
Cross Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

1

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber

Zusammenfassung

Voneinander lernen, in einem geschützten Kontext intensiv miteinander in einen Dialog einsteigen, gezielt das Spannungsfeld unterschiedlicher Sichtweisen, Erfahrungen, Einstellungen und Werte für die Erweiterung des eigenen Horizontes nutzen: seit vielen Jahren hat sich Mentoring dafür als wichtiges Instrument in der Personal- und Organisationsentwicklung etabliert. Cross Mentoring, bei dem Mentor*in und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen/Organisationen kommen, geht noch einen Schritt weiter. Es überwindet Unternehmens-/Organisationsgrenzen und hilft dabei, das eigene Unternehmen/die eigene Organisation und Lebenssituation, die eigenen Probleme und Karrierevorstellungen mit einer „externen Person“ zu reflektieren und ganz andere Perspektiven einnehmen zu können. Eine Kooperation mit anderen Unternehmen/externen Partnern ist dabei unerlässlich. Deshalb werden Cross Mentoring-Programme oftmals von externen Dienstleistern koordiniert (vielfach durch eine öffentliche Anschubfinanzierung initiiert). Der folgende Beitrag soll einen Überblick über relevante Aspekte des Cross Mentoring geben, die dann im Detail aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und ausführlich in den nachfolgenden Beiträgen dieses Herausgeberbandes „Cross Mentoring“ ausgeführt werden. Dadurch soll deutlich werden, in welcher Vielfalt Cross Mentoring heute bereits in der Praxis eingesetzt wird und welche Weiterentwicklungen zu empfehlen sind.

M.E. Domsch (✉)
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
E-Mail: michel.domsch@hsu-hh.de

D.H. Ladwig
Fachhochschule Lübeck, Lübeck, Deutschland
E-Mail: desiree.ladwig@fh-luebeck.de

F.C. Weber
Fachhochschule Lübeck, Lübeck, Deutschland
E-Mail: florian.weber@fh-luebeck.de

1.1 Grundlagen

1.1.1 Historie

Mentoring Programme sind in der Personalentwicklung als gezielte Maßnahme zur Förderung junger Nachwuchstalente, nicht mehr wegzudenken. Der Ursprung des Mentoring-Begriffs liegt allerdings schon einige Jahrtausende zurück. Explizit ist er in der griechischen Mythologie im Versepops, der *Odyssee* des Homer, zu finden. Der Sage nach bittet Odysseus kurz vor seinem Aufbruch in den trojanischen Krieg seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern und ihm dabei als Vaterfigur wichtige Werte im Leben zu vermitteln. Die Göttin Athene soll dabei immer wieder in die Rolle des Mentors geschlüpft sein, um die Entwicklung des Telemachos gezielt zu fördern [16].

Die Historie verdeutlicht, dass sich hinter dem Begriff des Mentorings eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen verbirgt, bei der eine Person, die in der Regel älter, aber auf jeden Fall in ihrem Tätigkeitsfeld erfahrener ist, als Lehrer*in fungiert und die andere Person als Schüler*in von dieser lernt. Angelehnt an die griechische Mythologie wird die lehrende Führungskraft als Mentor*in bezeichnet. Der oder die lernende Schüler*in wird hingegen nicht Telemachos, sondern Mentee genannt. Dieses Wortpaar ist vergleichbar mit der Wortkonstellation Trainer und Trainee.

In der Personalentwicklung wird das Mentoring seit den 1970er Jahren eingesetzt, zuerst in den USA, anschließend ab den 80ern auch in Europa. Aus dem Mentoring-Boom Ende des 20. Jahrhunderts ist Anfang der 2000er Jahre das Cross Mentoring als vergleichsweise neues Instrumentarium der Personalentwicklung entstanden [25]. Zielsetzung war es, die hierarchiegebundenen Hemmnisse in der Personalentwicklung auszuschalten. Ein Mentee kann sich gegenüber einer unternehmensinternen Führungskraft oft nicht gleichermaßen offen und locker wie beispielsweise gegenüber einer externen Führungskraft verhalten.

1.1.2 Definition: Cross Mentoring

Der Begriff *Cross Mentoring* bezeichnet üblicherweise Mentoring-Beziehungen, die über die Unternehmensgrenzen („across company boundaries“) und somit auch über unternehmensinterne Hierarchiestrukturen hinweg gehen. Es ist eine spezielle Form des Mentorings (externes Mentoring) und ist heute als ein erfolgreiches Instrument einer organisationsübergreifenden Personalentwicklung anzusehen. Als Mentor*innen werden Führungskräfte aus einem anderen Unternehmen eingesetzt, die die Mentees in seiner/ihrer beruflichen Entwicklung begleiten. Mentoring wird deshalb auch ganz allgemein als „Partnerschaft“ zwischen einem unerfahrenen und einem erfahrenen Individuum beschrieben [32]. Der nicht vorhandene gemeinsame Unternehmenskontext bietet eine größtmögliche Offenheit in den Gesprächen zwischen Mentee und Mentor*in. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, die alleine nicht die Kapazitäten für ein

eigenes, internes Mentoring haben, bietet sich mit dem Cross Mentoring für deren Nachwuchskräfte die Chance, auch an einem Mentoring-Programm teilnehmen zu können. Weitere Vorteile für das Unternehmen sind das mögliche Eingehen von Kooperationen sowie die Netzwerkbildung [4, 36].

Diese traditionelle Definition ist heutzutage zu eng gefasst, denn seit langem sind Cross Mentoring-Partner u. a. auch Hochschulen, Krankenhäuser sowie staatliche Institutionen. Das klassische Cross Mentoring zwischen Unternehmen wird daher oft als Cross Company Mentoring bezeichnet, während die neuartigen Modelle des Cross Mentorings oft dem Cross Sector oder Cross Institution Mentoring zugeordnet werden können und dabei auch Aspekte des Cross-Culture sowie des Cross-Gender Mentorings aufweisen können [21].

Der Begriff *Mentoring* ist jedoch ähnlich wie der Coaching-Begriff nicht eindeutig definiert [30].

1.1.3 Cross Mentoring und andere Mentoring-Formen

Das Cross Mentoring beschreibt einen möglichen Weg der Potenzialförderung im Rahmen der Personalentwicklung. Neben dem Cross Mentoring existieren noch weitere Mentoring-Formen, die sich alle anhand formaler Gestaltungskriterien, der ausführenden Institution bzw. Person sowie in ihrer Zielgruppenspezifität voneinander unterscheiden [15].

Wird das Mentoring-Programm vom Unternehmen bzw. der Organisation im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen bewusst eingesetzt und geplant, handelt es sich dabei um das sogenannte formelle bzw. *institutionalisierte* Mentoring. Dem gegenüber stehen die sich eher zufällig bildenden Mentoring-Tandems, die *informellen* Mentoring-Beziehungen. Finden die Mentoring-Programme nur innerhalb des Unternehmens über verschiedene Hierarchieebenen statt, liegt ein *internes* Mentoring vor. Unternehmens- bzw. organisationsübergreifenden Programmen sind dem *externen* Mentoring zuzuordnen (Abb. 1.1).

Es wird zwischen den folgenden Mentoring-Formen in Abgrenzung zum Cross Mentoring unterschieden:

Professional Mentoring

Beim *Professional Mentoring* handelt es sich, wie beim Cross Mentoring, um eine Form des externen Mentorings. Hierbei fehlt allerdings die für das Cross Mentoring typische Kooperation mit anderen Unternehmen. Ein *Professional Mentor* ist eine erfahrene (Führungs-)Persönlichkeit aus der Wirtschaft, die ihr Wissen und ihre Erkenntnisse aus dem Berufsleben gegen Entgelt weitergibt und die Nachwuchstalente in ihrer beruflichen Entwicklung professionell begleitet. Der/die Mentor*in ist nicht an ein Unternehmen gebunden und in der Regel freiberuflich oder in einer darauf spezialisierten Unternehmensberatung tätig. Wie beim Cross Mentoring hat es auch hier den Vorteil, Leistungen, Potenziale und Karriereziele objektiv betrachten zu lassen. Ein/e externe/r Mentor*in fühlt sich nicht durch die Karriereambitionen seines Mentees in ihrer/seiner Jobposition bedroht, wie es bei einem internen Mentoring eventuell der Fall wäre [6].

