

# Cross-Mentoring Cross-Mentoring

**Ein unternehmensübergreifendes  
Projekt, das Frauen in ihrer  
beruflichen Entwicklung unterstützt.**

**COMMERZBANK**   
Zentraler Stab Personal  
Grundsatz

# Inhalt

## **Was ist Mentoring? \_\_\_\_\_ 3**

Der Ursprung

Heute

Cross-Mentoring

Beteiligte Unternehmen

Tandem

## **Die Ziele von Cross-Mentoring \_\_\_\_\_ 4**

## **Mentoren/innen öffnen Türen! \_\_\_\_\_ 5**

Die Aufgaben der Mentoren/innen

Die Anforderungen an die Mentoren/innen

Voneinander lernen

## **Chancen erkennen und nutzen! \_\_\_\_\_ 6**

Die Aufgaben der Mentees

Die Anforderungen an die Mentees

Die Chancen

Die Rolle der Vorgesetzten

## **„Matchingprozess“ und Eckdaten \_\_\_\_\_ 7**

Auswahl und Zuordnung von Mentee und Mentor/in

Dauer und Rahmenprogramm

Die Intensität der Mentoring-Beziehung

Cross-Mentoring

November 2001

Zentraler Stab Personal

Frankfurt am Main

Ansprechpartnerin:

Jutta Wolf

Tel: 069/136 - 42380

Fax: 069/136 - 26899

e-mail: Jutta.Wolf@commerzbank.com

# Was ist Mentoring?

## Der Ursprung

Ein griechischer Gebildeter namens Mentor wurde von Odysseus gebeten, sich während seiner Abwesenheit seines Sohnes Telemachos anzunehmen und diesen zu erziehen.

Der Begriff Mentor wurde damit zum Synonym für einen allgemein geachteten und gebildeten Menschen, der für einen jüngeren und weniger erfahrenen Menschen als verantwortungsbewußter Ratgeber fungiert.

## Heute

Mentoring ist ein Prozeß, in dem eine Person, nämlich der Mentor/ die Mentorin die Karriere und die Entwicklung einer anderen Person, der Mentee, außerhalb der normalen Vorgesetzten Mitarbeiter/innen Beziehung unterstützt.

Bei Mentoring handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. Mentoring bedeutet auch, eine Person zu Bestleistungen zu bringen, indem sie sich die Erfahrungen des Mentors/ der Mentorin und ihre eigenen nutzbar macht.

## Cross-Mentoring

Anders als bei internen Programmen arbeiten Mentor/in und Mentee nicht im selben Unternehmen. Die beteiligten Unternehmen stellen entsprechend der Anzahl ihrer Mentees Mentoren/innen zur Verfügung. Beim sogenannten Matching bekommt jede Mentee als Mentor/in eine Person aus einem anderen Unternehmen zugeordnet.

In unserem Projekt „Cross-Mentoring“ sind die Mentees ausschließlich Frauen.

## Beteiligte Unternehmen

Am Pilotprojekt (Okt. 1998 – Okt. 1999) beteiligten sich neben der Commerzbank, die Deutsche Bank, die Lufthansa und die Telekom. Seit dem Programmzyklus März 2000 – April 2001 sind neben den genannten Unternehmen auch Bosch, Fraport, Merck und Procter & Gamble vertreten.

## Tandem

Tandem werden im Projekt die „Mentee-Mentor-Paare“ genannt. Im Pilotprojekt starteten wir mit 12 Tandems. Mit steigender Zahl der Unternehmen und dem wachsenden Bekanntheitsgrad auch innerhalb der Firmen, wächst die Nachfrage. Im dritten Programmzyklus 2001/2002 sind es bereits 60 Tandems.

# Die Ziele von Cross-Mentoring

Über das Cross-Mentoring sollen qualifizierte Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt werden.

Einen Nutzen von Cross-Mentoring versprechen wir uns aber auch für die Mentoren/innen und die beteiligten Unternehmen.

- qualifizierte und kompetente Frauen sichtbar machen,
- Wissenstransfer ermöglichen,
- Netzwerke initiieren,
- Unternehmen als innovative Arbeitgeber positionieren.

Die Ziele im Einzelnen:

- Personalentwicklung im Sinne von Potenzialausschöpfung erreichen,
- Dialog zwischen den Generationen/Hierarchien fördern,
- andere Unternehmenskulturen transparent werden lassen,
- Benchmarking zwischen den teilnehmenden Unternehmen ermöglichen,

# Mentoren/innen öffnen Türen!

## Die Aufgaben der Mentoren/innen.

Zu den Aufgaben des Mentors bzw. der Mentorin gehören,

- der Mentee beratend zur Seite zu stehen und zu helfen, Strategien zur Erreichung der Arbeitsziele zu entwickeln, ohne jedoch sofort eigene Lösungswege zu präsentieren,
- die Mentee für die Teilnahme an vielversprechenden Projekten zu ermutigen bzw. Aufgaben wahrzunehmen, die ihre Sichtbarkeit im Unternehmen, insbesondere für wichtige Entscheidungsträger, erhöhen,
- die Mentee -auch in die Entwicklung eigener Ideen- mit einzubeziehen,
- der Mentee kritisch-konstruktives Feedback zu geben,

- die Mentee darin zu unterstützen, realistische kurzfristige und langfristige Karriereziele zu entwickeln und mit ihr gemeinsam Teilschritte zur Erreichung der Ziele zu erarbeiten und zu diskutieren,
- der Mentee dazu verhelfen, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen und weiterzuentwickeln.

