-Mentoring-Programme den Austausch und Wissenstransfer zwischen Unternehmen.

---

### Beschreibung

Mentoring wird seit den 1980er Jahren als flexibles und kraftvolles Instrument geschätzt, um Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu begleiten. In seiner klassischen Form beschreibt Mentoring den verantwortungsvoll geführten Entwicklungsprozess, in dem die erfahrene Person (Mentor) ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen fördert, unterstützt und auf absehbare Herausforderungen vorbereitet. In vielen großen Unternehmen sind Mentoring-Programme Bestandteil des Personalmanagements und werden in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, dem gezielten Aufbau von Potenzialträgern und der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eingesetzt.

Die Beziehung zwischen den Partnern ist

- **freiwillig**
- **vertraulich**
- **außerhalb der Hierarchie und**
- **ohne Weisungsbefugnis**

Experimentieren, sich ausprobieren, lernen und auch Fehler machen, ist innerhalb dieses geschützten Raumes ausdrücklich erwünscht. Verbindlichkeit, Regelmäßigkeit und gegenseitiger Respekt tragen zum guten Gelingen eines erfolgreichen Mentoring-Prozesses bei.

Mentoring-Beziehungen können sich manchmal auch informell ohne eine gezielte Vermittlung auf eigene Initiative herausbilden. Der Kontakt entsteht oft eher zufällig, der Verlauf ist stark abhängig von den herrschenden Rahmenbedingungen, Sympathien etc. Wird das Mentoring formalisiert, können Ziel und Effekt besser mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.

### ***Internes Mentoring vs. externes Mentoring (Cross-Mentoring)***

Wenn beide Teilnehmer aus demselben Unternehmen stammen, spricht man von *internem Mentoring*. Hier muss darauf geachtet werden, dass Mentor und Mentee in keiner hierarchischen Beziehung zueinander stehen. Diese Art des Mentorings eignet sich deshalb gut für größere Unternehmen, die über die dafür notwendigen personellen und finanziellen Kapazitäten verfügen.

Bei *Cross-Mentoring-Programmen* werden Mentoren und Mentees aus verschiedenen Organisationen und Branchen zusammengeführt. Sie sind deshalb besonders für kleinere und mittlere Unternehmen interessant. Die Teilnehmenden haben hier unter anderem die Möglichkeit durch ihren Mentor beziehungsweise ihren Mentee Einblicke in verschiedene Organisationen, Branchen und Unternehmenskulturen zu erhalten. Dies kann von großem Wert für alle Beteiligten sein. Die Teilnehmer vergrößern ihr Hintergrundwissen und lernen, dass in anderen Unternehmen teilweise sehr ähnliche Schwierigkeiten auftreten. Zudem können sie Know-how aufnehmen, welches im eigenen Unternehmen womöglich (noch) nicht vorhanden ist.

## **Cross-Mentoring: Einsatz in der Praxis**

Es gibt unterschiedliche Situationen, für welche Mentoring über die Unternehmensgrenze hinweg ein sinnvolles Instrument darstellt.

Cross-Mentoring aufzubauen ist sinnvoll wenn,

- .. das Unternehmen zu klein ist, um ein eigenes Mentoring-Programm aufzulegen. Cross-Mentoring ist deshalb ein ideales Personalentwicklungsinstrument für mittelständische Firmen.
- ...Mitarbeiter oder Führungskräfte bewusst außerhalb der Organisation entwickelt werden sollen. Ehrliches und interessenfreies Feedback auf berufliches Verhalten außerhalb der eigenen Organisation zu erhalten, kann so gezielt zur Entwicklung genutzt werden.
- ... es spezifisches Branchenwissen und Kooperationspartner gibt, die Wert auf den Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg legen. Der Wissenstransfer innerhalb einer Branche kann so gezielt gefördert werden.
- ...Unternehmen und Organisationen „über den Tellerrand“ blicken wollen und von anderen Branchen lernen möchten. Das Wissen darum, „wie machen das andere“ fördert den Benchmarking-Gedanken und gibt neue Impulse für das eigene Unternehmen.
- ...Mitarbeiter oder Führungskräfte einen „neutralen“ Austausch mit Kollegen in anderen Unternehmen suchen. Gerade Mentoren fehlt oft in den eigenen Unternehmen ein neutraler Ansprechpartner, um aktuelle Herausforderungen zu besprechen.
- ...das Mentoringprogramm dazu dienen soll, ein Lieferanten- oder Kundennetzwerk zu intensivieren. Zielgruppen-Netzwerke können so über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg gestärkt und gefördert werden.
- ...Organisationen und Unternehmen neben üblichen Seminaren nach einer kontinuierlichen Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter und Führungskräfte suchen, die die berufliche Praxis integriert.
- ... die Führungskompetenz der eigenen Führungskräfte gesteigert werden soll. Haben Mentee und Mentor Führungserfahrung, können wertvolle Erfahrungen ausgetauscht und das eigene Führungsverhalten reflektiert werden.



