



INNOVATIONEN IM
DEMOGRAFISCHEN WANDEL
INSTRUMENTE FÜR DEN BETRIEBLICHEN ALLTAG

HERAUSGEGEBEN VON KURT-GEORG CIESINGER UND RÜDIGER KLATT

IMPRESSUM

Diese Publikation basiert auf Ergebnissen der Projekte



„DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme“ (FKZ 01HH11052-54)



„iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ (FKZ 01HH11044)



„pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (FKZ: 01HH11092-94)



„GenBa: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (FKZ 01HH11048-51)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.

gefördert von



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



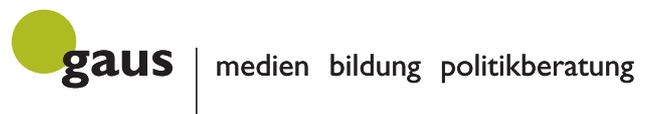
DLR Projektträger



Förderschwerpunkt
Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel

ISBN 978-3-00-047711-9

© gaus/præview 2014



gaus gmbh - medien bildung politikberatung
Märkische Str. 86-88, 44141 Dortmund
+49 (0) 231 47 73 79 30, office@gaus.de

www.gaus.de



www.zeitschrift-præview.de

GELEITWORT

Seit dem Jahr 2011 fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auf der Grundlage des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ Vorhaben zur Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“.

Die vier Verbundprojekte DEBBI, GenBa, iNec und Plnowa der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“, an denen insgesamt mehr als fünfzehn renommierte Forschungseinrichtungen und zahlreiche Unternehmen aktiv beteiligt sind, leisten mit der hier vorgestellten Sammlung von Werkzeugen der demografieorientierten Organisationsgestaltung, von Konzepten der lebensphasenorientierten Personalentwicklung und von Verfahren zur Ermittlung von Innovationspotenzialen

Älterer oder von diskontinuierlich Beschäftigten einen exzellenten Beitrag zur Veränderung der Unternehmenswirklichkeit und des Unternehmensalltages. In interdisziplinären Verbänden aus Forschern und Praktikern erarbeitet und praktisch erprobt, ermöglichen die vorgestellten Instrumente die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen besonders hinsichtlich der Potenziale älterer Beschäftigter. Sie tragen dazu bei, die Balance zwischen den Generationen zu erhalten und zu fördern.

Ganz im Sinne der Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (27.07.2010 – 23.08.2010) leisten die vier Verbundprojekte der Fokusgruppe einen wertvollen Beitrag, die „Innovationspotenziale des Alterns systematisch zu erschließen und für eine nachhaltige Entwicklung“ (Bekanntmachung, Gegen-

stand der Forschung) der Unternehmen zu nutzen.

Gerade in hochinnovativen Branchen steigt das Durchschnittsalter und der demografische Wandel wird auch dort zunehmend spürbar. Die Konzepte, wie vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen die vielfältigen Herausforderungen und Chancen meistern können, ohne an Innovationskraft zu verlieren, reichen nicht aus. Es fehlt ebenfalls an Instrumenten und Modellen, um die Innovationspotenziale Älterer umfassend nutzen zu können. Weiterhin werden exemplarische Vorgehensweisen und Handlungsempfehlungen benötigt, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in den anderen Lebensphasen erworben wurden, systematisch für das Unternehmen zu erschließen.

Die Instrumentensammlung, die die Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ zum Ende des Förderschwerpunktes als Ergebnis vorlegt, trägt maßgeblich dazu bei, diese Lücken zu schließen und Unternehmen wie Beschäftigte in die Lage zu versetzen, den Anforderungen an die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel besser gerecht zu werden.

Sie erfüllt damit in hervorragender Weise die Erwartung (Bekanntmachung, Gegenstand der Forschung), systematische Erkenntnisse über Potenziale „individuell diskontinuierlicher Erwerbsbiografien“ und die Anforderungen an die Unterstützung der Unternehmen bei der aktiven Gestaltung erwerbsbiografischer Verläufe und einer neuen Balance zwischen den Generationen zu gewinnen und in praxisorientierte Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung zu überführen.

Durch die interdisziplinären Forschungsansätze der Verbünde unter Einbindung von Unternehmen und Beschäftigtenvertretungen und durch die begleitende Erprobung der entwickelten Instrumente bei den Unternehmenspartnern sind soziale Innovationen entwickelt worden, die zur Entfaltung der Potenziale veränderter Erwerbsbiografien im demografischen Wandel beitragen werden.

Es ist zu wünschen, dass die vorliegende Veröffentlichung breites Interesse findet, den Dialog zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis inspiriert, dass die vorgestellten Tools und Werkzeuge von Personalabteilungen und Organisationsberatern aufgenommen werden und umfassend in den Unternehmen Anwendung und Verbreitung finden.

Gabriele Kossack

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt



DLR Projekträger

A circular architectural opening, possibly a skylight or a window, looking out at a modern building at dusk. The sky is a deep blue, and the building's interior lights are visible through the glass panes. The circular frame is dark, and the overall scene is framed by a white background on the right side where the text is located.

1

DIE FOKUSGRUPPE

„ERWERBSBIOGRAFIEN ALS INNOVATIONSTREIBER IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL“

Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger

Die demografische Herausforderung ist in den meisten Unternehmen Deutschlands angekommen. Das Durchschnittsalter in den deutschen Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren erheblich erhöhen und die mitarbeiterstärksten Alterskohorten in den Bereich zwischen 45 und 60 Jahren verschieben. Waren es früher häufig die jüngeren Beschäftigten, von denen Innovationsimpulse ausgingen, weil sie neue technologische Entwicklungen aufnahmen und in Produktideen umsetzten, so werden es in Zukunft weit stärker als bisher die mittleren und höheren Altersgruppen sein müssen, die diese Aufgabe übernehmen. Kreativität und Innovation werden damit zunehmend eine „Altersaufgabe“. Das Miteinander von „Jung“ und „Alt“ in den Unternehmen wird in vielerlei Hinsicht neu zu gestalten sein. Zahlreiche Unternehmen sehen hier für die Zukunft Chancen, aber auch Probleme.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt (Bekanntmachung: Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel) bis 2015 geförderten Verbundprojekte der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ DEBBI, GenBa, iNec und pinowa verfolgen gemeinsam das Ziel, durch interdisziplinäre, gestaltungsorientierte Forschung die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsbiografien in den Unternehmen zu initiieren und modellhaft umzusetzen.

Im Ergebnis werden demografieorientierte Modelle der Organisationsgestaltung, Konzepte der Personalentwicklung und Verfahren zur Ermittlung von Innovationspotenzialen Älterer erarbeitet und praktisch erprobt, die die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen besonders hinsichtlich der Potenziale älterer Beschäftigter nachhaltig ermöglichen.

Die vier Verbundprojekte arbeiten dazu intensiv zusammen, auch um einen breiten Transfer ihrer Ergebnisse gemeinsam voranzutreiben.

DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance – FKZ:

01HH11052-54 (Koordination: FIAP e.V. Gelsenkirchen)



Eine für das Innovationsgeschehen besonders wichtige Gruppe der älteren Beschäftigten sind diejenigen mit nichtlinearen Karrieren. Sowohl hinsichtlich der Innovationserfahrungen als auch hinsichtlich der allgemeinen beruflichen Erfahrungen sind viele diskontinuierlich Beschäftigte im Vorteil gegenüber Personen mit langer Betriebszugehörigkeit.

Sie tragen daher große Innovationspotenziale, sind jedoch in besonderem Maße auch bedroht, ins Prekariat abzustiegen.

Der Überführung von Erfahrung und Wissen in Innovation und Erfolg steht eine Reihe von Problemen entgegen. Gelingt es diese Probleme zu lösen, können die Innovationspotenziale betrieblich genutzt

und in Innovationen überführt werden. Auf individueller Ebene entstehen positive, erfolgreiche Karrieren. Gelingt es nicht, werden betriebliche Innovationschancen vergeudet und Lebensläufe ins Prekariat vorgezeichnet.

Die zentrale Hypothese des Projektes DEBBI ist, dass die Gestaltung der Erwerbsbiografie, insbesondere dabei die Nutzung der Innovationspotenziale der Diskontinuitäten, die entscheidende Einflussgröße darstellt für Erfolg oder Scheitern, Selbstbestimmung oder Prekariat, Gesundheit oder Burnout.

Im Rahmen des Verbundprojektes DEBBI sollen unter Einbeziehung von Unternehmen und Beschäftigten auf der Basis eines Vorgehensmodells systemischer Interventionsforschung die Innovationspotenziale älterer Beschäftigter in der IT-Branche mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen sichtbar und systematisch nutzbar gemacht werden. Dazu werden die förderlichen und hemmenden Rahmenbedingungen in der IT-Branche in Abhängigkeit vom Alter und vom Erwerbsverlauf der Beschäftigten umfassend multidisziplinär untersucht.

Ziel von DEBBI ist es, betrieblich tragfähige Modelle und Konzepte zur Gestaltung und zur Unterstützung der Unternehmen und der diskontinuierlich Beschäftigten zu entwickeln, so dass deren Innovationskraft betrieblich genutzt und Karrieren erfolgreich entwickelt werden.

GenBa – Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsresource – FKZ: 01HH11048-51 (Koordination: Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Die ostdeutschen Bundesländer befinden sich in einer Phase besonders ausgeprägten demografischen Wandels, der umfangreiche Lerngelegenheiten bietet. In nur fünf Jahren hat sich die Zahl der



Schulabgänger nahezu halbiert. Viele Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre bisherige Rekrutierungspraxis zu überdenken und den „Suchraum“ bei der betrieblichen Nachwuchsgewinnung zu erweitern. Gleichzeitig werden die altersbedingten Abgänge aus Beschäftigung, vor allem die Abgänge bisheriger Leistungsträger, in den kommenden Jahren deutlich zunehmen. Die beschleunigte Generationenablösung bietet den Unternehmen Chancen, ihre Altersstrukturen gezielt zu beeinflussen und überkommene Ungleichgewichte abzubauen.

Der multidisziplinäre Verbund setzt an den markanten demografischen Veränderungen und dem dadurch verursachten Gestaltungsbedarf an. Seine Arbeit beruht auf der Hypothese, dass Generationenbalance – im Sinne ausgewogener betrieblicher Altersstrukturen – ein wichtiger potenzieller Erfolgsfaktor ist, dessen Nutzbarmachung unter den heutigen Bedingungen erhebliche Veränderungen

in den Rekrutierungspraktiken sowie bei der Gestaltung eines wertschätzenden, kompetenzorientierten und innovationsförderlichen Miteinanders von „Alt“ und „Jung“ im Unternehmen erfordert.

Auf der Grundlage der Analyse von Dimensionen und Formen der Betroffenheit durch den beschleunigten demografischen Wandel in verschiedenen Typen von Unternehmen werden gemeinsam mit den Partnern praxistaugliche Instrumente bzw. Konzepte für die Bewältigung ausgewählter demografieinduzierter Herausforderungen entwickelt und erprobt. Dazu zählen:

- ein (Selbst-)Analysetool zur Identifizierung konkreter Problemlagen und entsprechender Lösungsansätzen,
- ein unternehmensübergreifendes Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte im Umgang mit älteren Leistungsträgern,
- ein integratives Lernkonzept in altersgemischten Gruppen zur Ausbildung und Integration von Mitarbeiter/innen aus bisher nicht berücksichtigten Gruppen, darunter Personen mit veränderten Erwerbsbiografien,
- ein modulares Konzept des Kompetenz- und Wissensmanagements für die speziellen Problemlagen von (inhabergeführten) Kleinbetrieben im demografischen Wandel.

Die Konzeptentwicklung und der Ergebnistransfer erfolgen schwerpunktmäßig in zwei Unternehmensnetzwerken in Sachsen-Anhalt und Thüringen.

iNec – Verbundprojekt: Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel –
FKZ: 01HH11044-47 (Koordination: FIR an der RWTH Aachen)



Innovationen entstehen zu einem erheblichen Teil durch die persönliche Vernetzung von Menschen. Dabei werden Erfahrungen, Ideen und Wissen nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst ausgetauscht, diskutiert und immer wieder zu neuen Lösungsideen verknüpft. Allerdings nimmt die langfristige persönliche Vernetzung und der kontinuierliche Austausch zwischen Mitarbeitern aufgrund von immer diskontinuierlicher verlaufenden Erwerbsbiografien, wie zum Beispiel stetig steigenden Berufswechseln, zunehmend ab. Dies führt bei sehr vielen Unternehmen zu einem erheblichen Erfahrungsverlust und schwächt die Innovationsfähigkeit immens. Durch eine Ruhestandswelle aufgrund des Ausscheidens demografisch starker Jahrgänge aus dem aktiven Berufsleben wird dieser Trend in den nächsten Jahren dramatisch verschärft.

Ziel des Verbundprojektes „iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ ist es, ausgehend von den Grundlagen der sozialen Interaktion in „Communities“ ein neuartiges Personalentwicklungskonzept zu entwickeln, mit dem innovative Ideen durch eine Vernetzung von Beschäftigten und langfristig auch die soziale Bindung von Expertinnen und Experten an ein Unternehmen systematischer gefördert werden. Damit wird ein durch veränderte Erwerbsbiografien sowie den demografischen Wandel verursachter Erfahrungsverlust beherrschbar gemacht und ein wesentlicher Beitrag zu einem generationsübergreifenden Dialog geleistet. Gleichzeitig wird die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig gesteigert. Als Ergebnis des Verbundprojektes iNec liegt ein Modell der relevanten Erfolgsgrößen vor, von dem ausgehend ein auch auf andere Anwendungsfelder übertragbares Gestaltungsmodell entwickelt wird. Dieses wird erprobt und als Demonstrator vollumfänglich umgesetzt.

Auf dem Weg zu diesem Konzept soll in enger Kooperation zwischen Forschungs- und Praxispartnern der Wissens- und Erfahrungstransfer unter den Beschäftigten eines Unternehmens unterstützt werden. Um diese Vernetzung zu realisieren und die Basis für Erfahrungsaustausch, wechselseitiges Lernen, Wissensschaffung und Kooperation zu schaffen, werden eine IT-Plattform als Steuerungsinstrument und ein innerbetrieblicher Koordinator eingesetzt. Auf der IT-Plattform werden Echtzeitkommunikation durch Microblogging, die Einrichtung von Innovationsforen und Expertenprofilen oder virtuellen „Wissensfabriken“ ermöglicht. Die Beschäftigten eines Unternehmens werden gezielt angesprochen, sich dieser „Community“ im Unternehmen anzuschließen. Insbesondere sollen auch diejenigen einbezogen werden, die entweder in naher Zukunft in den Ruhestand überwechseln, temporär oder endgültig aus einem Unternehmen ausscheiden, oder die geografisch vom Unternehmen getrennt sind.