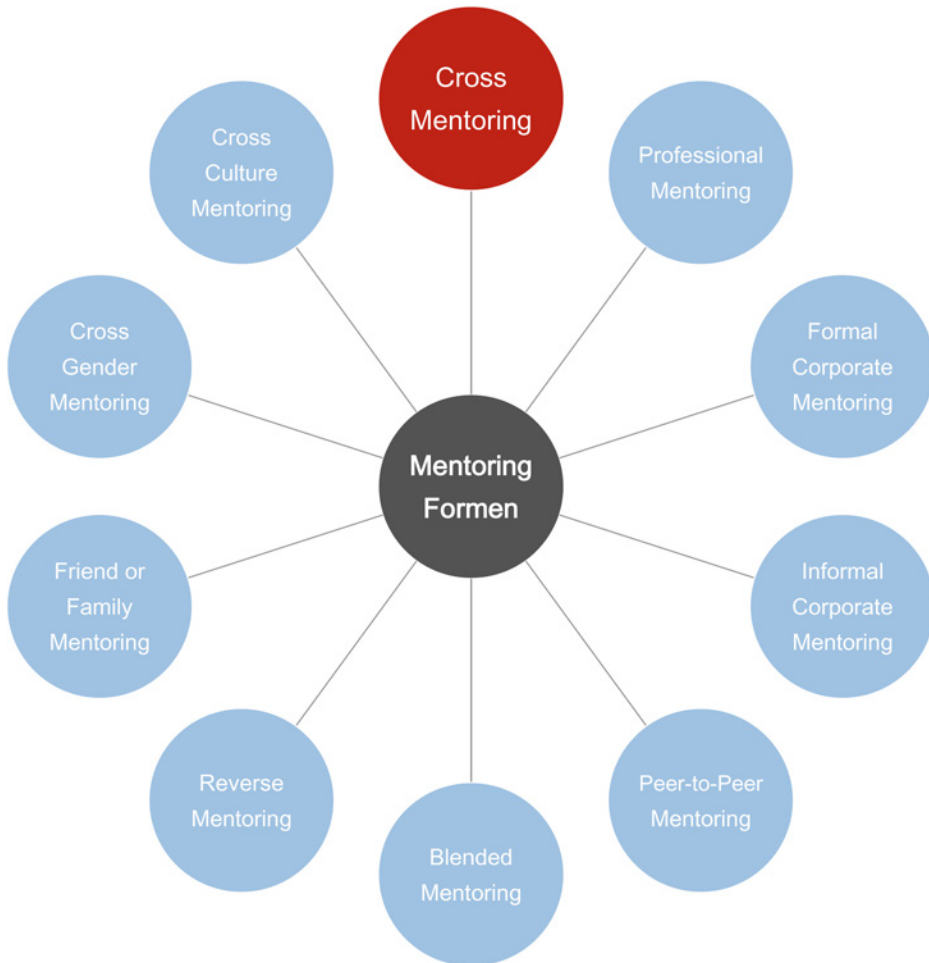


Abb. 1.1 Mentoring-Formen

Formal Corporate Mentoring

Formale Mentoring Programme werden von einem Unternehmen initiiert und sind explizit auf die Mitarbeiter*innen ausgerichtet, die zuvor als herausragende Talente und als die Führungspersönlichkeiten von morgen identifiziert wurden. Die Mentor*innen kommen dabei immer aus dem eigenen Unternehmen. Sie sind in der Regel in höheren Führungspositionen aktiv und unterstützen den unternehmenseigenen Nachwuchs bei der Karriereentwicklung im Unternehmen. Ein *Formal Corporate Mentoring Programm* ist der klassische Weg des Mentorings als Instrument der unternehmensinternen Personalentwicklung [6].

Informal Corporate Mentoring

Ein informelles Mentoring ist nicht von der Organisation bzw. dem Unternehmen geplant, sondern entwickelt sich auf Initiative einer oder beider Personen in der Mentoring-Beziehung. Informelle Programme verfügen demnach über keine spezifische Struktur. Sie stellen aber eine weitere Möglichkeit in der Karriereunterstützung und in der Inspiration von Nachwuchstalenten dar. Sie können nicht so sicher die Erzielung positiver Ergebnisse garantieren und ihre Vorteile sind im Allgemeinen nicht so stark ausgeprägt wie bei einem formellen Programm [6, 33].

Peer-to-Peer Mentoring

Das Peer-to-Peer Mentoring, oder abgekürzt Peer-Mentoring, ist eine besondere Form des informellen Mentorings und gleichermaßen ungeplant und unstrukturiert. Es unterscheidet sich jedoch in einem Punkt vom klassischen informellen Mentoring: Als Mentor*innen fungieren hier nicht unbedingt Manager*innen, sondern sogenannte Peers. Das sind Personen, die im Unternehmen eine vergleichbare Stellung haben wie die Mentees und diesen somit in der Hierarchie nicht übergeordnet sind. Die Zuordnung zu einer Peergroup erfolgt automatisch und ist abhängig vom Alter, dem Status, dem Beruf und ganz besonders von der Beschäftigungsdauer bzw. der Berufserfahrung in der betroffenen Organisation [6].

Blended Mentoring

Mit dem Blended Mentoring werden klassische Mentoring-Aspekte mit neuartigen Online-Komponenten verknüpft. Die Tandems können sich virtuell austauschen und mit anderen Mentoring-Tandems vernetzen. Auch einzelne Lerneinheiten im Rahmen des Mentorings und zusätzliche Hilfestellung sind online möglich [37].

Reverse Mentoring

Mit dem Reverse Mentoring findet ein Paradigmenwechsel im Mentoring statt. Ältere und erfahrene Manager*innen und Mitarbeiter*innen in einer höheren Hierarchieebene sind mit vielen neuartigen Technologien, Dienstleistungen oder Produkten nicht so vertraut wie jüngere Generationen. Um dieses Wissensdefizit zu beseitigen, dienen beim Reverse Mentoring junge, z. B. technologieaffine Mitarbeiter*innen als Mentoren für eine Führungskraft in höherer Hierarchie. Bekanntestes Beispiel ist Jack Welch, früherer CEO von General Electric. Als das Internet neu aufkam und er sich noch nicht mit der Materie auskannte, hat er einen jüngeren Angestellten als Mentor beauftragt, ihn in diesem Bereich fit zu machen. Nachdem dies hervorragend funktionierte, bat er andere hohe Führungskräfte, Gleiches zu tun [26, 27].

Friend or Family Mentoring

Bei der einfachsten Form des informellen Mentorings sind *Freunde* und *Familienmitglieder* als Mentor*innen aktiv. Diese auch als *Social Mentoring* bezeichnet Form geht über das einfache Erteilen von Anregungen und Ratschlägen hinaus und liefert dem Mentee ein soziales Netzwerk von persönlichen Karriereberatern. Ein/e Mentor*in aus der

Familie oder aus dem Freundeskreis kann eine wertvolle Unterstützung sein, um Perspektiven und Chancen aufzuzeigen, wozu Kolleg*innen und Manager*innen eventuell nicht in der Lage sind. Der Familien- und Freundeskreis sieht die Mentee immer in einem anderen Licht, was über die Interaktionen in herkömmlichen Arbeitsbeziehungen mit Manager*innen und Kolleg*innen hinausgeht. Die persönliche Beziehung zwischen Mentor*in und Mentee darf hierbei nicht den Inhalt und den Wert der Mentoring-Ratschläge beeinflussen oder verzerren. Dadurch wäre eine objektive und langfristige Karriereplanung gefährdet [6, 9, 18].

