

# Cross Mentoring

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Neben der Gewinnung neuer Mitarbeiter und dem Employer Branding zur Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ist die Weiterentwicklung und der Ausbau der Führungsqualitäten bestehender Mitarbeiter für den langfristigen Unternehmenserfolg wichtig. In diesem Zusammenhang hört man in letzter Zeit immer öfter vom Cross Mentoring, einem Ansatz zur organisationsübergreifenden Personalentwicklung.

Wenn im eigenen Unternehmen erfahrene Führungskräfte dem Führungsnachwuchs zur Seite gestellt werden, wird das als Mentoring bezeichnet. Mentoring ist eine Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einer berufserfahrenen Person (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee). Mentor und Mentee führen über einen längeren Zeitraum regelmäßig Gespräche, von denen beide Seiten profitieren können. Der Mehrwert des Mentorings liegt in der Möglichkeit der individuellen Förderung der persönlichen Fähigkeiten und Potenziale.

## Mentoren und Mentees aus verschiedenen Unternehmen

Cross ist der englische Begriff für Kreuz. Cross Mentoring steht daher für ein Mentoring-Programm „über Kreuz“. Das Besondere am Cross Mentoring ist, dass Mentoren und Mentees aus verschiedenen Unternehmen zusammenkommen. Erfahrene Führungskräfte (Mentoren) unterstützen ein Jahr lang Nachwuchskräfte (Mentees) auf ihrem Karriereweg, indem sie ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben.

Cross-Mentoring-Programme bestehen – vergleichbar mit dem klassischen Mentoring – aus einer Tandem-Beziehung zwischen Mentee und Mentor und werden mit einem umfassenden und informativen Rahmenprogramm ergänzt, das unter anderem Workshops, World Cafés, Kamingsgespräche, Boot Camps, Coaching und Veranstaltungen umfasst, die eine Plattform zum Erfahrungsaustausch, individueller Beratung und Feedback sowie Selbstreflexion und (Unterstützung beim) Netzaufbau bieten.

In individuellen, persönlichen Dialogen zwischen Mentoren und Mentees und Deep Dives zu unterschiedlichen aktuellen Themen, wie beispielsweise Leadership, Agilität, Kreativität, Innovation werden die emotionalen und digitalen Kompetenzen vertieft. Mentoring-Beziehungen sind stets freiwillig, vertraulich, außerhalb der Hierarchie und ohne Weisungsbefugnis. Innerhalb des Cross Mentorings ist das Experimentieren, Lernen und Fehler machen ausdrücklich erlaubt.

## Blick über den Tellerrand

Wesentlicher Innovationsfaktor des Cross Mentorings ist der Austausch zwischen verschiedenen Unternehmen und Branchen. Häufig wurden Probleme, die in einem Unternehmen vorkommen, bereits in anderen Industrien, Branchen oder Märkten erfolgreich gelöst. Von diesem Erfahrungswissen profitieren nicht nur die Mentees, sondern auch die Mentoren. Zusätzlich können neue Business-Kontakte gewonnen werden.

Das Cross Mentoring bietet gegenüber dem klassischen Mentoring wesentliche Vorteile, da der Blick über den Tellerrand durch die Einblicke in die Abläufe anderer Unternehmen in anderen Branchen und deren Unternehmenskulturen ermöglicht wird. Dadurch entsteht ein besseres Wissen über marktwirtschaftliche Besonderheiten und Zusammenhänge und oftmals die Erkenntnis, dass

andere Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben. Der Mentee entwickelt beim Cross Mentoring Know-how, das im eigenen Betrieb nicht vorhanden ist.

Das Ziel von Cross Mentoring ist es Frauen und Männer in Führungspositionen und Nachwuchskräfte mit Potenzial individuell und praxisnah zu fördern. Je nach Programmschwerpunkt werden die Teilnehmer geschlechts-, generations-, branchen- oder unternehmensübergreifend zusammengeführt.

## Spezielle Programme für Frauen

Spezielle Cross-Mentoring-Programme werden beispielsweise für weibliche Nachwuchsführungskräfte angeboten, um den Anteil weiblicher Führungskräfte in Unternehmen zu erhöhen und sie auf verantwortungsvolle Positionen im Unternehmen vorzubereiten. Speziell auf Frauen zugeschnittene Entwicklungsprogramme sollen dazu beitragen, Frauen den Zugang zu Spitzenfunktionen zu erleichtern.

Cross Mentoring befähigt die Teilnehmer, altes Wissen mit neuem zu kombinieren und auf diese Weise Neues in den jeweiligen Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Die Zielgruppen für Cross-Mentoring-Programme umfassen

- engagierte Führungskräfte, die den nächsten Karriereschritt vor Augen haben,
- erfahrene Experten, die aus den Best Practices eines Experten aus einem anderen Unternehmen lernen und ihr Know-



IHR ANSPRUCH IST EXPERTENWISSEN.  
UNSERER AUCH!

