

## ESSAY

# ÜBER GRENZEN HINWEG

**Ein organisationsübergreifendes Lernen in Cross-Mentoring-Programmen ist äußerst fruchtbar. Gerade die Chancen für Mentoren sollten nicht unterschätzt werden. Sie bekommen ihre gewohnten Handlungsmuster gespiegelt. Und sie erfahren, wie die neue Generation tickt.**

Mentoring-Programme sind en vogue. Kein Tag vergeht, an dem nicht über ein neues Programm berichtet wird. Dabei hat die Politik ebenso Mentoring für sich entdeckt wie auch Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Meist werden die Programme im Rahmen von **Diversity- und Frauenförderung** eingeführt. Gut geplant, implementiert und durchgeführt sind sie ein wirksames Instrument der Personalentwicklung, kostengünstig und nachhaltig. Das Prinzip ist einfach und historisch schon tausendfach erprobt: Eine erfahrene Person (Mentor beziehungsweise Mentorin) fördert und unterstützt ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen.

## „Über Kreuz“ profitieren

Besonders effektiv scheint Cross-Mentoring zu sein. Dies bestätigt eine Studie über die Wirksamkeit und die relevanten Erfolgskriterien solcher Programme der Wissenschaftlerin **Ursula Liebhart vom Institut für Unternehmensführung der Alpen-Adria Universität Klagenfurt**. In dieser speziellen Form des formalen Mentoring werden erfahrene und unerfahrenere Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen – meist einer Region – organisationsübergreifend zusammengebracht.

So entstehen Mentoring-Tandems (auch Mentoring-Duos genannt), die keine organisationalen Abhängigkeiten zueinander haben. Damit wird rein strukturell eine **hierarchiefreie und vertrauensvolle Plattform** geschaffen, innerhalb der Lernen und persönliche Entwicklung beschleunigt stattfinden kann.

## Selbstreflexion und Feedback

Warum zeigen nun gerade Cross-Mentoring-Programme als Personalentwicklungsinstrument besondere Wirkung bei Führungskräften? Liebhart weist in ihrer Studie darauf hin, dass eben solche Instrumente bei Führungskräften als sehr hoch und entwicklungsförderlich eingeschätzt werden, die das **selbstreflektierte Handeln und Denken** schärfen. Das bestätigt sich auch praktisch in der Arbeit mit Personalentwicklern und Führungskräften. Mentoring scheint hierfür das perfekte Instrument zu sein: Junge Führungskräfte werden gefordert, sich mit ihrer neuen Führungsrolle auseinanderzusetzen, Spielregeln zu erlernen und ein **persönliches Rollenverständnis** zu entwickeln. Für die Erfahreneren ist es herausfordernd, den eigenen, vielleicht eingefahrenen Arbeits- und Führungsstil zu überdenken und gegebenenfalls an die Anforderungen, die sich durch jüngere Mitarbeiter oder Kollegen ergeben, anzupassen. **Feedback** ist in beiden Fällen das Schlüsselwort. Und das funktioniert nur im Cross-Mentoring hierarchie- und weitgehend interessensfrei.

Begleitet beziehungsweise initiiert werden solche Programme entweder von den beteiligten Unternehmen selbst. Hierfür wird eine Projektsteuergruppe eingesetzt, die das Programm managt. Oft übernehmen diese Funktion aber auch professionelle Anbieter. Sie koordinieren und betreuen dann, je nach Auftragsgrad, unter anderem die Ansprache der einzelnen Organisationen, beraten bei der Auswahl geeigneter Mentees und Mentorinnen, matchen die Tandems und begleiten das Rahmenprogramm sowohl strukturell als auch inhaltlich in der Durchführung.

## Mentoren stärker als Lernende einbeziehen

Welche positiven Wirkungen Mentoring auf die Entwicklung von Mentees hat, ist hinlänglich bekannt. Mit der Stärkung des eigenen Rollenverständnisses, einer nachweislichen **Booster-Funktion** gerade für Frauen in Führungspositionen und der gezielten **Entwicklung der eigenen Potenziale** seien hier nur einige genannt.

In den vergangenen Jahren hat sich nun – auch angestoßen durch die Diskussionen zum demografischen Wandel – der Blick auf die positiven Wirkungen und Lerneffekte bei den Mentoren geweitet.