Um zu erreichen, dass möglichst viele Akteure sich aktiv einbringen werden parallel dazu Anreizsysteme erprobt und ein Steuerungs- und Rollenkonzept dahingehend entwickelt und exemplarisch umgesetzt, dass sicher stellt, dass sich die Aktivitäten innerhalb dieser „Community“ innovationsstiftend auf das Unternehmen auswirken.

pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel – FKZ: 01HH11092-94 (Koordination: Universität Duisburg-Essen)



Aufgrund der demografischen Entwicklung werden gerade im Bereich der für wirtschaftliches Wachstum wichtigen innovationsorientierten Entwicklungstätigkeiten (Hardware-, Software- und Produktentwicklung) eine Verschärfung des Fachkräftemangels und eine zunehmende Alterung der Belegschaften erwartet. Neue Konzepte eines arbeitslebensphasensensiblen Perso-

nalmanagements sind erforderlich, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nicht durch einen Mangel an qualifiziertem Personal zu schwächen.

Ziel des Projektverbundes PInowa ist es, die Innovationspotenziale der Beschäftigten in Entwicklungsbereichen in verschiedenen Arbeits- und Lebenslagen zukünftig besser zu nutzen und weiterzuentwickeln. Durch innovative Formen der Personalrekrutierung sollen zudem neue Beschäftigtengruppen für den Innovationsprozess erschlossen werden.

Im PInowa-Projekt sollen deshalb zunächst Treiber und Hemmfaktoren für Innovationsprozesse entlang von Arbeitslebensphasen der Beschäftigten in den am Projekt beteiligten Unternehmen analysiert werden. Auf dieser Basis sollen dort Ansätze eines demografieorientierten und arbeitslebensphasensensiblen Personalmanagements entsprechend der identifizierten Handlungsbedarfe vorangetrieben werden. Konkret untersuchen wir, wie sich betriebliche Arbeits- und Leistungskulturen auf Beschäftigte in bestimmten Statuspassagen in den Entwicklungsteams auswirken. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Frage, ob es innovative Rollen-, Laufbahn- und Karrierekonzepte in Hochtechnologieunternehmen gibt, um für die Beschäftigten in innovationsnahen Bereichen Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und der offenen Laufbahngestaltung anzubieten. Wir wollen schließlich ein diversitätsförderliches Personalrecruitment entwickeln, erproben und evaluieren, das auf die Belange von mittelständischen Entwicklungsunternehmen zugeschnitten ist. Es soll z.B. Quereinsteigern, weiblichen oder älteren Entwicklern neue Beschäftigungschancen eröffnen.

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel

Das Spektrum der Themenstellung und Zielsetzungen der Verbundprojekte in der Fokusgruppe zeigen: Die erwerbsbiografischen Verläufe müssen im Zeichen des demografischen Wandels von den Unternehmen neu gestaltet werden, um bislang unerschlossene und zum Teil vergeudete Ressourcen für Innovationen in Unternehmen besser zu nutzen als bisher. Zudem sollen in den Verbänden Beiträge geleistet werden, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der jeweiligen Beschäftigtengruppen über die ganze Erwerbsbiografie zu erhalten und zu fördern, und damit elementare Voraussetzungen für die Lern- und Innovationsfähigkeit zu sichern.

Dazu arbeitet die Fokusgruppe Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel gemeinsam an neuen Modellen und Lösungsansätzen, die:

- zur erwerbsphasensensiblen und potenzialorientierten Gestaltung von Erwerbsverläufen führen;
- eine Aktivierung von Experten- und Erfahrungswissen für Innovationsprozesse auch über das aktive Erwerbsleben hinaus fördert;
- angesichts der Zunahme diskontinuierlicher, „brüchiger“ Erwerbsverläufe die Potenziale und die Einbindung dieser Zielgruppe in Innovationsprozesse ermöglicht;

- eine innovationsförderliche betriebliche Gestaltung der Balance zwischen den Generationen unterstützt.

Die Verbände versammeln ein umfassendes Expertenwissen zu Fragen der innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel, von denen namhafte Unternehmen, die die Projekte als Praxispartner begleiten und unterstützen, profitieren.

Ziel der Projekte ist es nicht nur, voneinander zu lernen, die interdisziplinäre Expertise zu vernetzen und den wissenschaftlichen Austausch über Fragen der erwerbsbiografischen Gestaltung zu intensivieren und öffentlich zugänglich zu machen. Vor allem will die Fokusgruppe die Instrumente und Modelle guter Praxis im Rahmen eines breit angelegten Transfers möglichst umfassend in den Unternehmen am Standort Deutschland verankern.

Das vorliegende Buch

Im Ergebnis der mehrjährigen Zusammenarbeit wurden demografieorientierte Modelle der Organisationsgestaltung, Konzepte der Personalentwicklung und Verfahren zur Ermittlung von Innovationspotenzialen Älterer erarbeitet und praktisch erprobt, die die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen besonders hinsichtlich der Potenziale älterer Beschäftigter nachhaltig ermöglichen.

Im vorliegenden Buch werden diese Instrumente vorgestellt und Anwendungsbeispiele und entsprechende Erfahrungen aus der Praxis berichtet:

Der Profiler – ein IT-gestütztes Kompetenz-Management

Die Software adesso | profiler ist ein Werkzeug, das das Kompetenz- und Workforce-Management in Unternehmen unterstützt. Es ist für Unternehmen gedacht, die überwiegend projektorientiert arbeiten und darauf angewiesen sind, eine passgenaue Zuordnung von Mitarbeitenden zu Projekten vornehmen zu können. Führungskräften und Personalverantwortlichen bietet er die Möglichkeit, sich über aufkommende Kompetenztrends zu informieren, Weiterqualifizierungsbedarfe auf organisationaler Ebene frühzeitig zu erkennen und sich einen Überblick über die Kompetenzprofile einzelner Organisationseinheiten oder Teams zu verschaffen. Mitarbeitende können den adesso | profiler nutzen, um ihre verborgene Kompetenzen sichtbar zu machen und ihre berufliche Weiterentwicklung systematischer als bisher zu planen. Darüber hinaus können sie ihr Kompetenzprofil anonymisiert mit denen anderer vergleichen. Der adesso | profiler wird als service- oder produktorientierte Lösung angeboten und kann individuell an die Bedarfe von Kundenunternehmen angepasst werden.

Workshop „Fit for Intergenerational Innovation“

Das Tool „Fit for Intergenerational Innovation“ soll die Interaktion und das Verhältnis zwischen den Generationen im Unternehmen verbessern und alle Altersgruppen in die Innovationsprozesse integrieren.

ren. Es führt zum Abbau von Stereotypen („Wie nehmen wir uns gegenseitig wahr?“), es visualisiert Unterschiede hinsichtlich der Stärken und Schwächen der Altersgruppen („Wer kann was am Besten?“), es fördert eine multigenerationelle Innovationskultur und verändert die Wahrnehmung und die Kompatibilität von altersspezifischen Potenzialen („Wie erreichen wir gemeinsam unsere Ziele?“). Das Tool wird hier zur Unterstützung intergenerationeller Innovationsprozesse genutzt, ist aber vom Prinzip immer dann einsetzbar, wenn in innovationsorientierten Arbeitsprozessen unterschiedliche Gruppen kooperieren.

Die Plantafel zum Erwerbsbiografiemanagement

Die „Plantafel zum Erwerbsbiografie-Management“ hilft dabei, berufliche und private Ansprüche zu definieren (Was will ich erreichen?), Lebensereignisse zeitlich günstig zu ordnen (Wann kann ich was machen?) und auf Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Phasen (Was muss ich vorbereiten, um etwas zu erreichen?) zu reagieren. Das Instrument wendet sich alle Personen, die ihre Erwerbsbiografie planen und verschiedene (Lebens-) Ziele in Einklang bringen wollen. Das Instrument kann allein oder mit einem Coach angewendet werden. Die „Plantafel zum Erwerbsbiografie-Management“ ermöglicht es, durch die Visualisierung der zeitlichen Reihung von Lebensereignissen eine Planung der eigenen Biografie unter verschiedenen Blickwinkeln vorzunehmen und alternative Karrieren bzw. Lebenswege gegenüberzustellen.

Self-Care-Innovation – Ein Trainingskonzept zur Stärkung der Innovationskraft und zur Prävention

SCI ist ein Beratungs- und Trainingskonzept, das vor allem älteren diskontinuierlich Beschäftigten durch Reflexion und Übungen dabei hilft, die eigene Innovationskraft zu stärken, damit die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, Kompetenzen aus langjähriger Berufstätigkeit fassbar zu machen und Stressoren zu identifizieren. SCI dient somit auch der Prävention und der Anleitung zur Selbstsorge. In einem ausführlichen strukturierten Interview wird die bisherige Erwerbsbiografie reflektiert (Biografie-Check). Die Stärken, eigene Ressourcen und auch Schwächen werden bewusst. Die Übergänge werden beleuchtet. Erste Ziele werden besprochen. Daran schließt sich die individuelle Trainingsphase an, die sich auf die Stärkung der Handlungsbefähigung in ihren sechs Dimensionen richtet (Sinnhaftigkeit der Anforderungen, Verstehbarkeit, Selbstwirksamkeit, Perspektivität, positiver Selbstwert, Zugehörigkeit und soziale Netze). Dabei kommen verschiedene Coaching- und Trainingsinstrumente zum Einsatz. Wünsche und Ziele für die berufliche Zukunft werden iterativ erarbeitet.

Business Community – Nutzer- und Managementzentrierte Gestaltung und Einführung einer Community

Insbesondere in wissensintensiven Branchen können Business Communities als Instrument eingesetzt werden, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, indem die interne Wissensweitergabe durch die Vernetzung von Experten vereinfacht wird. In das Konzept einer Business Community können unterschiedliche Maßnahmen integriert werden, wie beispielsweise der Aufbau von Mentoring-Programmen, die dabei helfen sollen, neue Mitarbeiter schnell und einfach in die Prozesse

eines Unternehmens einzuarbeiten. Darüber hinaus kann über die Etablierung von Wissensdatenbanken zentrales Know-how im Unternehmen gebündelt und somit leichter such- und auffindbar gemacht werden. Nicht zuletzt soll durch die Community-Lösung die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, die durch ihr (implizites und explizites) Wissens zentrale Innovationstreiber darstellen, strategisch gefördert werden.

Lebensphasenorientierte Potenzialanalyse

Bei der Lebensphasenorientierten Potenzialanalyse (LPA) handelt es sich um ein orientierendes Instrument zur Nutzung durch Personalexpertinnen/-experten und -verantwortliche, die sich in ihrem Zuständigkeitsbereich oder im Unternehmen einen Überblick über die mit anspruchsvollen Lebensphasen verbundenen Potenziale und Risiken bei den Beschäftigten verschaffen möchten. Dabei werden Zielgruppen identifiziert und Einschätzungen zur Potenzialnutzung erfasst, die eine Grundlage für weitere personalbezogene Aktivitäten sein können. Ihre Ergebnisse bilden zudem eine gute Basis, um mit unterschiedlichen Akteuren im Unternehmen wie z.B. Führungskräften, „Personalern“ und Betriebs- bzw. Personalrätinnen und -räten über personalbezogene Handlungsbedarfe ins Gespräch zu kommen. Ergebnis sind tabellarische Potenzialnutzungsprofile für die untersuchten Bereiche, die Handlungsbedarfe für die weitere betriebliche Personalförderung eröffnen

Rekrutierungstoolbox für KMU: Anforderungsprofil

Das Instrument ist ein auf KMU angepasster Handlungsleitfaden zur Erstellung eines Anforderungsprofils für eine neu zu besetzende Stelle, um den Auswahlprozess bei der Personalfindung objektiv, diversitätsförderlich und bewertbar zu gestalten. Die Informationsquellen hierfür sind Stellenbeschreibung und/oder Befragungen der Stelleninhaberinnen/Stelleninhaber und ggf. der Vorgesetzten. Hierbei werden Critical Incidents identifiziert, die die Stelle betreffen: Welche Situationen sind erfolgsrelevant? Hieraus können Anforderungen abgeleitet werden: Welche sozialen und kognitiven Kompetenzen werden benötigt, um die erfolgsrelevanten Situationen zu meistern? Diese Anforderungen werden durch Verhaltensweisen operationalisiert: Durch welche Verhaltensweisen zeigen sich die geforderten Kompetenzen? Die Anforderung werden gewichtet: Welche Bedeutung haben die identifizierten Anforderungen bei der Stellenbesetzung? Schließlich werden auch die Rahmenbedingungen der Stelle mit dem Schwerpunkt Vereinbarkeit dargestellt.

KMU Lebensphasen-Check

Der KMU-Lebensphasen-Check ist ein auf KMU angepasstes Analysetool zur Ermittlung der Lebensphasenorientierung innerhalb der eigenen Personalstrategie und gleichzeitig Evaluationstool zur Begleitung des Change-Prozesses zur Stärkung der Lebensphasenorientierung. Ziel ist das Erkennen von Stärken und Schwächen der Lebensphasenorientierung auf den Dimensionen Instrumente & Maßnahmen, Unternehmenskultur & Führung und Employer Branding.

Generationendialog – Cross-Mentoring – Ein Instrument zum aktiven Management altersheterogener Teams

Das Instrument richtet sich an Unternehmen verschiedener Branchen, die im Sinne einer ausgewogenen Generationenbalance junge Führungskräfte dabei unterstützen möchten, ein erfahrenes Team vertrauensvoll und motivierend zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotenziale zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln.

Das Cross-Mentoring ermöglicht über einen begleitenden Lernprozess den Transfer von Wissen, den Austausch von Erfahrungen und fördert den Dialog zwischen den Generationen. Die Besonderheit des GenBa-Mentoring-Instrumentes besteht im Cross-Mentoring, einem Ansatz, der sich durch die Betriebsgrenzen übergreifende Zusammenstellung und -arbeit der Mentoring-Tandems von anderen Mentoring-Formen unterscheidet. Das GenBa-Projektteam hat einen solchen Cross-Mentoring-Prozess erprobt, implementiert und begleitet diesen durch ein flankierendes Rahmenprogramm.

Die einzelnen Kapitel sind einheitlich aufgebaut, sodass Praktiker sich einen schnellen und einfachen Überblick über die Instrumente verschaffen können. Zudem sind zu jedem Instrument Kontaktdaten angegeben, damit sich interessierte Leserinnen und Leser vertiefend bei den Entwicklern der Instrumente informieren können.