Cross-Gender Mentoring

Mentoring-Beziehungen leben von dem gegenseitigen Vertrauen und dem intensiven Austausch von Fakten, Ratschlägen und Denkanstößen. Die Mentees sind oftmals der Meinung, dass dies in vollem Umfang nur durch die Wahl eines gleichgeschlechtlichen Mentors/Mentorin möglich ist. Doch viele Managementpositionen sind auch heute noch von Männern besetzt. Frauen sollten daher bewusst nicht nur auf weibliche Mentorinnen zurückgreifen, sondern sich gezielt auch für einen männlichen Mentor entscheiden. Gleichermaßen ist es auch für einen männlichen Mentee sinnvoll, auf die Sicht einer weiblichen Mentorin zurückgreifen zu können. Von einem Cross-Gender Mentoring wird daher immer gesprochen, wenn Mentor*in und Mentee unterschiedlichen Geschlechts sind und sich bewusst für diese Konstellation entschieden haben [6, 15].

Cross-Culture Mentoring

In global aufgestellten Organisationen, insbesondere in international agierenden Konzernen, arbeiten Mitarbeitende mit einem unterschiedlichen kulturellen Background. Die ethnischen und religiösen Unterschiede führen oft zu einer Bildung von Minderheitengruppen, die sich oft von anderen Gruppen abgrenzen bzw. abgegrenzt werden. Doch gerade für multinationale Unternehmen ist es wichtig, dass die bestehenden kulturellen Differenzen die Geschäftstätigkeit nicht behindern.

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Überwindung kultureller Hindernisse stellt das Cross-Culture Mentoring dar, bei dem Mentor*in und Mentee über eine unterschiedliche kulturelle Herkunft verfügen. Ein solches Programm fördert gezielt die Potenzialträger, die einer kulturellen Minderheit im Unternehmen angehören und aufgrund des fehlenden Netzwerks nicht über gleich gute Kontakte und Karrierechancen verfügen. Auch für die Mentorin oder den Mentor ergibt sich dadurch ein wichtiger Einblick in einen anderen Kulturkreis, wodurch eventuelle Vorurteile abgebaut werden und die Kommunikation zwischen den Kulturen verbessert wird [6].

1.1.4 Integration in das gesamte Personalwesen

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gehen mit einer gegenläufigen und sich ergänzenden Betrachtungsweise an den/die Einzelne/n und die Organisation heran.

Die Personalentwicklung als Teil der Personalarbeit agiert auf dem Feld zwischen den Soll-Anforderungen der Organisation gegenüber dem/der Einzelnen und den Ist-Qualifikationen des/der Einzelnen. Die dazwischen bestehende Differenz wird als Personalentwicklungsbedarf bezeichnet. Der Fokus liegt bei der Personalentwicklung zunächst auf der einzelnen Person. Die Auswirkungen des Einwirkens auf die Entwicklung des Einzelnen beeinflusst letztendlich auch die gesamte Organisation. Die Organisationsentwicklung hingegen betrachtet zunächst das Ganze, also die Organisation. Das Ziel der Organisationsentwicklung liegt in der Gestaltung von Veränderungen in der Organisation, welche diese noch leistungsfähiger machen sollen und sie an veränderte Umweltbedingungen anpasst. Dies erfolgt in erster Linie über die Organisationsstruktur, -kultur, -strategie und hat somit auch direkten Einfluss auf das Personal, also auf jeden/jede Einzelnen/Einzelle [14, 17, 38].

Mentoring-Programme sind hierbei ein wichtiger Baustein in der Personalentwicklung von Unternehmen. Sie fördern die Entwicklung von jungen Talenten, die dadurch schneller in der Lage sind, wichtige Aufgaben im Unternehmen zu übernehmen, wie beispielsweise Abteilungsleitungen, Bereichsleitungen, die Geschäftsführung oder Spezialistenfunktionen. Somit stellt das Mentoring auch ein wichtiges Instrument in der Nachfolgeplanung von Fach- und Führungspositionen dar.

Die Personalentwicklung ist damit ein integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung, die einzelne Aufgaben und Funktionen dabei eng verzahnt (siehe Abb. 1.2).

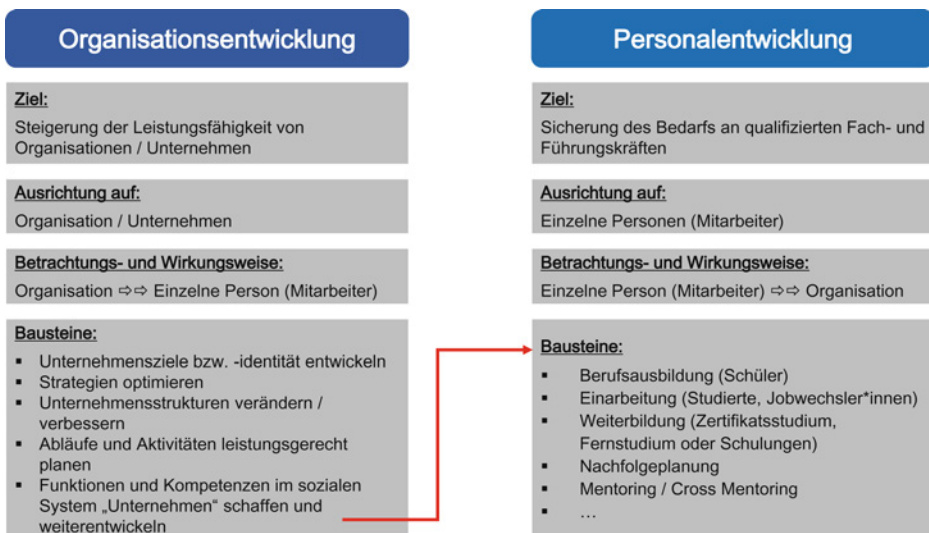


Abb. 1.2 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

1.1.5 Zielgruppen

Cross Mentoring Programme waren früher meist nur für Führungs(nachwuchs)kräfte und sehr häufig auch nur für Frauen vorgesehen [2]. Mit zunehmender Wichtigkeit von Fachkräften und Spezialisten (Fachlaufbahn/Projektlaufbahn) werden die Programme jetzt in vielen Firmen auf diese Zielgruppen ausgedehnt [10, 11]. Neu hinzugekommen sind in jüngerer Vergangenheit die erwähnten Cross Reverse Mentoring Programme für ältere Mitarbeiter*innen (z. B. Generation Babyboomer), die speziell zu IT-Themen und Digitalisierung von der Generation Y unterstützt werden. Aber auch Berufseinsteigende [3], Studierende [1, 19], Schüler und Zuwanderer werden als neue Zielgruppen angesprochen. Hierauf gehen viele der folgenden Beiträge ausführlich ein (vgl. u. a. Beller und Hoffmeister-Schönfelder; Rank und Macher; Kobayashi und Drichelt).