## Praxistipps zur Durchführung von Cross-Mentoring-Programmen

- **Kommunikation und Marketing**

Das Konzept für ein Cross-Mentoring sollte neben den inhaltlich-strukturellen Aspekten auch die interne wie externe Kommunikation berücksichtigen.

- **Akzeptanzmanagement:**

Sind alle Stakeholder des Prozesses (Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Vorstand,...) gut über das Programm informiert und beziehen diese auch positiv Stellung?

- **Kontaktmanagement:**

Festlegung der Kommunikationswege bei Anfragen, Anmeldungen, Bewerbungen,...

- **Teilnehmenden-Marketing:**

Wie können potenzielle Mentees und Mentoren von dem Programm erfahren und dafür gewonnen werden (z.B. Mail-Verteiler, Veranstaltungen)? Welche Informationsmaterialien gibt es (z.B. Flyer, Broschüren)?

- **Begleitende Öffentlichkeitsarbeit:**

Konzept und Zeitplan für begleitende Öffentlichkeitsarbeit erstellen und umsetzen (zum Beispiel: Presseinformation, Pressekonferenz, aktuelle Inhalte auf der Homepage, Flyer)

- **Abwerbe-Klauseln in den Verträgen verankern**

Über das Thema „Abwerben von Mitarbeitern“ sollte in der Steuerungsgruppe unbedingt offen gesprochen werden. Die Praxis zeigt hier, dass es bei Teilnehmenden an solchen Programmen nicht zu einer nennenswerten Zahl an Abwerbungen durch andere teilnehmende Organisationen kommt. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall. Die Teilnehmenden empfinden eine ganz besondere Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers und fühlen sich diesem deshalb noch verbundener. Dazu kommt, dass der Blick in andere Unternehmenskulturen vielfach dazu führt, das eigene Unternehmen und die dortigen Standards objektiver/positiver zu betrachten.

Auszuschließen ist eine Abwerbung jedoch nicht und kann durch ein offizielles und zeitlich begrenztes Abwerbe-Verbot (zum Beispiel: 2 Jahre), das vertraglich vereinbart wird, zumindest strukturell eingegrenzt werden.

- **Matching differenziert vorbereiten und durchführen**

Die Auswahl, welcher Mentor mit welchem Mentee ein Tandem bildet, ist eine der größten, da richtunggebenden Herausforderungen in der Organisation von Mentoring-Programmen. Sind sich die Partner zu ähnlich, fehlt die Energie im Tandem, die den Wissenszuwachs vorantreibt. Besitzen sie zu wenige Ähnlichkeiten, fehlt die gemeinsame Kommunikationsbasis, an der sie wechselseitig andocken können. Wissenschaftler sprechen hier vom Prinzip der *konstruktiven Unähnlichkeit* als Empfehlung für das Zusammenbringen der Tandem-Partner.

Professionell geleitete Programme setzen deshalb unter anderem auf mehrstufige, für die Teilnehmenden transparente Auswahlverfahren.

- **Mentoren aktiv als Lernende miteinbeziehen**

Erfahrene Führungskräfte und Manager gelten in Deutschland eher als weiterbildungsunfreudig. Mit Mentoring-Programmen erreicht man allerdings auch diejenigen, die vermeintlich schon ausgelernt haben. Der Mentor gibt seinen Erfahrungs- und Wissensschatz an den Mentee weiter. Das erfüllt ihn mit Stolz und so ganz nebenbei lernt er im direkten Kontakt mit dem Nachrückenden viel von dessen Werten, Haltungen, Kompetenzen und reflektiert selbst seine eigenen Errungenschaften.