Die Fokusgruppe hofft, damit einen Beitrag nicht nur zur wissenschaftlichen Untersuchung, sondern auch zum praktischen Umgang mit „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ gegeben zu haben.



10

GENERATIONENDIALOG

CROSS-MENTORING – EIN INSTRUMENT ZUM AKTIVEN MANAGEMENT ALTERSHETEROGENER TEAMS

Jana Csongár, Ute Schlegel, Christina Buchwald,
Ingo Wiekert



STECKBRIEF

Im Japanischen bezeichnet Genba den konkreten Ort, an dem die Realität stattfindet. Für ein Unternehmen ist das z.B. seine Arbeitsorganisation. Auch das GenBa-Projekt „GenerationenBalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ hat einen solchen konkreten „Tatort“ im Blick: die Generationenbalance in den betrieblichen Belegschaften. Diese Balance – im Sinne ausgewogener Altersstrukturen und eines respektvollen, produktiven und innovationsförderlichen Zusammenwirkens der verschiedenen Altersgruppen – muss immer wieder neu organisiert werden. Dabei stellt der beschleunigte demografische Wandel in Ostdeutschland eine besondere Herausforderung dar, bietet aber auch besondere Lerngelegenheiten und Chancen. Er ist gekennzeichnet durch Merkmale wie den raschen Umschlag von sehr starken zu sehr schwachen Nachwuchskohorten oder das Vorhandensein altershomogener Belegschaften. Vor allem viele Kleinbetriebe mit problematischen Altersstrukturen sind einem rasanten Rückgang des Angebots an Nachwuchskräften ausgesetzt.

Um den demografiebedingten Veränderungen zu begegnen, wurden im Rahmen des GenBa-Projektes in Zusammenarbeit mit Be-

trieben innovative Instrumente für das Personalmanagement zum ganzheitlichen Umgang mit dem beschleunigten demografischen Wandel in Ostdeutschland entwickelt, erprobt und für eine nachhaltige Anwendbarkeit vorbereitet. Eines der Instrumente, das Mentoring, dient der Unterstützung junger Führungskräfte bei der Steuerung erfahrener Teams. Es ermöglicht über einen begleitenden Lernprozess den Transfer von Wissen, den Austausch von Erfahrungen und fördert den Dialog zwischen den Generationen.

Die Besonderheit des GenBa-Mentoring-Instrumentes besteht im Cross-Mentoring, einem Ansatz, der sich durch die Betriebsgrenzen übergreifende Zusammenstellung und -arbeit der Mentoring-Tandems von anderen Mentoring-Formen unterscheidet. Das GenBa-Projektteam hat einen solchen Cross-Mentoring-Prozess erprobt, implementiert und begleitet diesen durch ein flankierendes Rahmenprogramm.

Zielgruppe

Das Instrument richtet sich an Unternehmen verschiedener Branchen, die im Sinne einer ausgewogenen Generationenbalance junge Führungskräfte dabei unterstützen möchten, ein erfahrenes Team vertrauensvoll und motivierend zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotenziale zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln.

In den Unternehmen sind die Zielgruppen zum einen junge Führungskräfte oder Trainees, die neu in ihren Rollen sind, und zum anderen erfahrene Führungskräfte, die gern ihr Wissen weitergeben und ihre Beratungskompetenzen weiterentwickeln wollen.

Prinzip

Mentoring ist ein hierarchiefreier, von den Teilnehmenden selbst gesteuerter Entwicklungsprozess, bei dem eine erfahrene Führungskraft (Mentor) eine weniger erfahrene Nachwuchsführungskraft (Mentee) über einen längeren Zeitraum (im GenBa-Ansatz ein Jahr) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung individuell unterstützt und berät.

Cross-Mentoring ist eine Variante des externen Mentorings, bei der sich mehrere Unternehmen zusammenschließen, um den gegenseitigen Austausch von Mentees und Mentoren mit Hilfe eines externen Organisators (in diesem Fall das QFC-Teilvorhaben im GenBa-Projekt) durch ein Cross-Matching-Verfahren (Tandem aus Mentee und Mentor)

zu initiieren. Die externe Programmleitung ist zuständig für ein Rahmenprogramm, die Begleitung des Mentoring-Prozesses und zugleich Ansprechpartner für die Tandems. Zusätzlich wird zur Messung der Nachhaltigkeit des Instrumentes eine Evaluierung des Cross-Mentoring im GenBa-Projekt durchgeführt.

Vorgehen

Der Aufbau eines Cross-Mentoring-Programmes lässt sich in verschiedene Aufgaben, die den einzelnen Arbeits- oder Ablaufphasen entsprechen, einteilen:

- Gewinnung von teilnehmenden Unternehmen oder deren Zusammenschluss,
- Auswahl der Mentees und Mentoren in den Unternehmen,
- Profiling der Mentoring-Teilnehmer,
- Matching der Mentoring-Tandems und Begleitung während des Mentoring-Prozesses,
- Organisation und Durchführung eines begleitenden Rahmenprogramms,
- Tandem-Treffen und
- Abschluss sowie Reflexion zur Evaluation des Programmes.



PROBLEMLAGE

Unausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Cross-Mentoring-Tatort

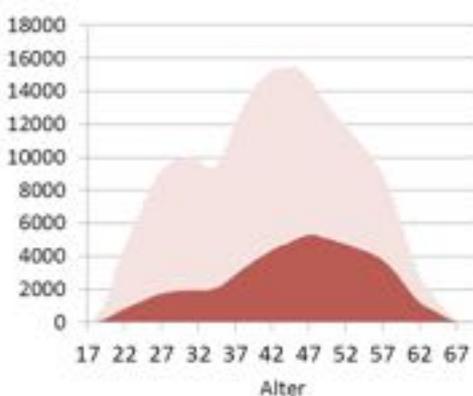
Deutlicher als in den Betrieben der alten Bundesrepublik haben sich in den ostdeutschen Betrieben in Folge des Transformationsprozesses Altersstrukturen herausgebildet, die diese Betriebe vor neue Herausforderungen stellen und deren problematisches Potenzial durch die demografischen Entwicklungen, die wiederum in Ostdeutschland durch eine spezifische Verlaufsform charakterisiert sind, noch zusätzlich verschärft wird. So hat sich seit dem Jahr 2005 die Zahl der Schulabgänger nahezu halbiert. Viele Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, ihre bisherige Rekrutierungspraxis zu überdenken und den „Suchraum“ bei der betrieblichen Nachwuchsgewinnung zu erweitern. Gleichzeitig werden die altersbedingten Abgänge aus Beschäftigung, vor allem die Abgänge bisheriger Leistungsträger, in den kommenden Jahren deutlich zunehmen (Grünert et al., 2012.) In dieser Konstellation liegen sowohl Risiken als auch Chancen zur Gestaltung betrieblicher Personalpolitiken, denn die beschleunigte Generationenablösung bietet den Unternehmen die Gelegenheit, ihre

Altersstrukturen gezielt zu beeinflussen und überkommene, transformationsbedingte Ungleichgewichte abzubauen.

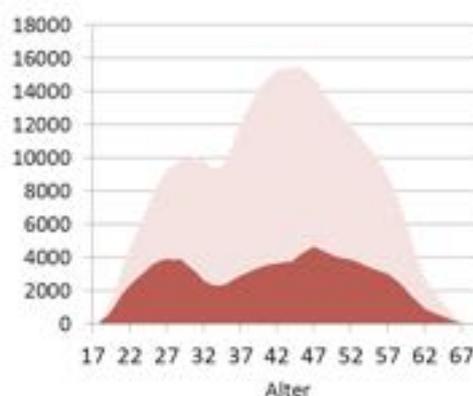
Der in Ostdeutschland in vielen Fällen auf Grund von Personalabbau, jahrelangem Einstellungsstopp und Abwanderung von Fach- und Führungskräften gestörte Generationenaustausch ließ Belegschaften mit einer relativ homogenen Schicht inzwischen älterer Fachkräfte und einer schwachen Besetzung der mittleren und jüngeren Altersjahrgänge entstehen. Eine typisierende Analyse der Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit ergab, dass weit mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Ost- als im Westteil des Landes entweder in Betrieben mit einer Delle bei den mittleren Altersjahrgängen oder in Betrieben mit eindeutiger Dominanz der älteren Jahrgänge arbeiten, dagegen weitaus weniger Beschäftigte in Betrieben, in denen die mittleren Jahrgänge dominieren. Die folgende Abbildung zeigt die Altersverteilung der Beschäftigten im jeweiligen Betriebstyp; im Hintergrund ist die Altersverteilung aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland dargestellt (vgl. Wiekert et al., 2013).

Drei Betriebstypen auf Basis der betrieblichen Altersstruktur (Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit 2007, Berechnungen und Darstellung des ZSH)

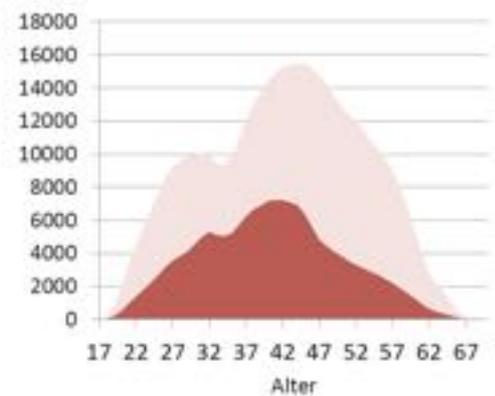
„überaltert“



„gedellt“

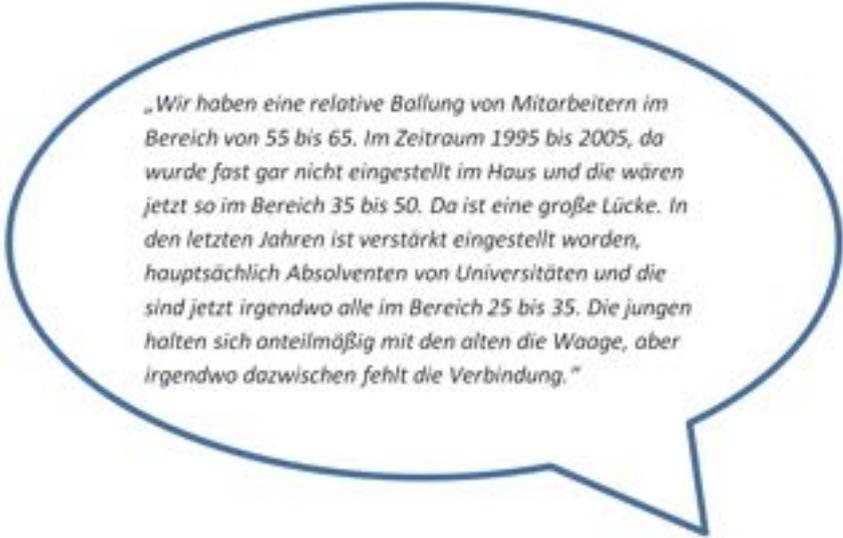


„mittenbetont“



Unausgewogene Altersstrukturen führen zu personalwirtschaftlichen Herausforderungen für die Rekrutierung, die Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen im Betrieb und nicht zuletzt für die Wissensweitergabe über den anstehenden Generationenaustausch hinaus.

Das belegen Aussagen von Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen aus den im GenBa-Projekt geführten Betriebsinterviews. In diesen Gesprächen waren die geschilderten Entwicklungen immer wieder als Auslöser aktiv zu gestaltender Personalarbeit genannt worden. (Die hier ausgewiesenen Zitate sind einige Schlaglichter aus diesen Interviews).



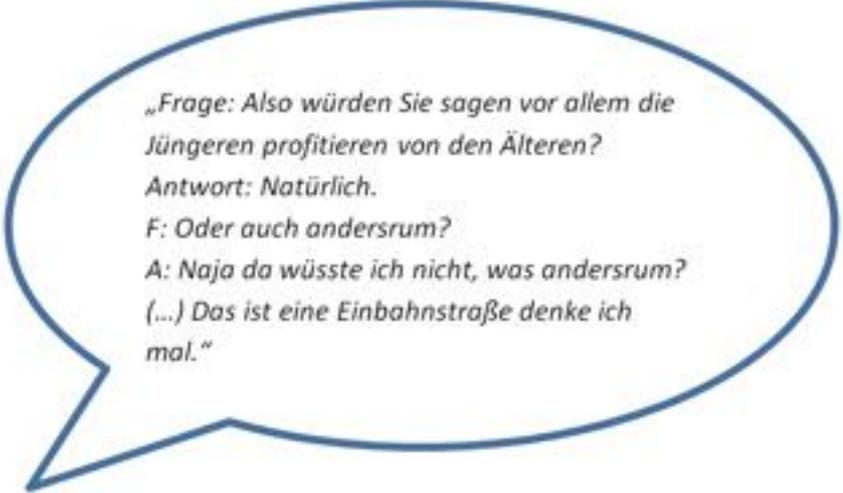
„Wir haben eine relative Ballung von Mitarbeitern im Bereich von 55 bis 65. Im Zeitraum 1995 bis 2005, da wurde fast gar nicht eingestellt im Haus und die wären jetzt so im Bereich 35 bis 50. Da ist eine große Lücke. In den letzten Jahren ist verstärkt eingestellt worden, hauptsächlich Absolventen von Universitäten und die sind jetzt irgendwo alle im Bereich 25 bis 35. Die jungen halten sich anteilmäßig mit den alten die Waage, aber irgendwo dazwischen fehlt die Verbindung.“

Neben den absehbaren Problemen, die auf dem Feld der Nachwuchs- und Fachkräfterekrutierung von den Betrieben bereits erfahren wurden oder zumindest von ihnen erwartet werden (Wiekert, 2010), treten vermehrt neue Herausforderungen an eine betriebliche Personalpolitik heran, die nicht mit den demografischen Entwicklungen in Verbindung gebracht werden.