1.1.6 Forschungsstand

Die Auswirkungen von Mentoring-Aktivitäten auf die Teilnehmenden und auch auf das Unternehmen wurden erstmals von Levinson [23], Kram [22] und Olian [22, 28] wissenschaftlich untersucht und umfassend beschrieben. Diese Forschungsarbeiten kamen zu dem Ergebnis, dass es für eine/n Angestellte/n in ihrer/seiner Entwicklung positiv wäre, eine/n Mentor*in zu haben und es anders herum auch für eine/n Manager*in positive Effekte haben kann, wenn sie/er als Mentor*in für junge Nachwuchstalente aktiv wird. Laut dieser Studien bekommen die Mentees durch ihre Teilnahme an einem Mentoring-Programm schneller einen begehrten Job und ihr Einfluss sowie ihre Macht im Unternehmen steigen innerhalb kürzester Zeit. Für die Mentor*innen kann die Erfahrung verjüngend auf ihre Karriere wirken. Bevor sie allerdings jungen Nachwuchskräften als Mentor*innen zur Seite stehen können, müssen die Manager*innen selbst den Mentoring-Prozess als Instrument der Personalentwicklung kennen und schätzen lernen. Das ist gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals nicht der Fall. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Mentoring und Profitabilität ist oft nicht beweisbar [6, 29].

Mit einem Mentoring-Programm steigen nicht nur die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter*innen in ihrem Berufsfeld, sondern auch deren Marktwert auf dem Arbeitsmarkt. Kleine und mittelständische Unternehmen befürchten, dass die Fluktuationsquote in der Folge steigt, weil die High Potenzials ihre neuen Fähigkeiten und ihren Marktwert mit neuen Herausforderungen in einem anderen Unternehmen oder großen Konzern unter Beweis stellen wollen. Erfahrungswerte aus der Praxis zeigen aber, dass mehr Mitarbeiter*innen ihre Unternehmen verlassen, weil sie in ihrer beruflichen Entwicklung nicht gefördert wurden [6].

Obwohl der allgemeine Mentoring-Sektor in den vergangenen Jahren in immer mehr Studien untersucht wurde, gibt es im Bereich des Cross Mentorings kaum wissenschaftliche Analysen und groß angelegte Studien.

Wegweisend im deutschsprachigen Bereich ist hier die Forschung von Ursula Liebhart. Eines ihrer Forschungsprojekte sollte dabei die folgenden Fragen beantworten [25]:

- Leistet das Cross Mentoring einen wirksamen Beitrag zur Karriereförderung und zur Entwicklung der Mentees und Mentor*innen?
- Wie wird ein Cross Mentoring gestaltet, welche Elemente gibt es dabei und wie wirken sich diese auf die Mentoring-Beziehung und den Erfolg des Cross Mentorings aus?
- Welche Vorteile kann ein Unternehmen für sich aus der Mitarbeiterentwicklung durch Cross Mentoring generieren?

Die durchgeführte Studie ist in drei Phasen aufgeteilt. In der ersten Phase wurden mit den jeweiligen Programmverantwortlichen bzw. Expertinnen und Experten im deutschsprachigen Raum persönliche oder telefonische Interviews geführt, um mehr über die Besonderheiten des Cross Mentorings, die zwischen den Programmen bestehenden Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede sowie etwas über die persönlichen Erkenntnisse und Empfehlungen bzgl. der Potenzialentwicklung von Mentees und Mentor*innen zu erfahren. Die darauf folgenden Phasen 2 (qualitative Befragung der Cross Mentoring-Tandems) und 3 (quantitative Online-Erhebung der Teilnehmer ausgewählter Cross Mentoring-Programme) sollen einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn zur Wirkung von Cross Mentoring liefern.

Die Befragung der Cross Mentoring-Experten zeigt eindeutig, dass Cross Mentoring effektiv dazu beitragen kann, dass sowohl die jungen als auch die älteren Potenzialträger*innen voneinander lernen und sie sich somit gemeinsam entwickeln. Es lernt also nicht nur der Mentee, sondern auch der/die Mentor*in in entscheidendem Maße aus der bestehenden Mentoring-Beziehung. Auch die Unternehmen verspüren nach dem Cross Mentoring zwei gestärkte Führungspersönlichkeiten auf beiden Seiten (Mentee und Mentor*in). Detaillierte Ergebnisse zu dieser Studie sind der entsprechenden Veröffentlichung zu entnehmen [25].

1.2 Grundvoraussetzungen für den Einsatz in der Praxis

Ist eine Organisation bereit, in ein Cross Mentoring Programm zur Personalentwicklung zu investieren und sind die Manager*innen gewillt und in der Lage, als Mentor*innen tätig zu werden, steht der praktischen Anwendung nichts mehr im Wege. Allerdings sollten die folgenden vier Faktoren für gut funktionierende Mentoring-Beziehungen bei der Umsetzung berücksichtigt werden, die auch für Cross Mentoring gelten [6]:

Ausrichtung der Ziele (alignment of objectives)

Sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden verfolgen mit dem Mentoring individuelle Ziele. Für beide Seiten steht eine Nutzenmaximierung im Fokus, die nur erreicht werden kann, wenn die Mentoring-Beziehung das Erreichen beider Ziele in Einklang bringt.

Das Unternehmen will mit dem Mentoring den Faktor Humankapital optimieren. Durch Investition in die Entwicklung der High Potenzials sollen diese noch effektiver dazu beitragen, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

Für die Mitarbeiter*innen geht es im Mentoring um die Verwirklichung ihrer persönlichen Ziele, wie z. B. das Erreichen bestimmter Karrierevorstellungen oder um das Realisieren von monetären und nicht-monetären Zielen.

Gemeinsame Erwartungen (shared expectations)

Am Mentoring sind immer drei Parteien beteiligt: das Unternehmen, der/die Mentor*in und der/die Mentee. Der/die Mentor*in versteht sich dabei als Bindeglied zwischen Unternehmen und Mentee. Er/sie soll die Erwartungen der Parteien in einer Balance halten, ohne dass es zu Konflikten mit den jeweiligen Erwartungshaltungen kommt. Arbeitet der/die Mentor*in eher im Interesse des Unternehmens, kann es zu einem Konflikt mit dem/der Mentee kommen. Gleiches gilt für den entgegengesetzten Fall. Das Schaffen gemeinsamer Erwartungen ist eine wichtige Basis für Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktvermeidung.

Dynamik der Mentoring-Beziehung (dynamics of the mentoring relationship)

Die Dynamik in einer Mentoring-Beziehung ist von drei Faktoren abhängig. Als erstes wird die Zusammenarbeit von allgemeinen Elementen einer jeden menschlichen Beziehungen bestimmt, wie die Persönlichkeiten, die Interessen, die Einstellungen sowie die Überzeugungen der beteiligten Personen. Hinzu kommen auf der zweiten Ebene die bestehenden Unterschiede zwischen Mentor*in und Mentee bezüglich Erfahrungen, Kenntnissen sowie Fähigkeiten. Der dritte Faktor, mit Einfluss auf die Dynamik, sind die aus dem Mentoring direkt resultierenden Probleme, wie die Lehrfähigkeit des Mentors/der Mentorin, die Lernfähigkeit des Mentees sowie die Kommunikation innerhalb des Mentoring-Tandems [20].

Positionen und Verantwortlichkeiten (positions and responsibilities)

Die Mentees werden im Mentoring-Prozess in der Regel von ihrem/ihrer direkten Vorgesetzten oder einer höheren Führungskraft angeleitet. Beim Cross Mentoring kommen diese Personen von einem externen Unternehmen bzw. einer externen Organisation.

1.3 Vereine, Verbände und Netzwerke

Zur Verbreitung und Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen haben sich auf Bundesebene und im europäischen Wirtschaftsraum verschiedene Vereine bzw. Netzwerke gegründet. Dazu gehören u. a. die Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM), das Forum Mentoring e. V. – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft, der European Mentoring & Coaching Council (EMCC), die „Mentoring Foundation“ sowie der 30 % Club.

Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM)

Die Deutsche Gesellschaft für Mentoring (gegründet 2012) verfolgt zwei wesentliche Ziele: Zum einen die Verbreitung hochwertiger Mentoring-Programme zu fördern und

zum anderen die Qualitätssicherung der Mentoring-Angebote und -Maßnahmen zu gewährleisten. Anhand verschiedener Qualitätskriterien erfolgt eine Zertifizierung der Anbieter*innen und/oder der Mentoring-Programme.

In der DGM haben sich Expertinnen und Experten mit hoher Expertise und langjähriger Mentoring-Erfahrung aus den Bereichen Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft zusammengeschlossen.

Neben der Förderung und Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen bietet der DGM e. V. ein Forum zum Austausch und zur Vernetzung und ist bundesweit auf Fachkonferenzen vertreten [8].

Ausführliche Informationen zur Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. sind im weiteren Verlauf dieses Buches in einem gesonderten Artikel enthalten (Hoffmeister-Schönfelder und Beller).

Forum Mentoring e. V. – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft

Das Forum Mentoring e. V. (gegründet 2006) bildet ein aus mehr als 100 Mentoring Programmen im deutschen Wissenschaftsbereich bestehendes Netzwerk und bietet in diesem Bereich die einzige Plattform zum Wissenstransfer, zum Austausch und zur Vernetzung.

Das Ziel des Vereins ist es, durch Mentoring-Programme eine Chancengerechtigkeit der Geschlechter bei der Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Wissenschafts- und Forschungssektor zu gewährleisten.

Dafür hat das Forum Mentoring e. V. eigene Qualitätsstandards entwickelt, die jedem der beteiligten Mentoring-Programme zugrunde liegen. Das Forum Mentoring e. V. empfiehlt, dass Mentoring-Programme dauerhaft in der Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen etabliert werden, um so der immer noch vorherrschenden Unterrepräsentanz von Frauen entgegenwirken [13].

Ausführliche Informationen zum Forum Mentoring e. V. sind ebenfalls in einem gesonderten Artikel im weiteren Verlauf des Buches enthalten (Fleck und Kujawski).

European Mentoring & Coaching Council (EMCC)

Das EMCC ist ein 1992 gegründetes Netzwerk aus rechtlich selbstständigen Organisationen auf europäischer Ebene mit dem Ziel der Zusammenführung aller Interessengruppen im Bereich Mentoring und Coaching. Dazu zählen die Anbieter von Coaching- und Mentoring-Leistungen, die Einkäufer dieser Leistungen (Unternehmen) sowie die Wissenschaft. Zusätzlich wird die Etablierung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards im Bereich Coaching und Mentoring gefördert. In der Bundesrepublik Deutschland wird der European Mentoring & Coaching Council durch EMCC Deutschland e. V. vertreten [12].

The Mentoring Foundation

Die FTSE-100-Unternehmen (der FTSE-100-Index ist der wichtigste britische Aktienindex) starteten im Jahr 2003 erstmals ein gemeinsames Cross Company Mentoring Programm, das speziell auf Frauen ausgerichtet ist („FTSE®-100 Cross-Company

Mentoring Executive Programme“). Auf Vorschlag einiger Unternehmensvorsitzenden wurde 2011 die Mentoring Foundation gegründet, die das Programm koordiniert, erweitert und den Teilnehmenden mit Netzwerkveranstaltungen sowie Events einen zusätzlichen Rahmen bietet. Seit 2014 bietet die Mentoring Foundation ein zusätzliches Cross Company Mentoring Programm an, das speziell auf zukünftige weibliche Führungskräfte ausgerichtet ist („FTSE®-100 Cross-Company Mentoring Programme: Next Generation Women Leaders“). Dieses Programm bietet den Unternehmen die Möglichkeit, sich einen internen Talentpool aufzubauen und die weiblichen Nachwuchsführungskräfte so auf zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten. Zusätzlich unterstützt die Mentoring Foundation mit ihren Programmen die Forschung im Mentoring-Bereich und auch im Bereich „Frauen in Führungspositionen“ [34].

30 % Club

Der 30 % Club (gegründet 2010) bietet in Großbritannien, Irland und den USA ein firmenübergreifendes Mentoring-Programm an, welches ebenfalls speziell auf Frauen zugeschnitten ist. Das Cross-Company-Mentoring-Scheme des 30 % Club soll dazu beitragen, dass sich der Anteil von Frauen in höheren Führungspositionen in den großen börsennotierten Unternehmen und Konzernen auf mindestens 30 % erhöht. Als Mentoren sind sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte aus diesen Unternehmen tätig [35].

1.4 Gestaltung eines Cross Mentoring Programms

Da Cross Mentoring nur im Verbund verschiedener Organisationen (Unternehmen, Institutionen etc.) funktioniert, ist es notwendig, eine unabhängige, neutrale Gesamtkoordination zu implementieren. Dies sind in vielen Fällen Provider wie u. a. kontor5 (Hamburg), p. i. t. (Berlin), Cross Consult (München), Cross Mentoring Deutschland (Bremen), IGS (Köln), BTM (Paderborn), LENA (Schweiz). Sie vernetzen und betreuen die Unternehmen, führen das Matching zwischen Mentor*in und Mentee durch, sorgen für die Qualitätssicherung, begleiten den Gesamtprozess, evaluieren ihn, erfassen das Feedback der Teilnehmer*innen und übernehmen oft federführend die Öffentlichkeitsarbeit u. v. m. (Abb. 1.3).

Die meisten Cross Mentoring Programme sind auf 12 Monate ausgerichtet. Es gibt aber auch Langläufer von 18–24 oder mehr Monaten. Oft endet die offizielle Koordinationsfunktion der Provider nach 12 Monaten. Das Mentor*in-Mentee-Tandem kann sich aber noch selbst gesteuert teilweise über Jahre sporadisch weiter treffen – manchmal entstehen echte Freundschaften [31].

Bezogen auf Unternehmen gilt: Die Unternehmen schlagen nach einem internen Auswahlprozess mögliche Mentees vor. Dies sollten keine Auszubildenden und keine Berufseinsteiger*innen sein, sondern i. d. R. Mitarbeitende, die sich auf den nächsten Karriereschritt vorbereiten wollen. In vielen Cross Mentoring Programmen werden speziell Frauen gefördert, bzw. die Programme sind (meist mit öffentlicher Förderung)

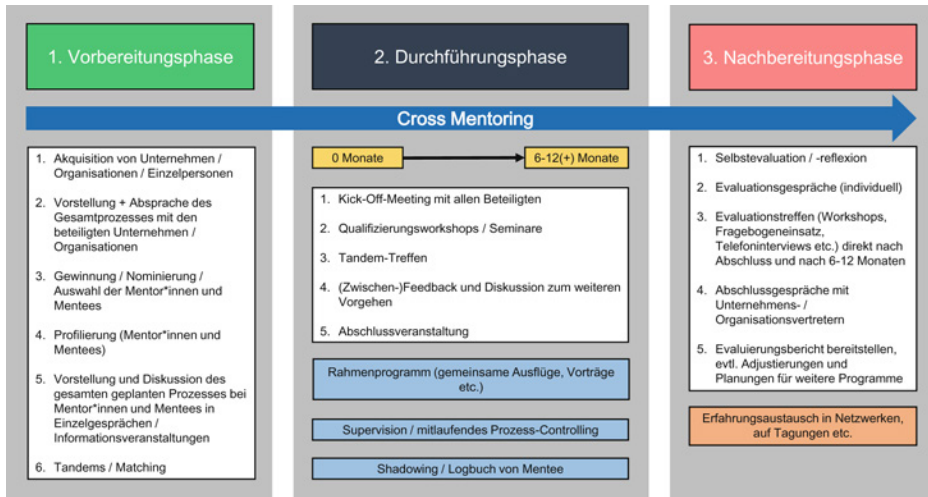


Abb. 1.3 Organisation eines Cross Mentoring-Programms

nur für weibliche Nachwuchskräfte ausgelegt. Dieses Buch zeigt aber in vielen Beiträgen die Erweiterung der Zielgruppen auf. Die Mentor*innen sind meist älter (außer beim Reverse- und Peer-Mentoring), mit reiflicher Lebens- und Karriereerfahrung, sie können männlich oder weiblich sein. Grundsätzlich sollten sie aus den Unternehmen kommen, die auch Mentees entsenden. Nicht immer klappt dies aber und aus diesem Grunde verfügen viele Provider über ein Netzwerk erfahrener Mentor*innen, die bei Bedarf „engagiert“ werden können. Es gibt aber auch in Cross Mentoring erfolgreiche Unternehmen, organisiert in Unternehmensnetzwerken, die in gegenseitiger Absprache Mentor*innen und Mentees stellen (siehe Beitrag Schmidt). Manche Mentor*innen üben ihre Aufgabe nicht nur einmalig aus, sondern kommen öfter/regelmäßig zum Einsatz. Vorteile sind hier eine zunehmende Professionalität im Umgang mit Mentees und eine trainiertere Wahrnehmung für die Kernthemen der Mentees. Nachteile sind ggf. eine zu starke Abgeklärtheit und Distanz zur Mentee, die bei einem einmaligen, einzigartigen Matching eher nicht der Fall sein werden.

Die Provider führen vorbereitend oft sowohl mit den Mentor*innen, als auch mit den Mentees Einzelgespräche mit einem „Anamnesebogen/Fragebogen“ durch, um die Erwartungen und Hintergründe beider Seiten zu erfahren, damit das „Matching“ und die „Tandem-Bildung“ professionell und fundiert erfolgen können.

Viele Cross Mentoring Programme starten dann mit einem Kick-off Meeting. Es gibt ein Treffen/einen Workshop zur Halbzeit und dann oft noch eine Abschlussveranstaltung zum Ende des Programmes sowie einer anschließenden Evaluation. Zum Kick-off Meeting werden die Teilnehmenden und das Cross Mentoring Programm vorgestellt.

Die Tandems werden nach unterschiedlichen Konzepten gebildet: bevorzugt nach persönlichen Vorgesprächen von den Providern vorgeschlagen. Manchmal wird ein „Speed-Dating“

veranstaltet, vereinzelt heutzutage auch der Algorithmus einer Software eingesetzt. Diese Vorgehen sind allerdings sehr umstritten [20].

In einigen Fällen ist dem Kick-off-Meeting ein Workshop der Mentees vorangestellt, auf dem die Mentees Input über die theoretischen und praktischen Hintergründe eines Cross Mentoring Programms bekommen: Wie läuft das Programm ab? Was ist die Zielsetzung? Was ist meine Aufgabe als Mentee? Wie bereite ich mich auf die Treffen mit meiner Mentor*in vor? Welche Themen kann ich ansprechen, welche Themen eher nicht? Wie gehe ich mit den Erfahrungen und/oder Konflikten um? Viele Mentees schreiben ein Cross Mentoring-Tage- oder -Logbuch. Die Mentees sollen die Gelegenheit nutzen, sich auch untereinander zu vernetzen und sich in der Programmlaufzeit ggf. zu regelmäßigen „Stammtischen“ zu treffen. Auch für die Mentor*innen werden oft sehr unterschiedliche Maßnahmen angeboten, um sie sachgerecht auf ihre Rolle vorzubereiten.

Im Rahmen des „Bergfestes“ werden oft Qualifizierungsworkshops veranstaltet, die sowohl Mentor*innen als auch Mentees über spezielle Themen informieren, wie z. B. innovative Karrierekonzepte, Chancengleichheit, gender pay gap, Arbeit 4.0 etc. Die Beiträge in diesem Buch zeigen die große Bandbreite der unterschiedlichen Gestaltungen des Ablaufprozesses.

1.5 Chancen und Risiken des Cross Mentorings

Cross Mentoring ist bei vielen großen Unternehmen schon seit Jahren fest etabliert. Kleine und mittlere Unternehmen sind da viel zögerlicher, befürchten sie doch durch das Programm eine Abwerbung ihrer mühsam rekrutierten und aufgebauten Nachwuchskräfte. Hier steuern viele Provider mit entsprechenden Verpflichtungserklärungen gegen, die beide Seiten unterschreiben müssen. Sie sollen verhindern, dass Mentees abgeworben werden. Natürlich kann aber die systematische Aufarbeitung und Reflexion der eigenen Karriere den ein oder anderen Mentee dazu bringen, sich bei anderen Unternehmen zu bewerben, wenn ihm/ihr durch die Gespräche mit dem Mentor/mit der Mentorin klar wird, dass es für ihn/sie bei dem derzeitigen Arbeitgeber keine passenden Karriereentwicklungsmöglichkeiten gibt. Deshalb ist es auch ratsam für die Unternehmen, nicht nur an einem Cross Mentoring Programm teilzunehmen, sondern diese Aktivitäten mit einem maßgeschneiderten unternehmensinternen Karriereentwicklungsprogramm zu verknüpfen.

Die nachfolgende Tabelle weist beispielhaft Chancen des Cross Mentorings (siehe Tab. 1.1) auf.

Hinzu kommen die mit Mentoring verbundenen objektiven (z. B. Beförderung, höhere Vergütung) und subjektiven Karrierevorteile (z. B. höhere Arbeitszufriedenheit, bessere Aufstiegsersparungen), die auch für Cross Mentoring gelten können [37].

Tab. 1.1 Chancen des Cross Mentorings

Chancen

- Der nicht vorhandene, gemeinsame Unternehmenskontext von Mentor*in und Mentee ermöglicht mehr Offenheit in den Gesprächen und schafft schnell eine vertrauensvolle Basis
 - Blick über das eigene Unternehmen hinaus (für Mentor*in und Mentee)
 - Reflexion der eigenen Handlungsweisen (für Mentor*in und Mentee)
 - Topnachwuchskräfte (High-Potenzials) werden sichtbar gemacht
 - Image als attraktiver Arbeitgeber
 - Kontaktaufbau zu anderen Unternehmen und ggf. Kooperation
-

1.6 Evaluation der Ergebnisse

Viele Provider und Anwender evaluieren regelmäßig das eigene Cross Mentoring Programm durch quantitative und/oder qualitative Analysen. Bei der quantitativen Evaluation werden in einem 360° Ansatz Mentor*innen, Mentees, beteiligte Unternehmen (und ggf. sogar die Mitarbeiter der Provider) zu ihrer Zufriedenheit und zu Verbesserungsmöglichkeiten befragt. In einigen Cross Mentoring Programmen bekommen die Mentees die Aufgabe, eine Dokumentation zu erstellen – z. B. einen Teil nur für die eigene Reflexion und einen Teil für die Veröffentlichung von „Originaltönen“ für die qualitative Evaluation, um z. B. diese Texte für PR Zwecke einsetzen zu können [4].

Die Wirksamkeit der Programme kann jedoch nicht kurzfristig erhoben werden. Denn mögliche Folgen und Auswirkungen werden sich in der Regel erst mittel-/langfristig zeigen. Außerdem sind Einflüsse durch (veränderte) in- und externe Rahmenbedingungen, Karriereorientierungen u. v. m. zu berücksichtigen. Hierzu fehlen bisher noch fundierte empirische Forschungsvorhaben.