Neben dem Angebot, gezielt auf eine junge und **unverstellte Herangehens- und Verhaltensweise** der Mentees zu sehen, werden Mentoren auch noch nebenbei mit frischem akademischem sowie praktischem Wissen versorgt. Durch die Brille der Mentees bekommen sie zum einen ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster gespiegelt, was oftmals zu einem neuen Blick auf die eigene Organisation führt, Stichwort: Betriebsblindheit. Zum anderen erleben sie hautnah und am eigenen Leibe mit, wie die jüngere Generation tickt. Das ist eine nicht zu unterschätzende Lernmöglichkeit gerade für Erfarene, die im eigenen Unternehmen wenig bis gar keinen Kontakt mehr zur Basis haben. Hier besteht eine einmalige Gelegenheit, beispielsweise Werte und Normen der momentan vieldiskutierten **Generation Y** kennen und einordnen zu lernen.

Um die Mentoren hierbei zu unterstützen, ist es ratsam spezielle Angebote für sie anzubieten, die genau auf deren Bedarf ausgerichtet sind. Das können sowohl **Trainingsangebote** sein, wie zum Beispiel zu Beratungskompetenz und Prozessbegleitung, wie auch Möglichkeiten zum **Erfahrungsaustausch mit den anderen Mentoren** oder **Einzelcoachings**.

Zusammenfassend kann hier gesagt werden: Während Mentees im Mentoring eher quantitativ lernen – also neues Wissen erwerben und einordnen –, ist der Lernzuwachs bei Mentoren eher qualitativ zu bewerten, nämlich das erworbene Wissen zu reflektieren. So beschrieb beispielsweise ein Mentor, der kürzlich an einem Cross-Mentoring-Programm teilnahm, seinen Lernerfolg so: „Meine Wahrnehmung auf Führungsprozesse wurde durch das Mentoring-Programm geschärft. Die Körnung wurde feiner.“

## Wechselseitiges Lernen

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 Beraters** zu schlüpfen.

Auch 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. Hier können Mentoren Hilfestellungen geben und Reflexionsangebote machen, wie ältere Mitarbeitende geführt werden können.

## Anspruch und Realität in Unternehmen

Ein eigenes Mentoring-Programm zu haben beziehungsweise teilnehmende Organisation an einem Cross-Mentoring zu sein, gehört zumindest bei den großen Unternehmen schon fast zum guten Ton. Die Qualität der Programme ist dabei sehr unterschiedlich. Vom **strategischen Personalentwicklungs-Tool**, das sehr gut durchdacht, implementiert und begleitet wird, bis hin zur Praxis, auf zwei Telefonlisten zu verweisen (eine für Mentoren und eine für Mentees), aus denen Interessierte sich einen Namen auswählen können, ist alles vertreten.

**Einheitliche Standards**, wann wir von Mentoring als Personalentwicklungs-Tool sprechen können, gibt es (noch) nicht. Vielen Programmen fehlt auch, was dringend zum Erfolg von Mentoring notwendig ist:

- **Rückhalt in der Geschäftsführung oder Vorstandsebene:** Wenn von dort Mentoring nicht unterstützt wird, erschwert das die Suche nach guten Mentoren und Mentorinnen ungemein.
- **Kapazitäten:** Oft hat HR keine Ressourcen. Mentoring-Programme „laufen so mit“ und werden nicht intensiv betreut.
- **Ein auf das Ziel und die Zielgruppe des Mentorings ausgerichtetes Rahmenprogramm:** Ein Kick-Off, eine Veranstaltung zum Zwischenstand und eine Schlussveranstaltung sind das Mindeste, was ein Mentoring an sinnvoller Begleitung für die Tandems braucht.
- **Supervisions- beziehungsweise Coachingkompetenz der Durchführenden:** Die Begleitung der Tandems in ihrem Lernprozess erfordert sowohl die Beherrschung von Coaching-Tools, die zum selbstreflektierten Lernen anregen, als auch Kompetenzen zur Intervention bei Schwierigkeiten, die zwischen Mentor und Mentee eventuell entstehen.

## Die Qualitätsdebatte ist angestoßen

Was zu tun ist, haben die Universitäten vorgemacht. Qualitätsstandards für Mentoring-Programme gibt es hier seit Jahren (zu finden auf der Seite des Forum Mentoring, [www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de)). Jetzt haben Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft nachgezogen und die **Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM)** gegründet. Das Hauptziel ist die weitere Verbreitung von Mentoring und die Weiterentwicklung von Qualitätsstandards.



**Katja Rudat**  
„beratung für kommunikation und management“  
im Netzwerk der p.i.t. Organisationsberatung

- Seit sechs Jahren Programmleiterin des Berliner Cross-Mentoring-Programms „p.i.t.-mentoring“ der p.i.t. Organisationsberatung
- Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM)
- Beraterin, zertifizierte Coach, Trainerin für Führungskräfte, Mentoring-Expertin