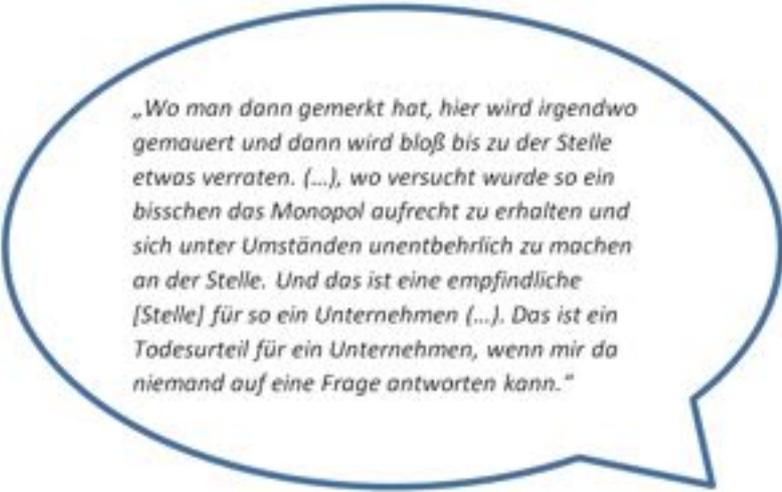
Dass es aufgrund der z.T. deformierten Altersstrukturen schwer ist bzw. werden wird, die entstandenen Lücken zu

füllen, verdeckt (noch) den Sachverhalt, dass nach „geglückter Lückenfüllung“, die neu zusammengestellten Teams nicht zwangsläufig erfolgreich kooperieren.

Zudem wird auch noch nicht in ausreichendem Maße das Potenzial neuer eingestelltter und jüngerer Mitarbeiter systematisch als Chance begriffen, neues Wissen in die vorliegenden Strukturen einzuspeisen, was wiederum neuartige Blockaden zur Folge haben kann. Diese, plakativ formuliert, Einbahnstraßen-Perspektive birgt die Gefahr, dass die Auswirkungen des blockierten Generationenaustauschs auf einen blockierten Wissensaustausch hinauslaufen (Buchwald et al., 2013).



*„Frage: Also würden Sie sagen vor allem die Jüngeren profitieren von den Älteren?
Antwort: Natürlich.
F: Oder auch andersrum?
A: Naja da wüsste ich nicht, was andersrum?
(...) Das ist eine Einbahnstraße denke ich mal.“*



„Wo man dann gemerkt hat, hier wird irgendwo gemauert und dann wird bloß bis zu der Stelle etwas verraten. (...), wo versucht wurde so ein bisschen das Monopol aufrecht zu erhalten und sich unter Umständen unentbehrlich zu machen an der Stelle. Und das ist eine empfindliche [Stelle] für so ein Unternehmen (...). Das ist ein Todesurteil für ein Unternehmen, wenn mir da niemand auf eine Frage antworten kann.“

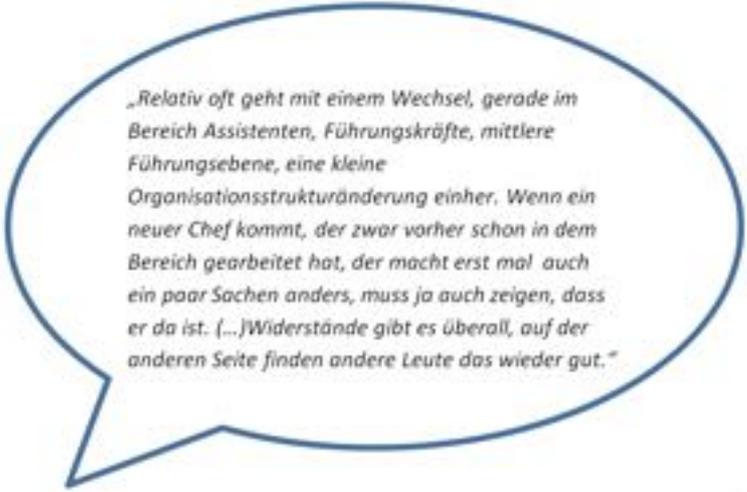
Gerade Führungskräfte entwickeln sich häufig über einen langen Prozess innerbetrieblichen Aufstiegs aus jungen Fachkräften. Das (informelle) Lernen von Älteren ist dabei ein unerlässlicher Bestandteil dieses Prozesses.

Damit sich diese Art Personalentwicklung vollziehen kann, bedarf es jedoch einer ausgewogenen, sich kontinuierlich reproduzierenden betrieblichen Altersstruktur, die so in den ostdeutschen Betrieben nicht gegeben ist. (Erst) jetzt beginnen jun-

ge Kräfte (im Alter von ca. 30 bis 35 Jahren), die vom externen Arbeitsmarkt oder mitunter auch direkt von der Hochschule rekrutiert werden, die Lücke der sukzessiv in den Ruhestand eintretenden Führungskräfte zu schließen.

Damit treffen oftmals junge, dynamische Führungskräfte mit sehr gutem Fachwissen und enormer Leistungsbereitschaft, aber kaum ausgeprägter Führungsfähigkeit und wenig ausgereifter sozialer Kompetenz auf ein Team älterer Kompetenzträger und Meinungsführer.

Da beide Seiten nicht vorbereitet sind und bisher keine unterstützenden Führungsmodelle und Leitbilder existieren, sind Frustrationen und Spannungen programmiert. An dieser Stelle setzt das Instrument des Cross-Mentoring an.



„Relativ oft geht mit einem Wechsel, gerade im Bereich Assistenten, Führungskräfte, mittlere Führungsebene, eine kleine Organisationsstrukturänderung einher. Wenn ein neuer Chef kommt, der zwar vorher schon in dem Bereich gearbeitet hat, der macht erst mal auch ein paar Sachen anders, muss ja auch zeigen, dass er da ist. (...)Widerstände gibt es überall, auf der anderen Seite finden andere Leute das wieder gut.“



ZIELGRUPPE UND VORTEILE

Cross-Mentoring unterstützt junge Führungskräfte, die im Zuge des demografischen Wandels vor der Aufgabe stehen, erfahrene Teams vertrauensvoll und motivierend zu steuern und auf diese Weise betriebliche Innovationspotenziale zu erhalten und weiterzuentwickeln. Es ist ein modernes Personalentwicklungsinstrument zum aktiven Managen altershomogener Teams, das Unternehmen ebenso dient wie noch unerfahrenen Potenzialträgern (Mentees) und erfahrenen Führungskräften (Mentoren).

Für die Unternehmen sind positive Effekte in Bezug auf die Organisationsentwicklung zu erwarten; auf der individuellen Ebene können sich neben der Herausbildung von Führungsqualitäten beim Mentee auch Synergieeffekte bei der Weiterentwicklung der beiden Tandem-Partner einstellen, die sich in der weiteren Arbeit sowohl vorteilhaft für den Mentee als auch für den Mentor auswirken.

Die Vorteile für **Unternehmen** liegen u.a. darin, dass durch die Förderung des Dialogs zwischen den Generationen ein respektvolles, produktives und innovationsförderliches Zusammenwirken der verschiedenen Altersgruppen angeregt wird und dass das

Engagement für Potenzialträger zur Bindung der am Programm Beteiligten an das Unternehmen beiträgt und es als innovativen Arbeitgeber außenwirksam positioniert. Da im Cross-Mentoring Mentees und Mentoren nicht aus demselben Betrieb kommen, eignet sich dieses Instrument vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen, die kein eigenes internes Mentoring-Programm realisieren können. Aber auch größere Unternehmen können von einer Teilnahme am Cross-Mentoring profitieren, indem sie die Wirksamkeit des Mentoring erproben, um es dann in einem internen Programm umzusetzen (Graf & Edelkraut, 2014, S.99f.). Vorteilhaft am Cross-Mentoring ist zudem, dass durch die fehlende innerbetrieblich-hierarchische Verbindung zwischen Mentee und Mentor schneller ein individuelles Vertrauensverhältnis in der Tandembeziehung entstehen kann und sich die neuen Impulse aus der Kultur eines anderen Unternehmens anregend auf den Mentee auswirken können (Schmid & Haasen, 2011, S.33).

Im Vordergrund des Cross-Mentoring-Prozesses steht jedoch die persönliche und berufliche Entwicklung der **Mentees**, die aufgrund ihrer (zukünftigen) Rolle als junge Führungskraft vor zahlreichen Herausforderungen stehen. Dazu begleitet eine erfahrene Führungskraft diese weniger erfahrene Nachwuchsführungskraft aus einem anderen Unternehmen über einen Zeitraum von einem Jahr. In dem individuellen Lernprozess können für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen Ideen und Anregungen gegeben und individuelle Lösungen erarbeitet werden. Cross-Mentoring bietet die Möglichkeit an konkreten Beispielen und Situationen aus dem Berufsleben zu lernen, indem der Mentor den Mentee in Vorgehensweisen und Haltungen bestärkt, ihm neue Perspektiven aufzeigt, gemeinsam mit ihm die eigenen Sichtweisen hinterfragt und ihn auf Stärken aufmerksam macht. So kann der Mentee Erkenntnisse und Selbstvertrauen für ähnliche Situationen erlangen, eigene Stärken bewusst einsetzen und das Strategiepotezial zur Lösung von Problemen erweitern. Der Mentee erhält außerdem einen Einblick in eine höhere Führungsebene und die damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen (Schmid & Haasen, 2011, S.20ff.).

Cross-Mentoring ist eine Lernpartnerschaft, von der Mentoren ebenfalls profitieren. Die Auswahl, wer als Mentor geeignet ist, wird von den Unternehmen getroffen und als Anerkennung der Erfahrungen und der Führungsqualität empfunden. Im Dialog mit dem Mentee werden neue Denkweisen aufgenommen und im Hinblick auf das eigene Unternehmen ein Perspektivwechsel wie auch eine Selbstreflexion des eigenen Arbeits- und Führungsstils angeregt. So entwickelt der Mentor seine Beratungskompetenz weiter und erkennt seine eigenen Stärken und Schwächen im Bereich der Gesprächsführung. Bereichernd können auch die Rahmenveranstaltungen des Cross-Mentoring-Programmes sein, bei denen gegenseitiges Kennenlernen, der Austausch von Erfahrungen mit anderen Mentoren und damit eine Erweiterung des persönlichen Netzwerkes wie auch die Vermittlung von Inhalten im Mittelpunkt stehen (Schmid & Haasen, 2011, S.25ff.).



ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN

Ein Cross-Mentoring-Programm, bei dem Vertreter aus verschiedenen Unternehmen kooperieren (siehe Abschnitt Gewinnung von teilnehmenden Unternehmen sowie Grünert et al., 2013), wird zumeist über eine externe Institution realisiert. Diese externe Programmleitung (im GenBa-Projekt das QFC) übernimmt die Organisation sowie Koordination des Programmes und die Moderation des Prozesses.

Für eine erfolgreiche Grundlegung des Cross-Mentoring-Prozesses richten sich verschiedene Anforderungen an die beteiligten Partner auf der betrieblichen und der individuellen sowie der Programmleitungs-Ebene. Erst im funktionierenden Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmen und der teilnehmenden Mentoren bzw. Mentees ergibt sich ein Fundament, auf dem das Instrument aufgebaut, d.h. organisiert und durchgeführt werden kann. Im Folgenden werden die Anforderungen und Aufgaben für die einzelnen Beteiligten der Betriebs- und Individualebene detailliert geschildert.



Anforderungen an Unternehmen

Um das Cross-Mentoring-Programm erfolgreich zu gestalten, sind mit den Unternehmen Rahmenbedingungen abzustimmen, die für das Gelingen notwendig sind. Die Unternehmen sollten sich mit den Zielen des Programmes identifizieren können: die Förderung des Generationendialoges, des Verständnisses füreinander und für die verschiedenen Kommunikationsstile, eine Sensibilisierung für die verschiedenen Lebens- und Arbeitsphasen, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Nachwuchsführungskräften, v.a. deren Führungskompetenz.

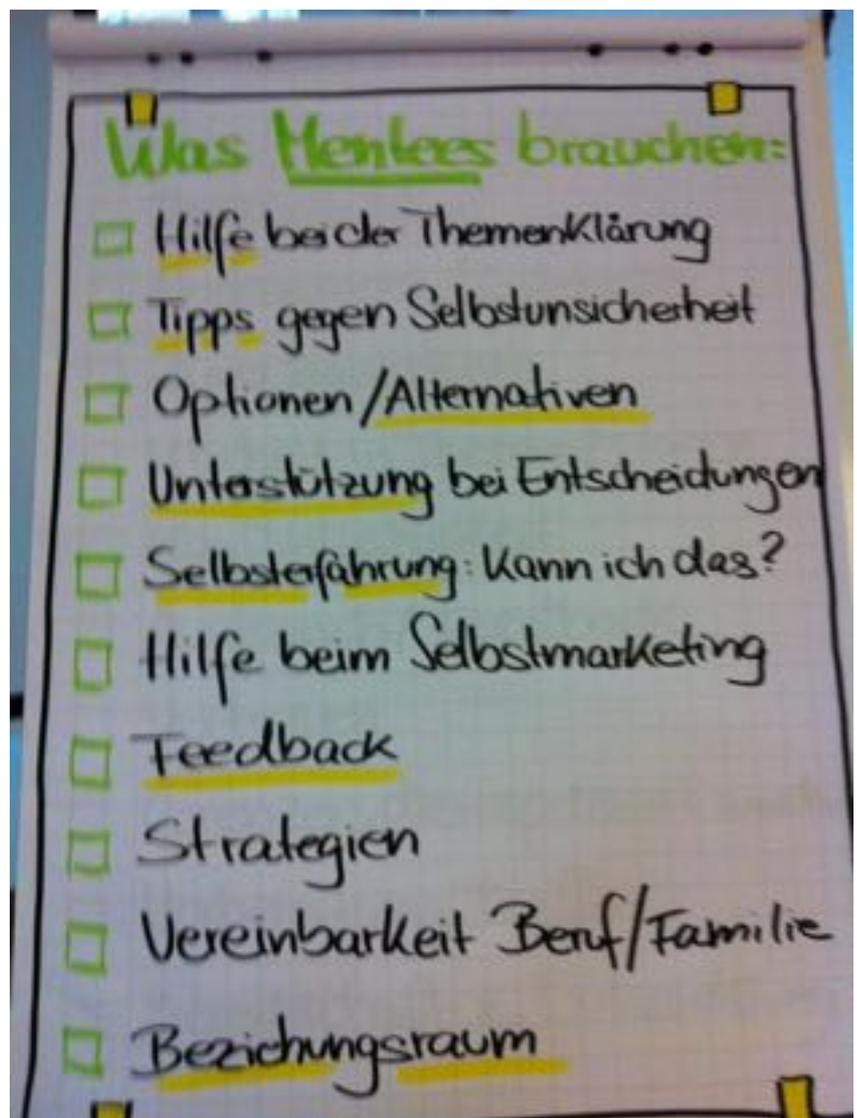
Geschäftsführung und Personalleitung (Vorstand) sollten am Programm interessiert sein und dieses befürworten. Die Auswahl von Mentees und/oder Mentoren wird als etwas Besonderes (i.S.v. wertschätzend, auszeichnend) im Unternehmen „transportiert“ und unterstützt, z.B. durch die Erstattung der Fahrtkosten und Freistellung bzw. Anrechnung der investierten Zeit. Empfehlenswert ist die Gewinnung von Mentoren auf der mittleren und hohen Führungsebene. Der unmittelbare Vorgesetzte des Mentee im Unternehmen sollte der Teilnahme am Cross-Mentoring-Programm zustimmen.