## Anforderungen an die Mentoren/innen.

Besonders wichtig ist die Bereitschaft, eine Nachwuchskraft in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und die eigenen Erfahrungen weiterzugeben. Weitere Anforderungen sind:

- langjährige Führungserfahrung im Unternehmen,
- über interessante Kontakte innerhalb und außerhalb des Unternehmens verfügen,
- dazu fähig und bereit sein, sich in die Situation ihrer Mentee hineinzusetzen,

- ihrer Mentee Vertrauen entgegenbringen,
- dafür offen sein, auch selbst durch die Mentee etwas neues lernen zu können und dies als wichtigen Aspekt der Beziehung erkennen.

## Voneinander lernen

Die Mentoring-Beziehung ermöglicht auf diese Weise einen offenen Erfahrungsaustausch über Generationen und Hierarchiegrenzen hinweg und schafft neue Perspektiven für die Personalentwicklung.

Durch die Wechselseitigkeit der Mentoring-Beziehung haben die Mentoren/innen

- die Chance, neue Impulse für ihre Führungsaufgaben zu erhalten,
- die Möglichkeit zur Selbstreflexion,
- die Gelegenheit, ein unternehmensübergreifendes Netzwerk aufzubauen.

# Chancen erkennen und nutzen!

## Die Aufgaben der Mentees.

Die Mentees sollen ...

- zu Beginn klare, aber auch realistische Ziele für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung formulieren und sich mit ihrem Mentor/ ihrer Mentorin darüber verständigen,
- mit Hilfe ihres Mentors/ ihrer Mentorin ihre Kompetenzen und Qualitäten sowie Schwächen erkennen und daran weiterarbeiten,
- konkrete Maßnahmen der Weiterentwicklung mit ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin erarbeiten und eigeninitiativ umsetzen.

## Anforderungen an die Mentees.

Die Teilnahme am Cross-Mentoring setzt voraus, dass die Mitarbeiterin ...

- mindestens zwei Jahre im jeweiligen Unternehmen tätig ist,

- hohes Potenzial für eine Fach- oder Führungsposition mitbringt bzw. erste Erfahrungen in einer solchen Position gemacht hat,
- bereit ist, sich weiterzuentwickeln und eine aktive Rolle im Unternehmen einzunehmen,
- fähig ist, Kritik anzunehmen und konstruktiv umzusetzen, aber auch Kritik zu üben.

## Die Chancen

Durch die Begleitung eines Mentors bzw. einer Mentorin hat die Mentee die Möglichkeit

- zur Selbstreflexion,
- Feedback einzufordern,
- Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen zu erhalten,
- auf eine Führungsaufgabe vorbereitet zu werden bzw. wertvolle Tipps für ihre Führungsaufgaben zu bekommen,
- ein Netzwerk aufzubauen.

## Die Rolle der Vorgesetzten.

Die Vorgesetzten der Mentees bleiben erste Ansprechpartner bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Mentoring-Programm, z.B. hinsichtlich der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen oder der Planung nächster Karriereschritte.

Der oder die direkte Vorgesetzte kann durch das Mentoring-Programm profitieren, weil

- die Mitarbeiterin neue Fähigkeiten und Qualifikationen erwirbt,
- die Mentee erfahrungsgemäß eine erhöhte Arbeitsmotivation und verbesserte Einstellung zur Arbeit hat,
- die Mentee durch den Kontakt zum Mentor auch für die Arbeitssituation ihrer Vorgesetzten mehr Verständnis aufbringt.

# „Matchingprozess“ und Eckdaten

## Auswahl und Zuordnung von Mentee und Mentor/in

Das Organisationsteam – bestehend aus Vertretern der beteiligten Unternehmen – „matchen“ die Mentoren/innen und Mentees. Basis sind die zur Verfügung gestellten Lebensläufe und das persönliche Kennen der jeweiligen Mitarbeiter/innen aus dem eigenen Unternehmen.

Am Beginn steht die Auswahl der Mentees durch die Personalabteilungen nach den festgelegten Kriterien. Im Anschluss bestimmt das Projektteam für jede Mentee ein Unternehmen, wobei die Wünsche der Mentees weitgehend berücksichtigt werden können. Mit dem Lebenslauf der jeweiligen Mentee wird dann im zugeordneten Unternehmen ein Mentor/ eine Mentorin gesucht.

## Dauer und Rahmenprogramm

Ein Programmzyklus ist zeitlich auf 12 Monate ausgelegt.

Für jeden Zyklus gibt es für Mentees und Mentoren/innen drei verbindliche Veranstaltungstermine:

Die Auftaktveranstaltung zum Programmbeginn, bei der das Kennenlernen

zwischen Mentee und Mentor/in im Mittelpunkt steht, ein Zwischentreffen nach ca. 6 Monaten, bei der Mentees und Mentoren eine erste Bilanz ziehen und die Abschlußveranstaltung.

Den Mentees werden zusätzliche Treffen zum Erfahrungsaustausch sowie Workshops zu verschiedenen Themen angeboten.

## Die Intensität der Mentoring-Beziehung im Programm.

Für die Häufigkeit der Treffen zwischen Mentor/in und Mentee gibt es keine allgemeingültige Regel.

Aus den bisherigen Erfahrungen des Cross-Mentorings lautet die Empfehlung, dass die Treffen regelmäßig im zeitlichen Abstand von vier bis maximal sechs Wochen stattfinden sollten.