1.7 Institutionelle Ressourcenplanung: Budget, Kosten, Personal

Die meisten Aufgaben im Ablauf eines Cross Mentoring Programms übernimmt meist der Provider. Hier werden oft pro Mentee Kosten für die teilnehmenden Unternehmen von bis zu 3000–4000 € für den Gesamtzeitraum angesetzt. Zusätzlich sollte das Unternehmen eine interne Ansprechperson festlegen, die den Prozess im Unternehmen koordiniert und – möglichst über eine längere Zeit – alle Fäden in der Hand hält und sich um das Programm kümmert. Hierzu gehören u. a. die Koordination der Auswahl der Mentees und Mentor*innen, die arbeitgeberseitige Betreuung über den Gesamtzeitraum, die Ansprechbarkeit beim Auftreten von Problemen und Konflikten, die Verwertung der Evaluationsergebnisse u. v. m.

1.8 Internationale Erfahrungen

Während das Cross Mentoring im deutschen Sprachraum weit verbreitet ist und es viele Anbieter für Cross Mentoring Programme gibt, ist es außerhalb des deutschsprachigen Raums weniger verbreitet. Im englischsprachigen Raum werden Cross Mentoring Aktivitäten meist unter dem Begriff „Cross Company Mentoring“ geführt. Mit der zusätzlichen Bezeichnung „Company“ soll es nicht zu einer Verwechslung mit anderen, ähnlichen Mentoring-Angeboten, wie dem „Cross Culture“ oder dem „Cross Gender“ Mentoring kommen.

Auf internationaler Ebene sind die genannten Cross Company Mentoring Aktivitäten der „Mentoring Foundation“ und des „30 % Club“ besonders hervorzuheben.

1.9 Zukünftige Entwicklungen/Trends

Auf dem nationalen wie internationalen Aktionsfeld „Cross Mentoring“ zeichnen sich u. E. folgende Trends ab:

Zunahme von drittmittelfinanzierten Cross Mentoring Programmen

Um besondere Zielgruppen und Regionen zu fördern, wurden in der Vergangenheit viele Cross Mentoring Programme aus Bund- und Ländermitteln initiiert und finanziert (vgl. u. a. die Beiträge von Brunk und Elias; MahlerWalther und Bessing). Insbesondere für die Zielgruppe Frauen wurden sehr viele Projekte gefördert. Ob und wie diese Programme weiter bestehen können, wenn sie sich nach Auslaufen der öffentlichen Finanzierung selbst finanzieren müssen, bleibt abzuwarten. Ein erfolgreiches Beispiel zeigt der Beitrag von Karg und Domsch über den Cross Mentoring Dienstleister p. i. t. aus Berlin.

Cross Mentoring an Hochschulen

Immer mehr Hochschulen unterstützen ihre Studierenden beim Übergang vom Studium in die Praxis durch das Angebot von Cross Mentoring Programmen (vgl. u. a. Beiträge von Behne und Pfeiffer; Schuchert-Güler und Brandalise; Petersen et al.; Ladwig et al.). Die Beiträge zeigen mit unterschiedlichen Konzepten, wie Studierende wertvolle Kontakte zur Wirtschaft knüpfen und sich erfolgreich auf ihre individuellen Karriereoptionen vorbereiten können.

Entwicklung von Spezialformen

Cross Mentoring wird in immer mehr Facetten ausdifferenziert. So gibt es neue Programme für spezielle Zielgruppen, wie z. B. für Zuwanderer (vgl. Beitrag Kobayashi und Drichelt), Schüler*innen (vgl. Beitrag Beller und Hoffmeister-Schönfelder), Student*innen (vgl. u. a. Beitrag Rank und Macher; Beitrag Weber; Beitrag Dimitriadis et al.), Doktorand*innen/Habilitand*innen (vgl. v.a. Beitrag Petersen, Rudack und Kujawski) etc. Aber auch Spezialformen in Bezug auf die konzeptionelle Ausgestaltung entwickeln sich, wie z. B. Online Cross Mentoring, Kompakt Cross Mentoring und Gruppen bzw. Peer Cross Mentoring. Die Zielgruppe „Expatriates“, „Inpatriates“

und „Repatriates“ im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen wurde bislang auch noch nicht besonders berücksichtigt. Hier herrscht aber im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung auch ein dringender Bedarf an konzeptioneller und empirischer Forschungsarbeit.

Kompakt Cross Mentoring (3–5 Tage)

In unserer schnelllebigen Zeit hat gerade Generation Y manchmal Schwierigkeiten, sich auf einen so langen Zeitraum wie ein ganzes Jahr zu verpflichten und diese Verpflichtungen dann auch zu erfüllen. Deshalb zeigen Kurzformen wie das Kompakt Cross Mentoring von nur 3–5 Tagen Dauer mit allerdings erhöhter Intensität evtl. einen neuen Trend auf. Vorteile sind hier die hohe Intensität – der/die Mentee läuft die meiste Zeit mit dem Mentor/mit der Mentorin mit; es gibt 3–4 Gespräche in dieser Zeit und damit in etwa genauso viele wie in den Langläufermodellen. Die Nachteile liegen in dem Mangel an „Reifezeit“, d. h. der/die Mentee hat kaum Zeit, die aufgenommen Informationen zu verarbeiten und zu reflektieren. „Gut Ding braucht Weile“ – kann problemlos auch in diesem Kontext angeführt werden.

Online Cross Mentoring

Weltweit agierende Konzerne bilden interdisziplinäre und interkulturelle Teams, die die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs bewältigen sollen. Häufig werden diese Teams nur virtuell zusammengefügt und auf Distanz geführt. In diesem Kontext kann auch das Cross Mentoring virtuell, d. h. über online-Zugänge, angeboten und durchgeführt werden. Das Tandem trifft sich vielleicht einmal bei der Kick-off-Veranstaltung, um sich kennenzulernen. Alle weiteren Meetings laufen dann online (z. B. via Skype) ab. Vorteile sind natürlich der internationale Bezug und die Flexibilität, sodass es nicht mehr darauf ankommt, wo man arbeitet, um von hochkarätigen Mentoren unterstützt zu werden. Es können auch erhebliche Reisekosten und -zeiten eingespart werden. Ein Nachteil liegt darin – wie in allen (Arbeits-)Beziehungen, die nur virtuell existieren – dass es verstärkt zu Kommunikationsproblemen kommen kann, weil man sich einfach missversteht und nicht die persönliche Bindung zueinander aufbauen kann.

Peer Cross Mentoring

Neuere konstruktivistische Ansätze lösen sich von der traditionellen hierarchischen Struktur einer Mentor-Mentee-Beziehung und propagieren einen bilateralen Austausch auf Augenhöhe, statt einer einseitigen Vermittlung von Erfahrung und Wissen von Mentor*innen an Mentee (vgl. auch Beitrag Ladwig et al.).

In den meisten Cross Mentoring Ansätzen gibt es zwischen Mentor*innen und Mentee einen Hierarchieunterschied. Dies ist anders bei den bereits genannten Peer Cross Mentoring Ansätzen. Personen auf der gleichen hierarchischen Ebene begleiten und unterstützen eine andere Person. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass die Bezugsperson nicht so weit weg ist von dem/der Mentee in Bezug auf Alter, Generationenhintergrund, Erfahrungswissen etc. Dieser Mentor/diese Mentorin kann sich ganz anders in den/die Mentee hineinversetzen als eine z. B. 20 Jahre ältere Person. Der fehlende Abstand kann dem/der

Mentee auch helfen, niedrigschwellig mit seinen/ihren „echten“ Problemen anzukommen, anstatt auf einer oberflächlichen, distanzierten Ebene Themen professionell abzuarbeiten.

Veränderte Zielsetzungen von Cross Mentoring

In diesem Zusammenhang zeichnet sich auch eine veränderte Zielsetzung von Cross Mentoring ab (analog der Entwicklung im Führungsbereich [7]): Es geht zunehmend darum, als Mentor*in Impulse zu geben – in den Austausch zu gehen – Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung zu trainieren – andere Perspektiven zu erfahren und zu akzeptieren – persönliche Reife zu entwickeln, statt eigene Karrierekonstrukte an den/die Mentee als Kopiervorlagen weiterzugeben bzw. zu vermitteln: „So geht es, so macht man(n)/frau Karriere“.

Ganzheitlicher Personalentwicklungsansatz

Cross Mentoring Programme werden vielfach von speziell entwickelten und passgenau zugeschnittene Weiterbildungstools in den Unternehmen im Sinne eines ganzheitlichen Personalentwicklungsansatzes unterstützt. Dazu gehören zunehmend Tools wie Kollegiale Fallberatung, World Cafés, Boot Camps, Workshops, Trainings etc.

Generationenübergreifendes Cross Mentoring/Reverse Cross Mentoring

In verschiedenen Formen von Reverse-Cross Mentoring unterstützen junge Fach- und Führungskräfte der Generation Y ältere Mitarbeiter und/oder Führungskräfte der Generation Baby Boomer (Mentees). Auch diese bereits genannte Form wird sich noch stärker verbreiten.

Institutionalisierung von Mentoring

Der Reifegrad eines Konzeptes, einer Idee kann häufig vom Grad der Institutionalisierung abgeleitet werden. Die Gründung der zwei Vereine in Deutschland (Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. und Forum Mentoring e. V.) bildet den Reifegrad des Themas Mentoring in der deutschen Gesellschaft ab. Die Institutionalisierung hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards für Mentoring im Diskurs auszuarbeiten, festzulegen und zu verbreiten. Mit gezielten Zukunftswerkstätten wird das Thema unter wissenschaftlicher Leitung in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt werden. Insbesondere werden Zukunftsthemen wie die Digitalisierung der Arbeit, neue Organisationskonzepte (agile Organisationen, Schwarmkonzepte etc.), neue Karrierekonzepte (Fachlaufbahn, Projektlaufbahn, bowl-career etc.) und ihre Wirkung auf das Mentoring diskutiert. Damit kann eine kontinuierliche Anpassung gerade auch der Cross Mentoring Konzepte an die sich wandelnden Bedürfnisse der Wirtschaft und der Wissenschaft gewährleistet werden.

Literatur

1. Aigner, M. E., & Rapp, U. (2011). *Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen*. Berlin: LIT.
2. Barzantny, A. (2008). *Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin*. Wiesbaden: VS Verlag.

3. Beer, G., Benischek, I., Dangl, O., & Plaimauer, C. (2014). *Mentoring im Berufseinstieg – eine mehrgliedrige Betrachtung: Erkenntnisse eines Entwicklungsprojekts*. Münster: LIT.
4. Chandler, D. E., Kram, K. E., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *Academy of Management Annals*, 5, 519–570.
5. Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11, 55–76.
6. Crawford, C. J. (2010). *Manager's guide to mentoring*. New York: McGraw-Hill.
7. Dent, F. E., & Brent, M. (2015). *The leader's guide to coaching & mentoring*. Harlow: Pearson.
8. Deutsche Gesellschaft für Mentoring e. V. (DGM). www.dg-mentoring.de.
9. Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38, 210–242.
10. Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2011). *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Luchterhand.
11. Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2013). *Fachlaufbahnen im Haus der Karriere*. Berlin: Luchterhand.
12. European Mentoring & Coaching Council. (EMCC). www.emccouncil.org/de.
13. Forum Mentoring e. V. – Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft. www.forum-mentoring.de.
14. Geißler, H. (2006). Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Bildung. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (S. 204–224). Wiesbaden: VS Verlag.
15. Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring: Ein Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer.
16. Hartung, A. B. (2012). *Studie zum Einsatz von Mentoring-Programmen als Instrument struktureller Förderung für Studierende an deutschen Universitäten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
17. Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy – supervision, skills & development* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
18. Higgins, M. (2007). A contingency perspective on developmental networks. In J. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (S. 207–224). Mahwah: Associates Publishers.
19. Hoffer-Pober, A., Steinböck, S., & Gutiérrez-Lobos, K. (2015). *Mentoring in der Universitätsmedizin. 10 Jahre Mentoring an der MedUni Wien*. Wien: managerSeminarie.
20. Humberd, B. K., & Rouse, E. D. (2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435–455.
21. Knott, R., & Poulsen, K. M. (2012). The international cross mentoring program. In D. Clutterbuck, K. M. Poulsen, & F. Kochan (Hrsg.), *Developing successful diversity mentoring programs – An international casebook* (S. 124–128). Berkshire: McGraw-Hill.
22. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott Foresman.
23. Levinson, D. J., Darrow, C. M., Klein, E. G., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
24. Liautaud, M. (2016). *Breaking through stories and best practices from companies that help women to succeed*. Hoboken: Wiley.
25. Liebhart, U. (2012). Cross Mentoring – Organisationsübergreifende Lernbeziehungen erweitern sich als besonders fruchtbar. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(4), 251–258.
26. Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring. Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 606–622.

27. Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51, 549–573.
28. Olian, J. D., Giannantonio, C. M., Carroll, S. J., & Feren, D. B. (1985). Choosing a mentor from protege's perspective. An experimental study. *Proceedings of the Association of Human Resources Management and Organizational Behaviour*, 1, 125–129.
29. Olian, J. D., Carroll, S. J., Giannantonio, C. M., & Feren, D. B. (1988). What do proteges look for in a mentor? Results of three experimental studies. *Journal of Vocational Behaviour*, 33(1), 15–37.
30. Passmore, J., Passmore, J., Petersen, D. B., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 1–12). Chichester: Wiley.
31. Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied Psychology*, 84, 529–550.
32. Rauen, G. (2014). *Coaching* (3. Aufl., S. 9). Göttingen: Hogrefe.
33. Reinbold, M. (2014). *Informelles Mentoring als ganzheitliche betriebliche Fördermaßnahme zur Gewinnung von Frauen für Führungspositionen – Zur Entwicklung und Umsetzung eines erweiterten und pädagogisch verorteten Konzepts*. Hamburg: Kovac.
34. The Mentoring Foundation. www.mentoringfoundation.co.uk.
35. Thirty Percent Club (30 % Club). www.30percentclub.org.
36. Walter-Kühfuss, I. (2010). Mentoring. In K. Kreuser & T. Robrecht (Hrsg.), *Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen*. (S. 131–146). Wiesbaden: Gabler.
37. Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl., S. 403). München: Vahlen.
38. Zink, K. J. (2009). *Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen*. Heidelberg: Springer.

Über die Autoren



Prof. Dr. Michel E. Domsch ist Geschäftsführer des van delph institute Hamburg und Leiter des MDC Management Development Center e. V. an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Vor Übernahme der Professur „Personalwesen und Internationales Management“ an der HSU war er in leitender Position in einem internationalen Konzern tätig.



Prof. Dr. Désirée H. Ladwig ist Professorin für Personalwesen und Internationales Management an der Fachhochschule Lübeck und berät internationale Unternehmen und öffentliche Verwaltungen im Bereich Arbeit 4.0, Innovative Karrierekonzepte, Mitarbeiterbefragungen und Diversity Management.



Florian C. Weber (M.A.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Lübeck und dort für verschiedene Projekte aus dem HR-Bereich verantwortlich. Zusätzlich unterstützt er die Lehre in den Bereichen „allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, „Planung“ und „Nachhaltigkeitsmanagement“.



<http://www.springer.com/978-3-662-53183-9>

Cross Mentoring

Ein erfolgreiches Instrument

organisationsübergreifender Personalentwicklung

Domsch, M.E.; Ladwig, D.H.; Weber, F.C. (Hrsg.)

2017, X, 630 S. 106 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-53183-9