Mit dem Unternehmen sind die Kosten für das Cross-Mentoring-Programm abzustimmen. Diese können – neben der Unterstützung der Mentees und Mentoren – für die Fahrtkosten zum Tandempartner, für die Arbeit der Programmleitung und für das Rahmenprogramm anfallen (Raummiete, evtl. Catering sowie Kosten für Referenten oder Trainer).

Anforderungen an einen Mentee

Mentees sollten über erste Führungserfahrungen (disziplinarisch oder im Projektkontext) verfügen. Im Sinne der Zielsetzung einer ausgewogenen Generationenbalance sind eher jüngere Nachwuchsführungskräfte angesprochen. Zur erfolgreichen Nutzung der vielfältigen Vorteile des Mentorings gehören folgende Anforderungen an einen Mentee:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Annahme und Umsetzung von Kritikinhalten;
- Ehrlichkeit sich selbst und dem Mentor gegenüber sowie Interesse an der Beziehung, der gemeinsamen Arbeit und den definierten Zielen;
- Bereitschaft zur Diskussion: Fragen stellen und Gehörtes hinterfragen;
- Offenheit, Eingestehen von Fehlern, Mut zum Handeln, zum Treffen von Entscheidungen und zum Ausprobieren.



Anforderungen an einen Mentor

Mentoren sind Ratgeber, Wissensvermittler, Karriereberater und Türöffner für neue Sichtweisen und neue Handlungskompetenzen in einer Person. Außerdem können sie den Mentee beim Zugang zu Netzwerken unterstützen. Die Mentoren sollten ein bis zwei Hierarchiestufen über dem Mentee stehen und über 40 Jahre alt sein. Positiv wirken sich folgende Voraussetzungen bei einem Mentor auf das Cross-Mentoring-Ergebnis aus:

- Erfahrungen in Beruf und Leben und die Fähigkeit zur Selbstreflexion;
- Bereitschaft, eigenes Wissen und Erfahrungen an jüngere Menschen weiterzugeben;
- Zeit, sich in einen gemeinsamen Prozess zu begeben;
- Geduld und Gelassenheit, einen jungen Menschen dabei zu unterstützen, seinen Weg zu finden;
- Akzeptanz alternativer Denk- und Handlungsmuster;
- konstruktiver Umgang mit Krisen und Meinungsverschiedenheiten;
- Bereitschaft, die Verantwortung und die endgültige Entscheidung für Veränderungen dem Mentee zu überlassen;
- der Versuchung zu widerstehen, zu schnelle Lösungen finden zu wollen oder eigene Lösungswege als alternativlos zu präsentieren.



Anforderungen an ein Tandem

Letztlich ergeben sich aus dem prozesshaften Aufbau des Instruments selbst Anforderungen an die Zusammenarbeit im Tandem, die grundlegend für alle Beteiligten sind.

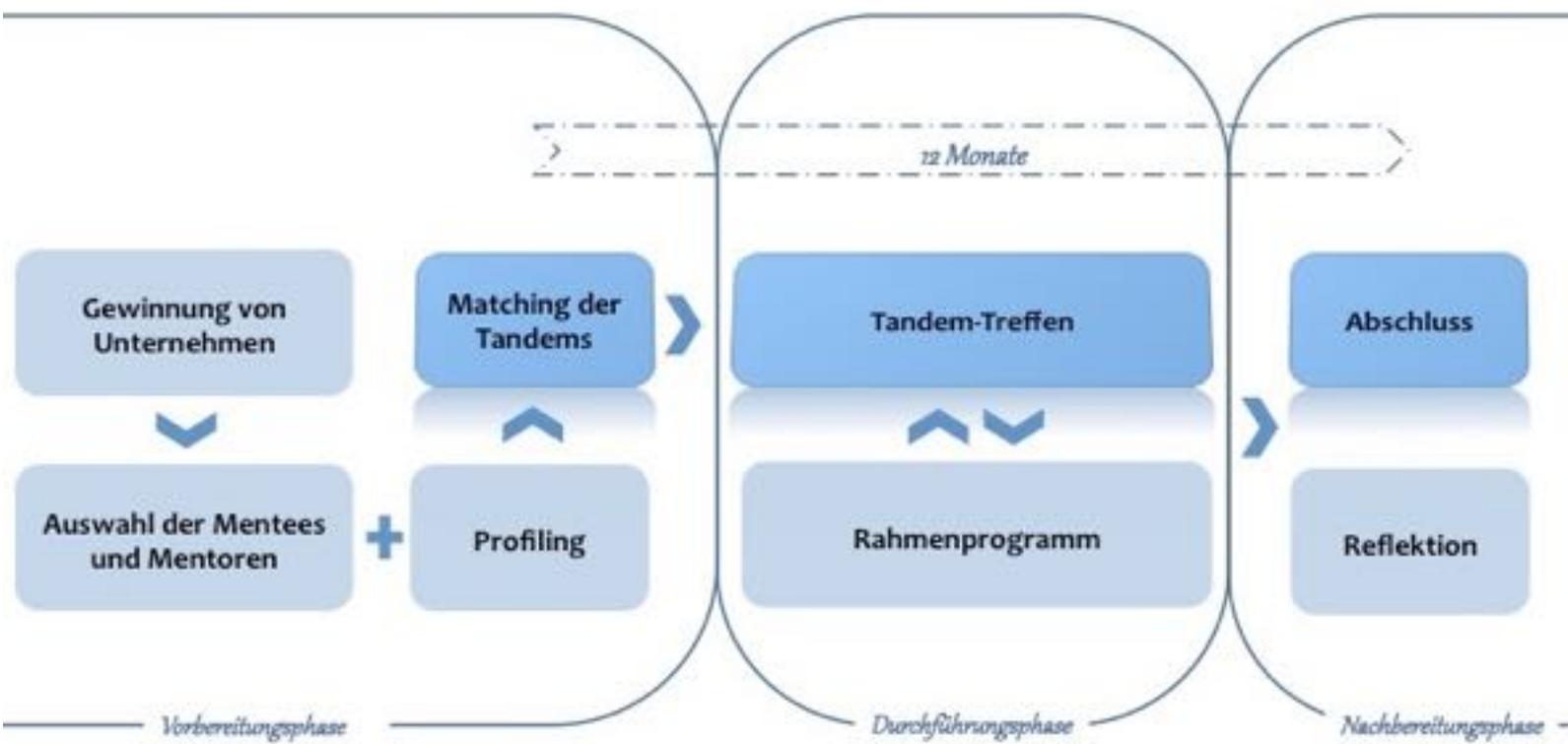
- **Vertraulichkeit**
Die Inhalte der Tandemgespräche bleiben „unter vier Augen“ bei den Teilnehmenden.
- **Offenheit und Ehrlichkeit**
Mentor und Mentee führen offene Gespräche, bei denen nicht nur die positiven Seiten präsentiert werden und geben sich gegenseitig ehrliches Feedback über Verhalten und berufliches Vorgehen.
- **Freiwilligkeit**
Mentor und Mentee haben sich freiwillig zur Teilnahme am Cross-Mentoring entschieden und signalisieren die Bereitschaft, über einen gewissen Zeitraum hinweg (hier ein Jahr) miteinander im Tandem zu kooperieren und zu arbeiten.
- **Zuverlässigkeit**
Beide Partner räumen die „Wichtigkeit“ des Mentoring ein, halten sich an Termine und sagen nicht kurzfristig ab.
- **Persönlicher Kontakt**
Mentor und Mentee treffen sich persönlich in Abständen von ca. vier bis acht Wochen und nutzen ergänzend dazu weitere Kontaktmöglichkeiten wie Telefon, Email usw.



VORGEHEN

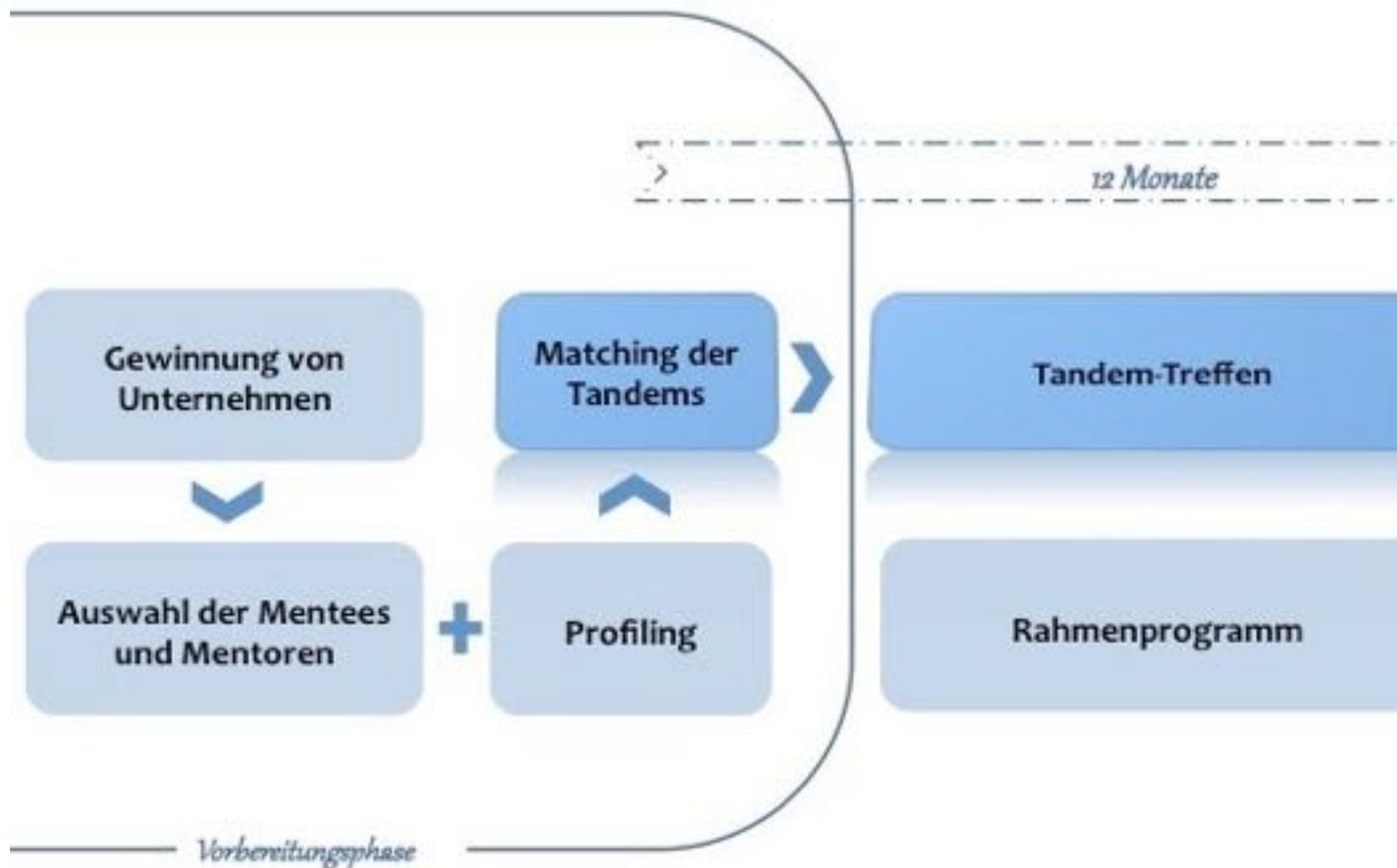
Der Cross-Mentoring-Prozess unterteilt sich in drei Phasen: die Vorbereitungsphase, die Durchführungsphase und die Nachbereitungsphase. Die Organisation eines Cross-Mentoring-Programmes wird von einer externen Programmleitung (in der Doppelrolle als Organisator und Moderator) umgesetzt. Zu deren Schwerpunktarbeiten gehören zu verschiedenen Zeitpunkten im Ablauf des Mentoring-Prozesses unterschiedliche Aufgaben, die die Rolle des Organisators bzw. des Moderators entsprechend gewichten.

Eine hohe Bedeutung kommt der externen Programmleitung beim Vertrauensaufbau in der Vorbereitungsphase zu, sowohl zu den Unternehmen wie auch zu den Mentees und Mentoren, um offene Rückmeldungen über den Mentoring-Prozess in der Durchführungs- und Abschlussphase zu erhalten. Von Beginn an präsentiert sich die Leitung als Ansprechpartner für die Mentoring-Teilnehmenden und thematisiert auch die Möglichkeit, dass Tandems „keinen Draht zueinander“ finden. Handlungsoptionen dafür werden gemeinsam besprochen und können von einer Unterstützung bei Schwierigkeiten bis zur Auflösung der Tandembeziehung reichen.



Phasen des Cross-Mentoring-Prozesses

In den folgenden Abschnitten soll auf ausgewählte, zentrale Aufgaben in den einzelnen Ablaufphasen näher eingegangen werden. Dazu gehören insbesondere der Matching-Prozess, dem eine zentrale Stellung im Cross-Mentoring zukommt, und die Ausgestaltung der Tandembeziehung. Auf erste Ergebnisse der Evaluation in der Nachbereitungsphase zur Nachhaltigkeit des Cross-Mentoring-Instrumentes wird in einem gesonderten Abschnitt eingegangen.



Die Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase

In der Phase vor dem eigentlichen Start des Cross-Mentoring-Programms gilt es in erster Linie, die Teilnehmer, also interessierte und zur Teilnahme bereite potenzielle Mentoren und Mentees zu identifizieren. Das hat zur Voraussetzung, dass die Unternehmen, aus denen die möglichen Mentoring-Teilnehmer kommen sollen, ihrerseits Bereitschaft für ein derartiges Programm signalisieren und zu einer betriebsübergreifenden Kooperation beitragen. Erst dann können gemeinsam mit der Programmleitung Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen als potenzielle Mentoring-Teilnehmer gewonnen werden. Im darauffolgenden Arbeitsschritt werden die Kandidaten über das weitere Vorgehen und die Erwartungen an sie informiert. Zusätzlich dient ein Profiling dieser am Mentoring Interessierten als Basis für das abschließende Matching der ausgewählten Kandidaten zu den Tandems.

Die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb dieser Vorbereitungsphase sind im Folgenden noch einmal konkretisiert.

Gewinnung von teilnehmenden Unternehmen

Für ein Cross-Mentoring-Programm schließen sich Betriebe zusammen oder werden zur Mitwirkung durch eine Programmleitung angeworben. Dabei stellen knappe Ressourcen in Form von Zeit und Personal in den Unternehmen ebenso wie begrenzte Handlungsspielräume der Betriebe durch eine Einbindung in Konzernstrukturen besondere Herausforderungen für eine Teilnahme an einem Cross-Mentoring dar. Trotz dessen wurde im GenBa-Projekt die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen dem Instrument aufgeschlossen gegenüber stehen und die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Nachwuchsführungskräfte unterstützen wollen (Grünert et al., 2013).

Zu den beschriebenen Anforderungen an die Unternehmen (siehe Abschnitt Anforderungen an Unternehmen) wirken sich auf eine Mitwirkung am Programm folgende Punkte positiv aus:

- Auswahl von Unternehmen, die verschiedenen Geschäftsfeldern angehören,
- kurze Entscheidungswege in den Betrieben (Entscheidung vor Ort, ohne Einschaltung einer Konzernzentrale),
- eine Person, die vom Nutzen des Programmes überzeugt ist und diesen vor der Firmenleitung vertritt.

In den am Cross-Mentoring beteiligten Unternehmen sollte es eine Kontaktperson geben, die das Projekt betriebsseitig abstimmt (dies ist u.a. dann notwendig, wenn mehrere Teilnehmende – Mentoren und/oder Mentees – aus einem Unternehmen stammen) und als Schnittstelle zwischen der Programmleitung und den Mentees und Mentoren fungiert. Die Form des Cross-Mentoring basiert in hohem Maße auf Vertrauen. Um der Gefahr des Abwerbens der hochqualifizierten Fachkräfte zu begegnen, empfiehlt es sich, im Rahmen einer Vereinbarung zwischen den Unternehmen (Teilnehmenden) ein Abwerbeverbot für einen Zeitraum von zwei Jahren festzulegen.

Nach diesem Schritt haben verschiedene Unternehmen ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Cross-Mentoring-Programm erklärt und betrachten es damit als Bestandteil ihrer Personalentwicklung.

Unterstützung bei der Auswahl der Mentees und Mentoren

In den teilnehmenden Unternehmen werden mit der Geschäfts-/Personalleitung die Zielgruppe und die Auswahlkriterien für Mentees und Mentoren definiert und den Beschäftigten transparent erläutert (siehe Abschnitt Ziele und Vorteile des Cross-Mentoring und Erfolgsvoraussetzungen des Cross-Mentoring). Neben Anforderungen an die Mentoren wie u.a. Erfahrung, Kommunikationsfähigkeit, eine bestimmte Hierarchieebene ist die Freiwilligkeit entscheidend für die Auswahl.

Neben der Arbeit in den Betrieben wird von der Programmleitung eine Handreichung erarbeitet, die den Mentees und Mentoren als Arbeitsgrundlage im Cross-Mentoring dient. In diesem Leitfaden werden das Cross-Mentoring erklärt, die Voraussetzungen und Aufgaben der Mentees und Mentoren erläutert sowie der Mentoring-Prozess in seinen Phasen mit Tandem-Treffen, möglichen Themen sowie Handlungsmöglichkeiten beim Nichtfunktionieren des Tandems beschrieben. Daneben sind im Leitfaden der Ablauf und das Rahmenprogramm sowie Arbeitsvorlagen („Checklisten“ zur Selbstkontrolle innerhalb der Tandems) für die Vereinbarungen zwischen den Tandempartnern, das Erstgespräch und allgemeine Empfehlungen zur Ausgestaltung der bilateralen Tandem-Treffen enthalten.

Mit den potenziellen Mentoren und Mentees eines Unternehmens werden in einem gemeinsamen Treffen das Vorgehen und die jeweiligen Aufgaben besprochen:

Aufgaben der Mentees im Cross-Mentoring (-Prozess) sind:

- sich Ziele zu setzen, die sie beruflich oder persönlich verwirklichen möchten;
- sich aktiv an dem Prozess zu beteiligen, sich um die Termine mit dem Mentor zu kümmern, den Kontakt zu halten, Themen vorzuschlagen, die in den Tandem-Treffen besprochen werden sollen;
- die im Mentoring besprochenen Strategien oder Lösungsvorschläge selbstverantwortlich entsprechend der eigenen Werte umzusetzen.

Zu den **Aufgaben eines Mentors** im Cross-Mentoring (-Prozess) gehören:

- Unterstützung des Mentee in seiner Persönlichkeitsentwicklung, im beruflichen Weiterkommen und bei der Formulierung realistischer kurz- und langfristiger Ziele und der Erarbeitung von Umsetzungsstrategien zur Erreichung von Arbeitszielen;
- Unterstützung und Begleitung bei herausfordernden Aufgaben und Projekten;
- Begleitung des Führungs- und Managementhandelns des Mentee und
- Formulierung eines kritisch konstruktiven, begründeten Feedbacks.

An diesem Punkt haben Mitarbeiter ihr individuelles Interesse zur Teilnahme am Mentoring erklärt und sind in Zusammenarbeit von Unternehmen und Programmleitung für das Cross-Mentoring ausgewählt worden.

Profiling

Das Profiling ist ein Arbeitsschritt, der aus zwei Säulen besteht: (1) einem individuellen, Leitfaden gestützten Gespräch mit jedem Teilnehmenden durch die Programmleitung und (2) dem Ausfüllen eines

persönlichen Profiling-Fragebogens durch den potenziellen Mentoring-Kandidaten. Anhand dieser beiden Arbeitsschritte wird für jeden Mentor und jeden Mentee ein Profil erstellt, welches wichtige Merkmale der Person und des Unternehmens, in dem die Person arbeitet, enthält. Dieses Profil bildet die Grundlage für das Matching. Inhalte der Gespräche und der Profiling-Bögen sind:

- Unternehmenszugehörigkeit Mentor/Mentee,
- Fachrichtung der Tandempartner,
- beruflicher Werdegang/Stationen,
- Führungserfahrung/Arbeitssituation,
- Selbstbeschreibung der Teilnehmer (Stärken, Schwächen),
- Erwartungshaltungen (an Cross-Mentoring, an Tandempartner),
- Alter,
- Geschlecht,
- Unternehmensmerkmale.

Nach diesem Arbeitsschritt existiert für jeden potenziellen Mentor und jeden Mentee ein Profil, welches die Grundlage für eine passgenaue Zusammensetzung von Tandems ist.

Matching der Tandems

Grundlegend für den Erfolg eines Mentorings ist die Bildung „stimmiger“ Gespanne (Tandems) aus Mentor und Mentee. Der Vorbereitung der Tandembildung innerhalb des Cross-Mentoring kommt eine besondere Rolle zu, da sich hier potenzielle Tandemteilnehmer aus verschiedenen Unternehmen erstmalig begegnen und dann in einzelnen Tandems zusammenarbeiten sollen. Im Zusammenbringen von bisher sich unbekanntem Personen liegen Risiken und Chancen für das Instrument. Im Vorfeld ist lediglich geklärt, dass diese Personen ihre Bereitschaft zur Teilnahme erklärt haben (Freiwilligkeit und Verbindlichkeit).

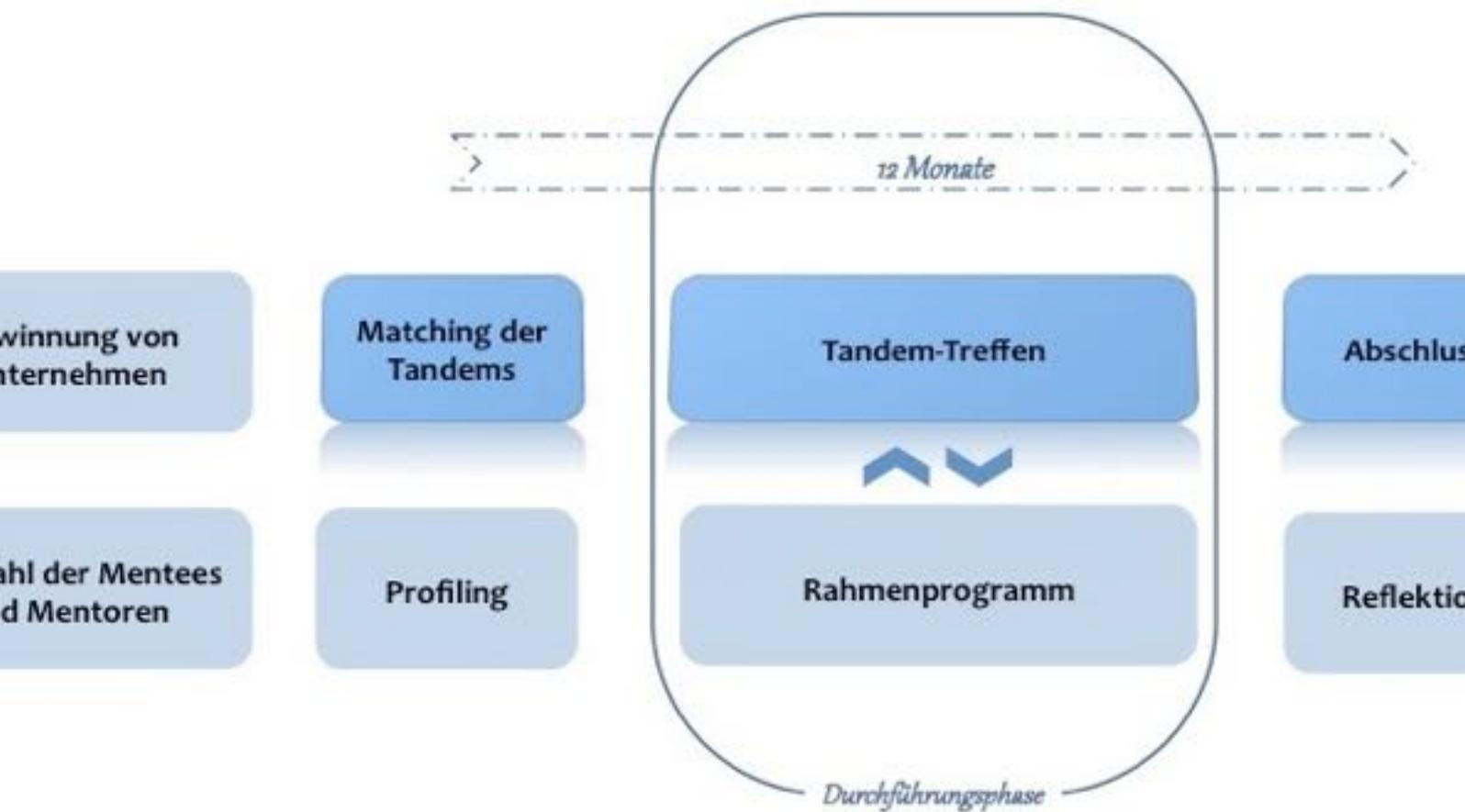
Eine Hürde besteht in erster Linie darin, dass sich hier einander bisher unbekannte Personen aus verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen begegnen und in einzelnen Tandems zusammenarbeiten sollen. Zugleich liegt darin auch die Chance, dass sich die Betroffenen mit „offenem Visier“ und auf Augenhöhe begegnen können – ohne auf (betriebsinterne) Befindlichkeiten, die in Situationen außerhalb oder nach Ablauf des Mentoring-Programms Bedeutung haben (könnten), Rücksicht nehmen zu müssen. Dies setzt Vertrauen voraus, welches sich im Prozess verfestigen muss.

Dass dieses Vertrauen lediglich in engen Grenzen vorab organisiert werden kann, ist plausibel. Nichtsdestotrotz können in der Vorbereitung der Tandembildung durch ein über die externe Programmleitung moderiertes Auswahlverfahren notwendige Vorbedingungen geschaffen werden.

Was in der Vorbereitung geleistet werden kann, sind Tandemvorschläge, die anhand ausgewählter, vergleichbarer Kriterien von der Programmleitung erarbeitet werden. Dazu werden von der Programmleitung vorab objektive Merkmale potenzieller Mentoring-Teilnehmer herangezogen und in der Perspektive der Passfähigkeit in einem Tandem ausgewertet (siehe Abschnitt Profiling). Dabei sind einige wichtige Matching-Kriterien zu beachten:

- Die Erfahrungen und Kompetenzen des Mentors sollten zu den Zielen des Mentee passen.
- Persönlichkeiten der Mentoren und Mentees, die eher unterschiedlich sind, können sich gut ergänzen.
- Ein unterschiedlicher fachlicher Hintergrund führt eher dazu, Persönlichkeit und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln.
- Im Gespräch mit dem Mentee kann auch der Genderaspekt bezüglich der Wahl des Mentors diskutiert werden. Hier spielen Einstellungen und Eigenschaften eine besondere Rolle, die von der Programmleitung erfragt, erkannt und im Matching beachtet werden sollten.
- Die Zusammenstellung der Tandems wird von der Programmleitung (extern) ohne Mitwirkung der teilnehmenden Unternehmen vorgenommen.

Nach dem letzten Punkt der Vorbereitungsphase stehen die Tandems in ihrer Zusammensetzung von Mentor und Mentee fest.



Die Durchführungsphase

Die Durchführungsphase

Die Durchführungsphase bildet das „Kernstück“ des Cross-Mentoring. In verschiedenen Veranstaltungen und Workshops erhalten die Tandempartner das notwendige „Werkzeug“, um die bilateralen Tandem-Treffen effizient und nutzbringend durchführen zu können. Von entscheidender Bedeutung sind dabei auch Vertrauen, Offenheit und Zuverlässigkeit beider Tandempartner.

Die Punkte „Vertrauen“, „Offenheit“ und „Zuverlässigkeit“, erstere müssen sich bilden, letzteres kann vorab vereinbart werden, sind nicht oder nur in Ansätzen in der Vorbereitung formalisierbar, sondern lediglich realisierbar über die Zeitdauer während des Mentoring-Prozesses, in dem Vertrauen aufgebaut und Verbindlichkeit „gelebt“ werden kann.

Der Rolle des Moderators kommt während der Durchführungsphase der Programmleitung die Aufgabe zu, die Grundlage für Offenheit, Zuverlässigkeit und Vertrauen zu bereiten und die Mentoring-Partner zu betreuen. Zu diesem Zweck wird im Abstand von drei bis vier Monaten telefonisch ein Feedback von den Mentees und Mentoren eingeholt, in dem nach den individuellen Tandem-Treffen, den Häufigkeiten, Orten, Themen und der Zufriedenheit gefragt und Unterstützung bei Schwierig-

keiten angeboten wird. Darüber hinaus kann ein flankierendes Rahmenprogramm (mit Auftakt- und Abschlussveranstaltung, prozessbegleitender (Zwischen-) Evaluation und Workshops) organisiert und durchgeführt werden. In themenspezifischen Workshops soll die individuelle Arbeit in den Tandems unterstützt werden. Ziel dieser Veranstaltungen ist die effiziente Gestaltung der Tandemarbeit durch Anregungen und Informationen in den Workshops sowie die Vernetzung der Teilnehmenden.

Die Inhalte der flankierenden Veranstaltungen des Cross-Mentorings sind mit internen betrieblichen Weiterbildungsprogrammen abzustimmen. Das heißt, es sollte geprüft werden, in welche Maßnahmen die Mentees aktuell eingebunden sind, welche sie bereits absolviert haben und welche für sie geplant sind, um Dopplungen und dadurch geringe Teilnahmen zu vermeiden.

Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm soll zum einen den Mentoring-Prozess selbst unterstützen und zum anderen durch Seminare, Workshops oder Trainings Angebote schaffen, die den Zielen des Mentoring-Programmes (siehe Abschnitt Ziele und Vorteile des Cross-Mentoring) dienen. Die Auftakt- oder Kick-off-, Zwischenbilanz- und Abschlussveranstaltung führen in das Mentoring ein, begleiten es und schließen das Programm offiziell ab.

Die **Auftaktveranstaltung** ist eine erste Zusammenkunft aller Teilnehmenden, sowohl der Mentees als auch der Mentoren und der Programmleitung. Neben dem Ablauf zum Mentoring-Jahr werden Informationen vermittelt, die für die Mentees und Mentoren nützlich sind, um ihre Treffen im Tandem eigenständig zu organisieren. Des Weiteren werden detailliert die Anforderungen an die Tandems für ein erfolgreiches Cross-Mentoring dargestellt. In getrennten Einführungsworkshops für Mentoren und Mentees werden beide Tandempartner in ihre Rolle eingeführt und mit den Anforderungen vertraut gemacht.

Im Workshop der Mentees bildet das Thema Zielfindung einen Schwerpunkt. Das Aufzeigen der Ziele und möglicher Themenschwerpunkte bildet die Grundlage für eine gemeinsame Erarbeitung der Sitzungsinhalte der bilateralen Tandem-Treffen, welche der persönlichen und beruflichen (Weiter-) Entwicklung dienen. Die gemeinsame Erarbeitung lässt einen Austausch in der Gruppe und eine Erweiterung der eigenen Ideen und Vorstellungen zu.

Auf der Basis von Tandemvorschlägen bzw. einer Matchingvorauswahl, welche durch die Programmleitung erfolgte, werden die Tandems zusammengeführt. Dazu sind verschiedene Methoden möglich, z.B. die Findung des Partners anhand von Farbkarten. Im nächsten Schritt sollen sich die Tandempartner kennenlernen. Zu diesem Zweck gibt es während der Kick-off-Veranstaltung genügend Raum, damit sich Mentor und Mentee gegenseitig vorstellen und erste Abstimmungen für ihre Sitzungen vornehmen können.

Die **Zwischenbilanzveranstaltung** dient einem Feedback und Erfahrungsaustausch in der Gruppe, d.h. mit allen Mentoren und Mentees, die an dem Cross-Mentoring-Programm teilnehmen. Die Themen dieser Veranstaltung sind das bisherige Erreichen der zu Beginn gesetzten Ziele, bisherige Erkenntnisse und Erfahrungen, noch offene Fragestellungen und Wünsche, die für eine erfolgreiche Weiterführung des Programmes bis zum Ende Berücksichtigung finden sollten.

Diese Veranstaltung zur Halbzeit bietet ebenfalls durch den gemeinsamen Austausch in der Gruppe neue Anregungen für Themen und Methoden im Mentoring-Prozess, wie auch für das „Netzwerken“ zwischen Mentoren und Mentees.

Das **Workshop-Programm** bietet zusätzlich zu den bilateralen Treffen der einzelnen Tandems eine Ergänzung für die inhaltliche Ausgestaltung des Mentoring-Prozesses. Die Themenschwerpunkte der Qualifizierungen werden zu Beginn im Zielfindungsworkshop vorgeschlagen und erweitert. Die endgültige Auswahl der Themen findet durch die Mentees statt. In einem Mentoring-Jahr werden ein bis zwei Qualifizierungen angeboten. Für diese Veranstaltungen werden externe Trainer bzw. Experten einbezogen. Bisher stießen z.B. folgende Qualifizierungen auf hohes Interesse:

- ein Workshop zum Thema: „In Balance, was will ich wirklich und wie kommuniziere ich es?“ ,
- ein Seminar zum Thema: „Psychische Gesundheit – Was können Unternehmen leisten? Was sollte eine Führungskraft zu diesem Thema wissen und wie könnte sie handeln?“ bzw.
- ein Workshop zur Stärkung der Selbstsicherheit, Ausdruckskraft und Präsenz unter dem Thema: „Erfolgsfaktor ICH“.

Die Abschlussveranstaltung mit allen Mentoren und Mentees bildet das Ende des gemeinsamen Cross-Mentoring-Prozesses. Von Seiten der Programmleitung erfolgt eine Danksagung an alle Mentoren für ihre Bereitschaft, sich als Mentor zur Verfügung gestellt zu haben und für ihr großes Engagement.

Außerdem wird eine Bilanz über die gesamte Laufzeit (12 Monate) des Mentoring-Prozesses gezogen. In Abschlussgesprächen mit den Tandems möchte sich die Programmleitung ein Feedback der Teilnehmenden einholen, um Anregungen für eine Weiterentwicklung des Programms zu erhalten. Angesprochen wird im Rahmen dieser Veranstaltung ebenfalls ein möglicher Wechsel von Mentee zum Mentor bei der Durchführung zukünftiger Cross-Mentoring-Programme.

Tandem-Treffen

Den Mittelpunkt des Mentoring bilden die organisatorisch frei gestalteten Tandemtreffen. Es handelt sich dabei um persönliche Gespräche, die möglichst im Abstand von vier bis sechs Wochen stattfinden und durch E-Mail- oder Telefonkontakte ergänzt werden können. Der persönliche Kontakt und

die Kontinuität der Treffen tragen zum Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses und einer intensiven Arbeitsatmosphäre bei.

In der Auftaktveranstaltung werden die Kontaktdaten ausgetauscht sowie erste Termine und Orte für die Treffen abgestimmt.

Die Treffen finden bei den Mentoren statt, können aber mit beidseitigem Einverständnis auch abwechselnd bei Mentor und Mentee durchgeführt werden. Es ist dabei wichtig Orte zu wählen, in denen beide Tandemteilnehmer ungestört reden können, wie z.B. in einem Café, Museum, Park oder in Büroräumen, wobei dafür gesorgt werden sollte, dass Unterbrechungen des Gesprächs vermieden werden.

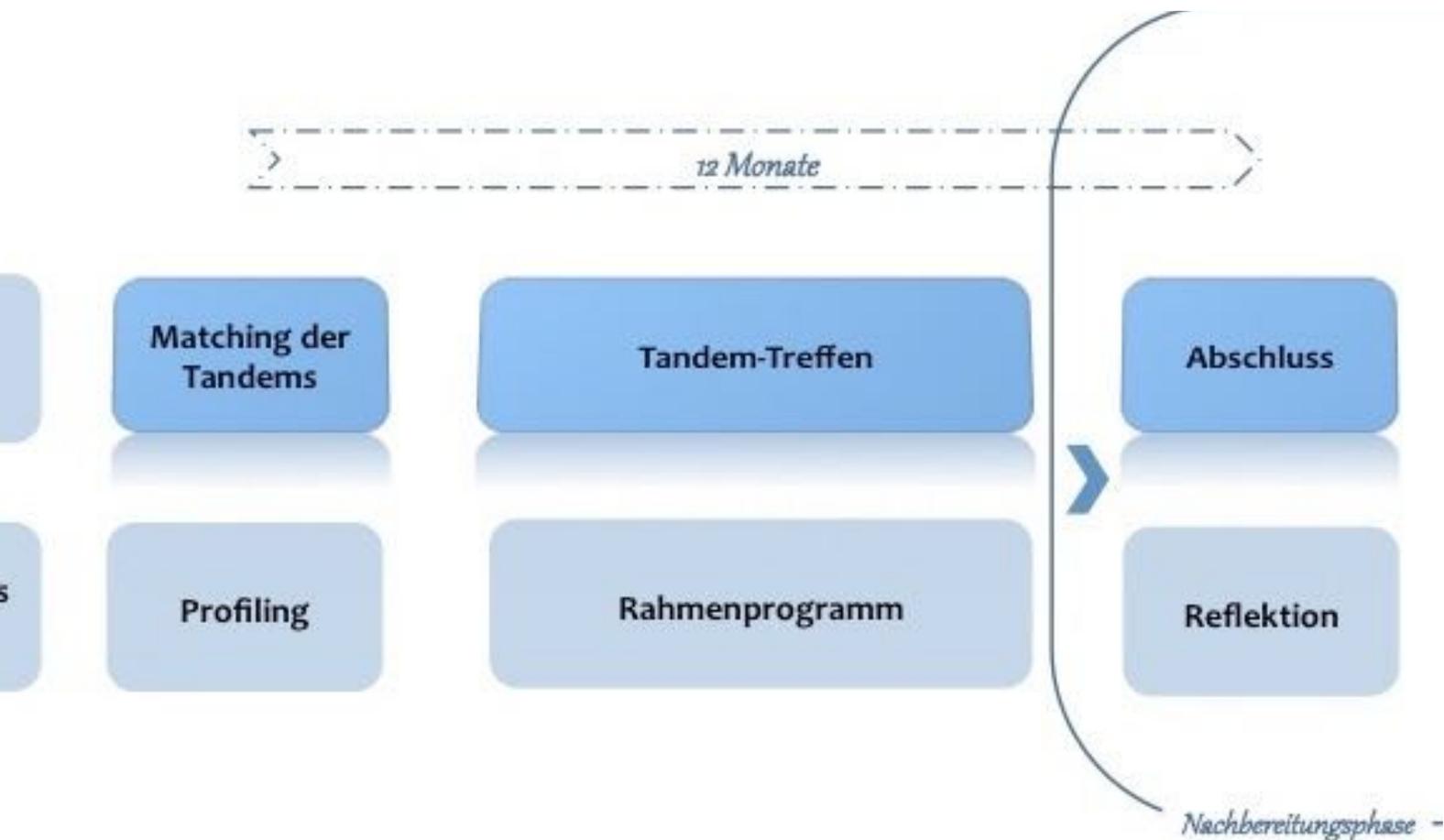
Auch auf inhaltlicher Ebene werden die Treffen frei vom jeweiligen Tandem gestaltet. Der Mentee gibt zu Beginn des Mentoring-Prozesses Themen vor, an denen er mit dem Mentor arbeiten möchte. Diese Themen können vom Mentor ergänzt werden. Neben den vorgegeben Themen können immer auch aktuelle Probleme oder Fragestellungen bearbeitet werden. Beispiele für Themen im Mentoring sind:

- die Karriereziele der Mentees, die persönliche Weiterentwicklung und Positionierung,
- Feedback auf Führungssituationen und Diskussion beruflicher Herausforderungen oder
- die kritische Reflexion des eigenen Verhaltens für beide Partner des Tandems.

Im Mentoring werden neben den persönlichen Gesprächen auch verschiedene andere Methoden angewendet, wie z.B. Projektarbeit, Shadowing, Rollenspiel und Coaching. Der Mentor entscheidet je nach seiner Qualifikation und seinen Themenschwerpunkten über die Auswahl und Nutzung der Methoden.

Um die Zeit im Tandem effektiv zu nutzen und Gelerntes zu festigen, werden von der Programmleitung in einem Leitfaden zum Mentoring (siehe Abschnitt "Unterstützung bei der Auswahl der Mentees und Mentoren") eine Vorlage zur Vorbereitung sowie eine zur Dokumentation der Mentoring-Treffen gereicht. Darin sind z.B. Themen, Ziele, Fragen, Wünsche ebenso wie Empfehlungen, Vereinbarungen und Aufgaben festgehalten.

Die Beziehung der Tandems entwickelt sich während des Mentoring-Jahres und durchläuft dabei verschiedene Phasen, die sich vom Kennenlernen, Klären der Rollen und Regeln und der Entwicklung von Zielen über Beratung, Angebote, Feedback und Arbeit an Projekten bis hin zum Abschluss des Programms mit einem Rückblick, Ausblick und Danksagung erstreckt. Häufig vereinbaren die Tandempartner, über die Programmlaufzeit hinaus den Kontakt zu halten, wobei sich dann die Mentee-Mentor-Beziehung zu einer kollegialen Beziehung verändert.



Die Nachbereitungsphase

Die Nachbereitungsphase

Die eigentliche Arbeit in den Tandems ist abgeschlossen. In der abschließenden Phase steht die kritische Betrachtung des Instruments, seiner nachhaltigen Wirkungen und Umsetzung im Mittelpunkt.

Diese Form der Selbstevaluation ist auf zwei Ebenen angelegt: Auf der Ebene der Tandems bieten Abschlussgespräche in Form eines Workshops für alle Mentoring-Teilnehmer sowie bilaterale Reflexionen innerhalb der jeweiligen Tandems Raum für einen Erfahrungsaustausch. Auf der Programmleitungsebene werden zum einen individuelle Abschlussgespräche zwischen Programmleitung und Mentee und zum anderen das Instrument der formativen Evaluation für ein kritisches Feedback genutzt. Die Evaluierung erfolgt zweistufig: einmal direkt nach Abschluss des Mentorings und ein zweites Mal ca. ein viertel bis halbes Jahr später, um die Nachhaltigkeit des Instruments einschätzen zu können.

Abschluss

Nach der Abschlussveranstaltung wird in den teilnehmenden Unternehmen mit den Unterstützern des Programmes (Geschäftsführung, Personalleitung, betrieblicher Ansprechpartner – siehe Abschnitt „Rahmenprogramm“) ein abschließendes Gespräch zum Cross-Mentoring-Programm geführt. Themen sind dabei die Auswertung des Ablaufes und wahrgenommene Veränderungen oder Wirkungen (bei den Mentees/Mentoren oder in deren Arbeitsbereichen).

Zur Überprüfung der nachhaltigen Wirkung des Cross-Mentoring wird mit den ehemaligen Mentees ca. drei bis vier Monate nach Abschluss des Cross-Mentoring-Programms noch einmal ein Gespräch in Form eines Telefoninterviews geführt. Inhaltlich geht es dabei um die Reflexion des Kommunikations- und Führungsverhaltens, des Umgangs mit unterschiedlichen Generationen und der Wirkung des Cross-Mentoring auf die berufliche Entwicklung. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die Tandems informell weiterhin in Kontakt bleiben und ein Austausch über Veränderungen, Probleme, Strategien, Fortschritte bestehen bleibt.

Reflexion

Die Programmleitung führt eine Selbstevaluation zur Verfeinerung und Weiterentwicklung des Messinstrumentes durch. Als Messinstrument dient dabei der Fragebogen, dessen Fragen von den Mentees bei dem Telefongespräch drei bis vier Monate nach Beendigung des Programms beantwortet werden. Anhand der Ergebnisse kann die Nachhaltigkeit des Cross-Mentoring-Programms bestimmt werden. Außerdem hat die Evaluation das Ziel, eventuelle Stellschrauben zur Verbesserung des Programms zu identifizieren. Ein weiterer Nutzen der Reflexion und Evaluation besteht darin, die Wirkung des Programms für einen Auf- und Ausbau weiterer Cross-Mentoring-Programme zu untersuchen und in Folge weitere Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren und für ein Cross-Mentoring-Programm zu gewinnen.

Auf erste Ergebnisse der Evaluation in der Nachbereitungsphase wird im folgenden Abschnitt eingegangen.



WIRKSAMKEIT

Erste Einschätzungen der Wirksamkeit des Instrumentes

Eine erste Evaluation konzentrierte sich auf die individuelle Perspektive der Beteiligten in der Einschätzung des Instrumentes „Cross-Mentoring“ und, vor allem für die teilnehmenden Mentees, auf die an sich selbst beobachteten Veränderungen in der Selbstwirksamkeit und der Interaktion als Führungskraft. Als Messinstrument wurde eine Befragung mittels eines im GenBa-Projekt entwickelten, standardisierten Fragebogens verwendet, das nach Ablauf des Cross-Mentoring erste Einschätzungen der Beteiligten „sammelte“.

Einschätzung des Instrumentes

Insgesamt zogen alle Beteiligten, Mentoren wie Mentees, kurz nach Abschluss des Cross-Mentoring-Programms ein durchweg positives Fazit. Für die meisten Teilnehmer haben sich die Erwartungen, die sie mit dem Instrument allgemein verbunden haben bzw. an die Tandempartner richteten, „voll und ganz“ erfüllt. Die

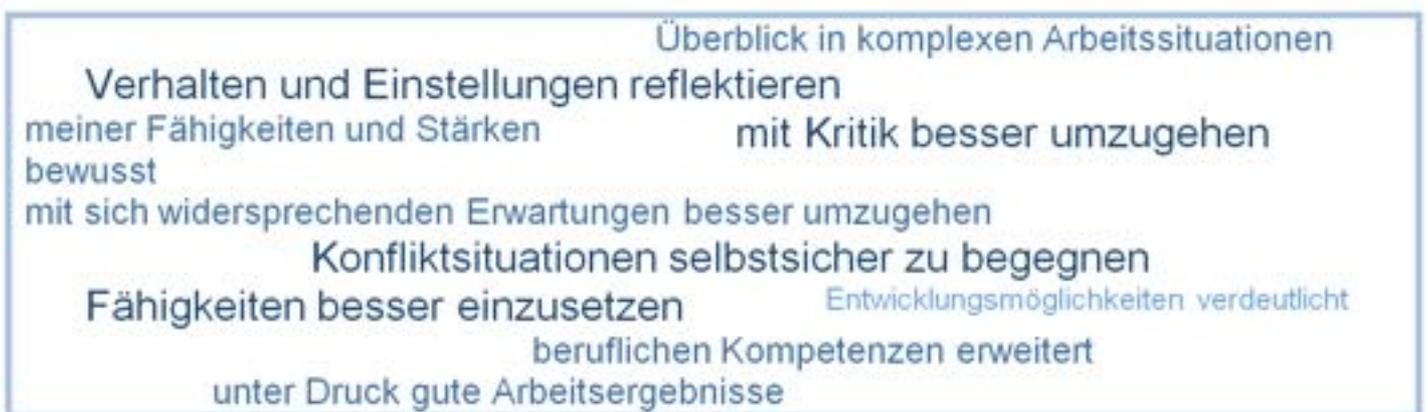
nachstehende Abbildung verdeutlicht die abgefragten Einschätzungen noch einmal grafisch (je dunkler und größer die Schrift, desto stärker die Zustimmung).



Zugleich wurde wenig bis gar keine Kritik am organisatorischen Ablauf geäußert oder der Wunsch nach zusätzlichen Angeboten ausgedrückt, die noch in das begleitende Cross-Mentoring-Programm eingebaut werden könnten.

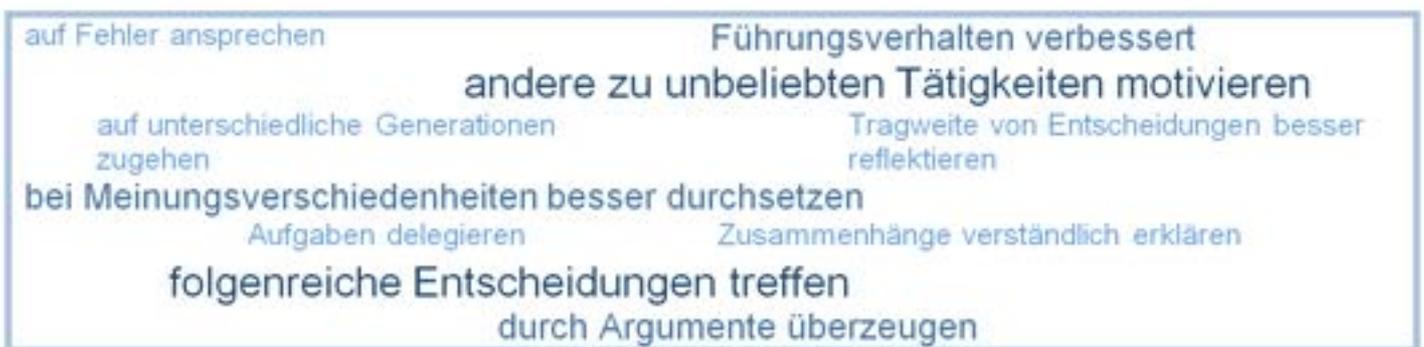
Einschätzung individueller Effekte

Bei den Einschätzungen auf der individuellen Ebene („Was hat das Cross-Mentoring für mich als Mentee gebracht?“) zeichnen sich graduelle Unterschiede zwischen einzelnen Effekten ab. Vereinfachend lassen sich diese in zwei Gruppen unterteilen: Eine erste Gruppe, die eher unmittelbar auf Veränderungen in der (immer subjektiv wahrgenommenen) Selbstwirksamkeit abstellt, und eine zweite, die stärker die Verbesserung mittelbar wirksamer, interaktiver Fähigkeiten ins Zentrum stellt. Die beiden nachfolgenden Abbildungen geben wiederum die Verteilung der einzelnen Effekte auf die beiden Gruppen wie den Grad an Zustimmung in der oben genannten Weise grafisch wieder.



Vereinfachend kann man die erste Gruppe an Fähigkeiten als „Teamqualitäten“ bezeichnen. In dieser schätzen die teilnehmenden Mentees die Effekte, die sich für sie aus dem Cross-Mentoring ergaben, vermehrt als sehr positiv ein: Ihre Fähigkeit, in der Doppelrolle als Teamplayer und als Führungskraft zu agieren, hat sich deutlich verbessert (siehe obige Abbildung).

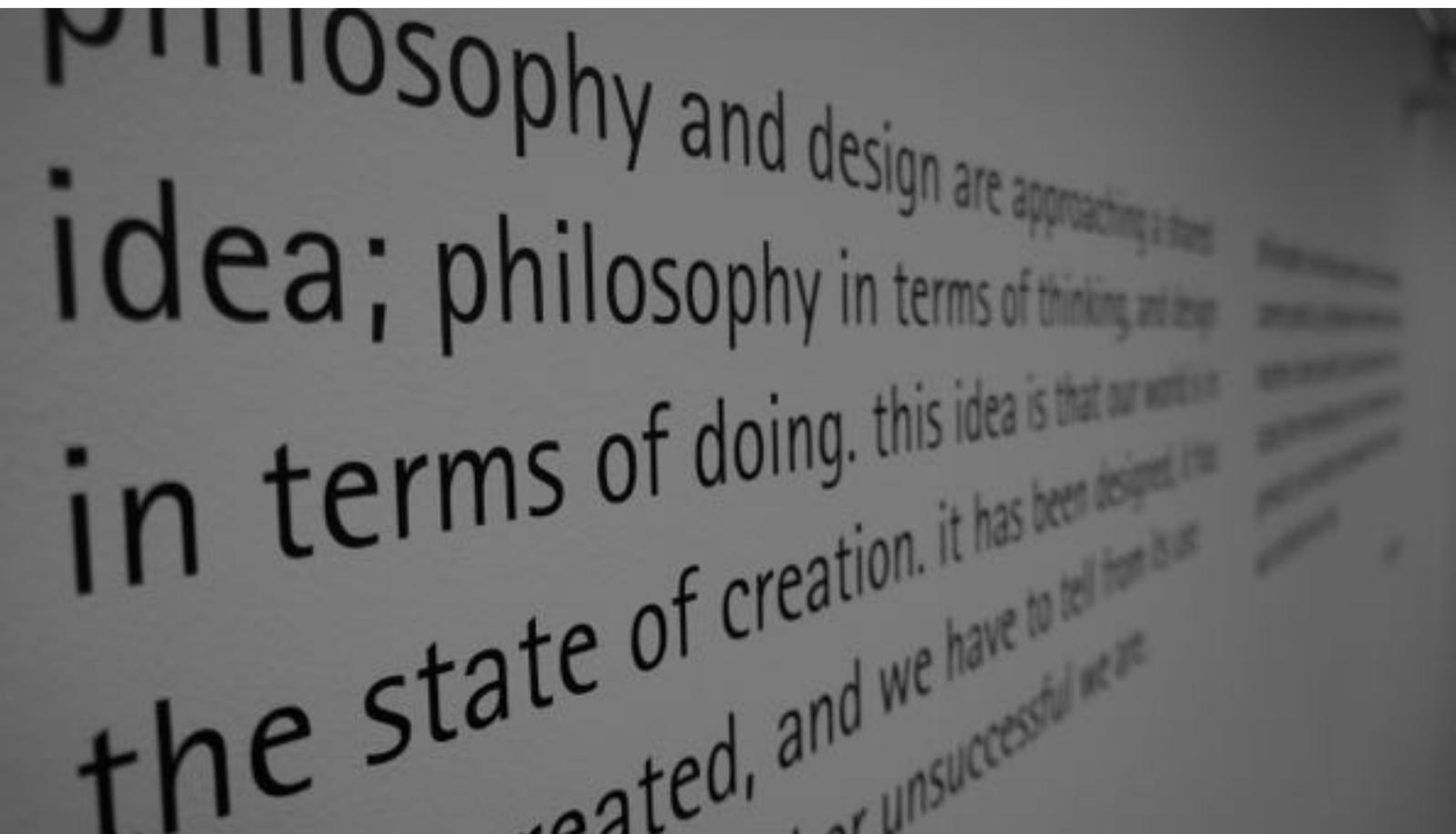
Eine zweite Gruppe an Einschätzungen stellt eher originäre Führungsqualitäten wie Selbstbewusstsein, (fachliche) Entwicklung und (reflektierte) Leitungsfähigkeit als Führungskraft in den Vordergrund. Die darauf abzielenden Einschätzungen fallen hier etwas weniger deutlich aus. Zu erklären ist das damit, dass diese Art möglicher Effekte sich erst im Laufe der Zeit einstellen bzw. für den Mentee „sichtbar“ werden (siehe Abbildung unten).



Nichtsdestotrotz kann an dieser Stelle das Fazit einer ersten Evaluation lauten: Das Cross-Mentoring, wie es im GenBa-Projekt initiiert und umgesetzt wurde, unterstützt junge Führungskräfte in erster Linie bei der Ausbildung von Teamfähigkeit und (erst) in zweiter Linie in der Ausbildung von Leitungsfähigkeit (Leadership).

Darüber hat sich das Cross-Mentoring, wie es im GenBa-Projekt zum aktiven Managen altershomogener Teams eingesetzt wurde, als allgemein wirksam für das Lernen junger Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern und dem Führen erfahrener Teams erwiesen.

Weitere Überlegungen gehen davon aus, dass dieses Instrument ebenso zur Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte und von (älteren) Mitarbeiter/-innen, die vermehrt Führungsaufgaben übernehmen sollen, eingesetzt werden kann.



LITERATUR

Buchwald, C., Ketzmerick, T. & Wiekert, I. (2013). Blockiert oder stimuliert? – Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit. *praevision – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4. Jg., Heft 1, S. 16-17.

Graf, N. & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer-Gabler-Verlag.

Grünert, H. (2012). "Generationenbalance in Dellenbetrieben" – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsresource. *praevision – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 3. Jg., Heft 3, S. 28-29.

Grünert, H., Ketzmerick, T., Lutz, B. & Wiekert, I. (2012). Ostdeutsche Betriebe im demographischen Umbruch. In H. Best & E. Holtmann (Hrsg.), *Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung*, S. 202-221. Frankfurt (Main) und New York: Campus Verlag.

Grünert, H., Schlegel, U. & Bilau, A. (2013). „Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems“. Cross-Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. *praevius* – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 4. Jg., Heft 1, S. 24-25.

Schmid, B. & Haasen, N. (2011). Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Wiekert, I. (2010). Aus Erfahrungen werden Erwartungen. In I. Wiekert (Hrsg., 2010), *zsh-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten – Tagungsband 2. Forschungsberichte aus dem zsh 10-1*, S. 11-26.

Wiekert, I., Ketzmerick, T. & Buchwald, C. (2013). Betriebe im Wandel. Demografische Herausforderungen an eine betriebliche Generationenbalance. In C. Buchwald & I. Wiekert (Hrsg.), *Neues wagen – im Wandel bestehen. Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten. Forschungsberichte aus dem zsh*, S. 57-72.



KONTAKT



Weitere Informationen und Bezugsadresse

Projekt „GenBa: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“

www.generationenbalance.de

PD Dr. Holle Grünert

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
Großer Berlin 14, 06108 Halle (Saale)

Tel.: 0345 – 9 63 96 11

Fax: 0345 – 9 63 96 01

E-Mail: info@generationenbalance.de



11

AUTORINNEN UND AUTOREN