Unser **RESEARCH SERVICE** für Sie:

[WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH](http://WWW.KREDITWESEN.DE/RESEARCH)

**AKTUELLE STUDIEN RUND UM  
DAS RETAILBANKING**

zum kostenlosen Download

how mithilfe eines praxisnahen Erfahrungsaustausches erweitern möchten,

– aber auch Top Executives, die sich mit einem Digital Native aus einem digital-affinen Umfeld austauschen und vernetzen möchten, um digitalfit und generationenfit zu werden.

## Ein Faktor beim Employer Branding

Cross Mentoring ist ein organisiertes Programm, das von externen Dienstleistern angeboten und koordiniert wird. In gut ausgearbeiteten Cross-Mentoring-Programmen profitieren nicht nur junge Führungskräfte von Erfahrenen, sondern auch Top-Manager von Digital Natives und Experten aus unterschiedlichsten Branchen. Cross-Mentoring-Programme bieten im Bankensektor einen idealen Rahmen zur Weiterentwicklung der Fähigkeit, Veränderungen als Chancen zu nutzen. Gerade die Corona-Krise hat gezeigt, wie wichtig

diese Fähigkeit ist, um notwendige Transformationen in Unternehmen voranzutreiben.

Die hochwertigen (externen) Cross-Mentoring-Programme genießen unter aufstrebenden High Potenzials einen guten Ruf und können für die Entwicklung einer starken Employer Brand genutzt werden. Cross Mentoring ist nicht für die Bindung der eigenen Talente interessant, sondern auch für junge, engagierte Führungskräfte, die vielleicht in Zukunft in diesem Unternehmen arbeiten werden.

## Unterstützung vorhandener Weiterbildungs-Tools

In immer mehr Unternehmen werden daher Cross-Mentoring-Programme in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen zum gezielten Aufbau von Potenzialträgern eingesetzt, weil sie Young Professionals einen geschützten Raum bieten, in dem Experimentieren, Ausprobieren, Lernen und auch Fehler

machen ausdrücklich erwünscht ist. Cross-Mentoring-Programme können zudem genutzt werden, um die bereits vorhandenen Weiterbildungstools in Unternehmen zu unterstützen. Auch in Zeiten der Covid-19-Pandemie war Cross Mentoring virtuell, das heißt über Online-Zugänge möglich. Einige Cross-Mentoring-Programm-Anbieter haben spezielle Online-Vernetzungsangebote entwickelt und interaktive Distance-Learning-Formate gestartet, die durch Walk-and-Talk-Treffen in Zeiten ohne Lockdown ergänzt wurden.

Im Sinne des Mottos „Zukunft durch Aufstieg“ sollte sich Cross Mentoring auch im Finanzdienstleistungssektor zu einem fixen strategischen Bestandteil eines ganzheitlichen Personalentwicklungsansatzes etablieren.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



### DIE DIGITALE BANK

**Verlag und Redaktion**  
Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00  
Internet: www.kreditwesen.de  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb);  
**Redaktion:** Philipp Hafner (ph), Carsten  
Englert (ce), Miriam Veith (mv)

**Redaktionssekretariat und Lektorat:**  
Elke Hildmann  
**Satz und Layout:**  
Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto  
**Anzeigenleitung:** Timo Hartig  
**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 51 vom 1.1.2022.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 549,30 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 285,36 Euro. Ausland: jährlich 579,90 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.031,60 Euro.

Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 545,38 Euro. Ausland: jährlich 1.136,00 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

### Quellenangaben Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 10: Allianz/Allianz, Hanse Merkur/Witters; Seite 11: Scalable; Seite 12: Zurich/Zurich, Planescur/Planescur; Seite 14: AdobeStock/blackdiamond67, A. Füracker/StMFH; Seite 17: AdobeStock/jeson, V. Schmidt/Niedersachsen Metall; Seite 20: AdobeStock/mapoli-photo; S. Münter/Europace; Seite 23: AdobeStock/fotogestoeber, I. Bethge-Krauß und B. Lamminger/beide VÖB, Seite 25: AdobeStock/Trueffelpix, J. Fröhlich/IKB; Seite 30: AdobeStock/stockpics, C. Kannenberg/privat; Seite 32: AdobeStock/andyllner, N. Häring/Zendesk, Seite 35: AdobeStock/Tierney, U. Hoffmann/Zendesk; Seite 37: Clanq; Seite 38: Vivid; Seite 39: Gini; Seite 40: K. Schriever/DSGV, S. Proßer/Sparkassenverband Bayern, M. Clijesdale/ING Deutschland, S. Benkredda/DZ Bank, S. Dahm/Stadtparkasse Düsseldorf, Andreas Schulz/Stefan Specht, F. Engels/Union Investment, M. Lähn/Feri AG, J. Müller/Fintecsystems, M. Lindgens/Raisin Bank