„Regnet“ ein Mentor jedoch immer nur gnädig und in bester Absicht auf den Schützling herab, wird er bald merken, wie der Mentee sich verschließt. Ein Vorgang, der so auch in vielen großen Firmen zu beobachten ist.

In modernen Programmen wird deshalb der Diskurs über die Rollen und Aufgaben zwischen Mentoren und Mentees gezielt angeregt und begleitet. Dazu gehört, beim Mentor ein Gespür dafür zu entwickeln, dass auch der Mentee Einiges zu geben hat. Der Mentee kann parallel dazu ermutigt werden, dem Mentor aktiv konstruktives Feedback zu geben und auch mal in die Rolle des Beratenden zu schlüpfen. So erfährt auch der Mentor etwas über die jüngere Generation, deren Probleme, Denkweisen, Themen und Kompetenzen. Umgekehrt gibt es immer häufiger junge Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen und in ihrer Organisation niemanden haben, mit dem sie über die daraus entstehenden Herausforderungen sprechen können.

Im Mentoring-Prozess geht es nämlich um mehr als die reine Vermittlung von Fachwissen: Der Ausbau und die Stärkung sozialer, kommunikativer und Führungs-Kompetenzen von Mentee und Mentor stehen im Mittelpunkt.

- **Strukturen geben (Rahmenprogramm, Checklisten, gemeinsame Angebote)**

Um den Lernprozess in den Tandems zu unterstützen und zu steuern, sind strukturgebende Elemente hilfreich. Neben einem auf die Teilnehmenden abgestimmten *Rahmenprogramm* mit *Workshops* und *Begleitseminaren* unterstützen *strukturelle Hilfen* (z.B. Checklisten, Gesprächsleitfäden, persönliche Verträge zwischen Mentor und Mentee, Zielvereinbarungen, ...) die Arbeit im Tandem.

- **Zeit zum Netzwerken einplanen**

Bei gemeinsamen Veranstaltungen während des Rahmenprogrammes ist es sinnvoll, immer auch Zeit für gemeinsames Netzwerken der am Programm Teilnehmenden einzuplanen. Oftmals ergeben sich für Mentees und Mentoren am gemeinsamen Buffet ganz ungezwungen interessante und beruflich gewinnbringende Gespräche mit anderen Teilnehmenden.

- **Trouble-Shooting bei Problemen im Tandem ermöglichen**

Nicht jedes Matching gelingt sofort perfekt und manchmal braucht ein Tandem professionelle Unterstützung, wenn Probleme beziehungsweise Unverträglichkeiten auftreten. Daher kann es empfehlenswert sein, im Vorfeld eine Person mit Coaching-Kompetenz auswählen, die in einem solchen Fall das Tandem unterstützt und zur Klärung von Indifferenzen beiträgt. Gibt es auch nach klärendem Gespräch keine Bereitschaft zur Weiterarbeit im Tandem, sollte es möglich sein, den Tandem-Partner zu wechseln.

### Literaturhinweise

- Haasen, Nele: Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. Heyne, 2002.
- Hilb, Martin: Management by Mentoring. Luchterhand, 2007.
- Schell-Kiehl, Ines: Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. wbv W. Bertelsmann Verlag, 2007.
- Weber, Peter: Business-Mentoring: Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten. Maori-Verlag, 2004.



## Internetlinks

[www.p-i-t.org](http://www.p-i-t.org): Berliner Business-Mentoring p.i.t.-mentoring

[www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de): Bundesweite Dachorganisation für Mentoring-Programme an Hochschulen. Eine Broschüre zu den Qualitätsstandards im Mentoring ist hier kostenlos erhältlich.

## Autorin

Katja Rudat

## Ansprechpartner

Katja Rudat, p.i.t.- Organisationsberatung ([kar@p-i-t.org](mailto:kar@p-i-t.org))

Peter W. Karg, p.i.t.- Organisationsberatung ([pwk@p-i-t.org](mailto:pwk@p-i-t.org))

---

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum