

**H. Grünert / I. Wiekert / Ch. Buchwald (Hg.)**

# Vom blockierten Generationenaustausch zum Generationendialog

Problemdruck – Wahrnehmung – Handlungs-  
optionen in ostdeutschen Betrieben



zsh





# Vom blockierten Generationenaustausch zum Generationendialog



*Holle Grünert,  
Ingo Wiekert und Christina Buchwald (Hg.)*

## **Vom blockierten Generationenaustausch zum Generationendialog**

Problemdruck – Wahrnehmung – Handlungsoptionen  
in ostdeutschen Betrieben

Der Sammelband ist eine Zusammenfassung von Ergebnissen aus dem Verbundprojekt GenBa „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“. Die Verantwortung für den Inhalt der einzelnen Beiträge liegt bei den Autor/-innen.

Das Vorhaben „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource« (GenBa – FKZ: 01HH11048/49/50/51) wurde im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de).

Das Projekt wurde im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im DLR betreut.



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

CXXXVI

© Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale 2015

Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

ISBN 978-3-86977-125-0

## Inhaltsverzeichnis

*Claudius Riegler*

|  |    |
|--|----|
| Vorwort zum Stellenwert des FuE-Projekts GenBa<br>im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunkts<br>„Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ ..... | 11 |
|--|----|

*Egbert Biermann*

|   |    |
|---|----|
| Vorwort aus der gesellschaftlichen Praxis ..... | 17 |
|---|----|

*Holle Grünert*

|   |    |
|---|----|
| Generationenbalance als Handlungskonzept – Zur Einführung ..... | 21 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 1. Das Konzept der Generationenbalance .....      | 22 |
| 2. Inhalt der Beiträge im vorliegenden Band ..... | 24 |

*Holle Grünert*

|   |    |
|---|----|
| Hoher Problemdruck durch raschen demografischen Wandel<br>in Ostdeutschland ..... | 27 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 1. Einleitung .....   | 27 |
| 2. Struktureller Nachwuchskräfteüberschuss und „gestauchte“<br>betriebliche Altersstrukturen in den 1990er und frühen 2000er Jahren | 28 |
| 3. Steigender Fachkräftebedarf und tendenzieller<br>Nachwuchskräftemangel seit dem Ende der 2000er Jahre .....                      | 31 |
| 4. Personalwirtschaftliche Herausforderungen angesichts sich<br>wandelnder betrieblicher Altersstrukturen .....                     | 34 |
| 5. Literatur .....  | 37 |

*Ingo Wiekert*

Auf dem Weg zur Generationenbalance in unterschiedlichen Typen von Betrieben – Ergebnisse einer Betriebsbefragung . . . . . 39

1. Ausgangslage . . . . . 39
  - 1.1 Betriebliche Altersstrukturen und Betroffenheit vom demografischen Wandel . . . . . 41
  - 1.2 Erste, empirische Differenzierung betrieblicher Altersstrukturen . . . . . 43
2. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung . . . . . 45
  - 2.1 Stichprobe und Datengrundlage . . . . . 45
  - 2.2 Betriebliche Altersstrukturtypen und Herausforderungen . . . . . 46
  - 2.3 Bezugsprobleme auf dem Arbeitsmarkt erschweren Generationenübergang . . . . . 48
  - 2.4 Leistungsprobleme: Wissensverlust durch Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter befürchtet . . . . . 50
  - 2.5 Erstes Fazit – Problemperspektive . . . . . 51
3. Handlungsoptionen . . . . . 52
  - 3.1 Altersstrukturell bedingter Handlungsbedarf . . . . . 52
  - 3.2 Betriebliche Reaktionen auf Fachkräftemangel . . . . . 53
  - 3.3 Intergenerationelle Wissensweitergabe im Betrieb . . . . . 59
  - 3.4 Zweites Fazit – Reaktionsperspektive . . . . . 65
4. Ein Fazit zum Transfer . . . . . 66
5. Literatur . . . . . 68

*Jürgen Walther, Christina Buchwald, Ingo Wiekert*

Neue Wege zur Gewinnung, Ausbildung und Integration von Nachwuchskräften in einem Großunternehmen . . . . . 71

1. Einleitung – Was sind die Herausforderungen für die MIBRAG? . . . . . 71
2. Bausteine eines integrativen Lernkonzeptes . . . . . 73
  - 2.1 Rekrutierungskonzept . . . . . 75
  - 2.2 Ausbildungskonzept . . . . . 82
  - 2.3 Integrationskonzept . . . . . 86
3. Weitere Bausteine . . . . . 89
  - 3.1 Perspektiven und individuelle Weiterentwicklung . . . . . 89
  - 3.2 Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung . . . . . 90
  - 3.3 Unterstützung leistungsgewandelter Mitarbeiter . . . . . 91

|   |    |
|---|----|
| 4. Ein Fazit in Transferperspektive . . . . . | 92 |
| 5. Literatur . . . . .                        | 93 |

*Thomas Ketzmerick*

|  |    |
|--|----|
| Rente mit 67 und Generationengerechtigkeit –<br>Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung und<br>Good Practice-Lösungen für leistungsgewandelte Ältere . . . . . | 97 |
|--|----|

|   |     |
|---|-----|
| 1. Einleitung . . . . .   | 97  |
| 2. Problemwahrnehmung bei Beschäftigten: Ergebnisse einer<br>Mitarbeiterbefragung in der Chemischen Industrie . . . . . | 98  |
| 2.1 Altersstruktur der befragten Beschäftigten . . . . .  | 98  |
| 2.2 Aktuelle Arbeitssituation: Arbeitszeit, Gesundheitsbelastungen<br>und sonstige Arbeitsbedingungen . . . . .         | 99  |
| 2.3 Wünsche zu altersgerechten Arbeitsbedingungen, Weiterbildung,<br>Vereinbarkeit und Arbeitsorganisation . . . . .    | 105 |
| 3. Betriebliche Ansätze zum Umgang mit leistungsgewandelten<br>Mitarbeitern – das Beispiel MIBRAG . . . . .             | 111 |
| 4. Fazit . . . . .  | 113 |

*Bernd Wolf*

|  |     |
|--|-----|
| Kompetenzmanagement in kleinen bis mittleren Unternehmen –<br>von der Konzeptentwicklung zur praktischen Anwendung . . . . . | 115 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 1. Einführung . . . . .   | 115 |
| 2. Projekteinschätzung im Interview . . . . .   | 116 |
| 2.1 Einstieg . . . . .  | 116 |
| 2.2 Aufbau eines Systems zum Kompetenzmanagement – Erfassung<br>und Dokumentation individueller Kompetenzen . . . . . | 118 |
| 2.3 Welchen Handlungsdruck bewirken zukünftig benötigte<br>Kompetenzen . . . . .                                      | 119 |
| 2.4 Welche Elemente/Module des FiDa-Kompetenzmanagement-<br>systems wurden entwickelt . . . . .                       | 121 |
| 2.5 Wie wird das Kompetenzmanagement instrumentell ausgestaltet   | 124 |
| 2.6 Was erwartet FiDa von den inzwischen eingeleiteten Aktivitäten?   | 124 |
| 2.7 Transfer-Fazit . . . . .  | 126 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 3.  | Vorgehensweise .....   | 128 |
| 3.1 | Kompetenzmanagement: Bedarfsfeststellung und<br>Aufgabenformulierung ..... | 128 |
| 3.2 | Kompetenzmanagement: Vorbereitungsphase .....                              | 130 |
| 3.3 | Kompetenzmanagement: Einführungsphase .....                                | 132 |
| 3.4 | Kompetenzmanagement: Anwendungsphase .....                                 | 134 |
| 3.5 | Kompetenzmanagement: Kompetenzprofil und Datenbank ....                    | 135 |
| 4.  | Fazit .....  | 137 |

*Jana Csongar, Ute Schlegel, Christina Buchwald, Ingo Wiekert*

|   |     |
|---|-----|
| Generationenbalance durch Unterstützung junger Führungskräfte ..... | 141 |
|---|-----|

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | Cross-Mentoring als Unterstützungsinstrument für junge<br>Führungskräfte .....  | 141 |
| 1.1 | Einführung – Ziele und Vorteile des Cross-Mentoring .....   | 141 |
| 1.2 | Erfolgsvoraussetzungen des Cross-Mentoring .....  | 143 |
| 1.3 | Anforderungen an Unternehmen .....  | 144 |
| 1.4 | Anforderungen an einen Mentee .....   | 145 |
| 1.5 | Anforderungen an eine Mentorin oder einen Mentor .....  | 146 |
| 1.6 | Anforderungen an ein Tandem .....   | 148 |
| 2.  | Das Vorgehen .....  | 149 |
| 2.1 | Die Vorbereitungsphase .....  | 151 |
| 2.2 | Die Durchführungsphase .....  | 155 |
| 2.3 | Exkurs: Coaching im Mentoring – Erfahrungsbericht einer<br>Mentorin aus dem GenBa-Projekt .....   | 160 |
| 2.4 | Die Nachbereitungsphase .....   | 165 |
| 3.  | Die Wirkung des Cross-Mentoring-Instrumentes .....  | 167 |
| 3.1 | Ergebnisse der qualitativen Befragungen von Teilnehmenden<br>des GenBa-Projektes .....  | 167 |
| 3.2 | Wie wird Cross-Mentoring in Unternehmen als<br>Personalentwicklungsinstrument angenommen? .....   | 168 |
| 3.3 | Welchen Einfluss hat Cross-Mentoring auf die Karriere und<br>Führungsposition von Nachwuchskräften? .....                                       | 170 |
| 3.4 | Wie werden im Cross-Mentoring Erfahrungen für die<br>Vermittlung von Wissen und die Weiterentwicklung von<br>Kompetenzen nutzbar gemacht? ..... | 171 |

|                                      |  |     |
|--------------------------------------|--|-----|
| 3.5                                  | Welche Voraussetzungen fördern den Dialog der Generationen im Cross-Mentoring? . . . . . | 172 |
| 3.6                                  | Fazit aus den qualitativen Befragungen . . . . .   | 174 |
| 4.                                   | Die Einschätzung des Cross-Mentoring-Instruments durch die Tandempartner . . . . .       | 174 |
| 4.1                                  | Was ergab sich für die Mentees aus dem Cross-Mentoring? . . . .                          | 175 |
| 4.2                                  | Was ergab sich für die Mentor/-innen aus dem Cross-Mentoring? . . . .                    | 178 |
| 4.3                                  | Was wünschen sich die Teilnehmenden als zusätzliche Hilfestellung? . . . . .             | 179 |
| 4.4                                  | Abschließendes Resümee der Beteiligten . . . . .   | 180 |
| 5                                    | Fazit und Ausblick . . . . .   | 182 |
| 6.                                   | Literatur . . . . .  | 184 |
| Die Autorinnen und Autoren . . . . . |  | 187 |



# Vorwort zum Stellenwert des FuE-Projekts GenBa im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

CLAUDIUS RIEGLER

## Ziele des Förderschwerpunkts

Unsere Gesellschaft und somit auch die Arbeitswelt unterliegen einem tiefgreifenden Wandel. So hat sich die Altersstruktur in Deutschland und vergleichbaren Industrienationen in den vergangenen Jahren grundlegend verändert, so dass – bei abnehmenden Berufseintritten Jüngerer – immer mehr Beschäftigte aus dem Berufsleben ausscheiden. Diese Entwicklung stellt Wirtschaft, Gesellschaft und insbesondere Unternehmen vor viele neue Herausforderungen. Es geht u. a. um drohenden Wissensverlust. Betriebe müssen eine demografieorientierte Personalpolitik entwickeln, um Beschäftigte aller Altersstufen an der Generierung und dem Erhalt von Wissen zu beteiligen. Gleichzeitig ändern sich auch die Erwerbsbiografien der Beschäftigten. Flexiblere Strukturen, eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Generationen und kontinuierlich stattfindender Kompetenzerwerb sind die wünschenswerten Folgen.

Um die Chancen des demografischen Wandels auf breiter Basis erforschen zu lassen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2012 den Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ ins Leben gerufen. Das BMBF fördert zu diesem Thema derzeit (bis einschließlich 1. Jahreshälfte 2015) 27 durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanzierte Forschungs- und Entwicklungsvorhaben für neue Beschäftigungs- und Lebensarbeitszeitmodelle. Ein wissenschaftliches Begleitvorhaben mit dem Titel „Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel (DemoScreen)“ unterstützt die Durchführung dieser Verbundprojekte mit seiner Expertise.

Ziel der Förderung ist es, neue demografieorientierte Konzepte für die Entwicklung von Personalstrukturen und Kompetenzerwerb sowie für die Gestaltung der betrieblichen Organisation zu entwickeln und zu erproben. Sie sollen dazu beitra-

gen, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen im demografischen Wandel zu steigern.

Um den Erfolg der Förderung und die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit zu vergrößern, wurden sechs so genannte thematische Fokusgruppen eingerichtet, in denen verschiedene Projekte die Problemstellungen praxisnah erforschten. Die Fokussierung auf zentrale Fragestellungen des demografischen Wandels stellte sicher, dass mit den zu entwickelnden Instrumenten und Maßnahmen Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels erkennen und effizient darauf reagieren können. Es wurde somit ein Beitrag geleistet, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mithilfe von demografieorientierten Lösungen nachhaltig zu sichern und auszubauen. Die behandelten Themen reichten von der Einrichtung altersheterogener Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels, Demografiemanagement und Vernetzung über die Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bis zur Erforschung von Erwerbsbiografien als Innovationstreiber, der Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel sowie dessen regionalen Aspekten.

## FuE-Rahmenprogramm

Innovationen gelten als Schlüsselfaktor, um den tief greifenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich zu begegnen. Innovationen müssen sich allerdings daran messen lassen, wie sie zu gesellschaftlichem Fortschritt und zu wirtschaftlichem Erfolg beitragen. Sie können nur dann erfolgreich sein, wenn das Zusammenspiel zwischen technologischen Entwicklungen und den Anforderungen von Menschen an die Technik gelingt. Deshalb gilt der Stärkung der Innovationsfähigkeit ein besonderes Augenmerk der Förderpolitik. Zur Innovationsfähigkeit werden kompetente Menschen und wandlungsfähige Unternehmen gebraucht. Denn Wachstum und Arbeitsplätze entstehen nur, wenn die Entwicklung der Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten, der Belegschaften und des Managements abgestimmt erfolgt.

Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung stehen aus diesem Grund gleichberechtigt nebeneinander. Ihr Zusammenspiel sorgt dafür, dass sich Arbeiten und Lernen zu einem Prozess verbinden und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Ihre Kraft wirkt dort am stärksten, wo die Unternehmen die Innovationskraft der Menschen fordern, aufnehmen und fördern. Um diese Prozesse zu stimulieren und zu fördern, hat das BMBF 2007 das For-

schungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ veröffentlicht. Im Einzelnen will das Programm dazu beitragen, dass

- Menschen ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen dort auch (weiter-)entwickeln.
- Unternehmen die Voraussetzungen für erfolgreiche Kompetenzentwicklungen schaffen und damit zur Quelle neuer Ideen, erfolgreicher Produkte und neuer Beschäftigung werden.
- Netzwerke und Zusammenarbeit gestaltet werden, die Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.

Die Erfahrungen der bisherigen Förderpraxis haben bei der Programmerstellung eine wichtige Rolle gespielt. Das betrifft insbesondere die Ausrichtung auf anwendungsorientierte Projekte, die Berücksichtigung von Transfermaßnahmen sowie die Bedeutung der Ergebnisverwertung, mit der die Nachhaltigkeit der Forschungsförderung gezielt verbessert werden soll. Innerhalb des Programms werden fachliche Schwerpunkte gesetzt, in deren Rahmen eine Projektförderung erfolgt. Dazu wurden die Förderschwerpunkte „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ und „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ realisiert. Als weitere Schwerpunkte folgten mit einer Bekanntmachung im Juli 2010 das Thema „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Start 2012) und mit einer im Dezember 2012 veröffentlichten Bekanntmachung das Thema „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ (Start 2013).

Das Programm ist Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung in ihrer aktuellen Form als „Die neue Hightech-Strategie – Innovationen für Deutschland“ (2014) sowie der Demografiestrategie der Bundesregierung/Forschungsagenda „Das Alter hat Zukunft“.

## Das Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource (GenBa)“

Das Ziel des Forschungs- und Entwicklungsprojekts GenBa bestand darin, auf der Grundlage der Analyse von Dimensionen und Formen der Betroffenheit durch den beschleunigten demografischen Wandel in verschiedenen Typen von Betrieben gemeinsam mit den Partnern praxistaugliche Instrumente bzw. Konzepte für die

Bewältigung ausgewählter demografisch beeinflusster Herausforderungen zu entwickeln und zu erproben. Dazu zählen:

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

Hintergrund dieses Projektdesigns war der Befund, dass die ostdeutschen Bundesländer sich in einer Phase besonders ausgeprägten demografischen Wandels befinden, die 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.

Der multidisziplinäre Verbund setzte an den markanten demografischen Veränderungen und dem dadurch verursachten Gestaltungsbedarf an. Seine Arbeit beruhte auf der Hypothese, dass Generationenbalance – im Sinne ausgewogener betrieblicher Altersstrukturen – ein wichtiger potentieller Erfolgsfaktor zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit ist, dessen Nutzbarmachung erhebliche Veränderungen in den Rekrutierungspraktiken wie bei der Gestaltung eines wertschätzenden, kompetenzorientierten und innovationsförderlichen Miteinanders von „Alt“ und „Jung“ im Unternehmen erforderlich macht.

Auf überzeugende Weise wird eine Betriebstypologie entwickelt, die unterschiedliche Altersstrukturen, wahrgenommene Herausforderungen durch die bisherigen Altersstrukturen und die Erfordernisse des demografischen Wandels mit Handlungsstrategien oder Handlungsansätzen in den Betrieben verbindet. Auf dieser Grundlage werden situationsbezogene, konkrete Good-Practice-Lösungen vorgestellt:

- zur Gewinnung, Ausbildung und Integration von Nachwuchskräften
- zur Beschäftigung leistungsgewandelter Älterer
- für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen bei der Bewältigung des Generationenwechsels
- für die nachhaltige Unterstützung junger Führungskräfte im Betrieb.

Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Ergebnisse der Projektarbeit von GenBa belegen, dass den ursprünglich aufgestellten Zielen der Fokusgruppe, in der das Verbundprojekt mitwirkte, hohe Bedeutung bei der zukünftigen Bewältigung des demografischen Wandels und seiner Folgen zukommt. Denn der demografische Wandel ist ein vielschichtiges Phänomen. Unternehmensbezogene Einheitslösungen für den Umgang mit den demografischen Veränderungen greifen oft zu kurz und werden den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen nicht gerecht. Die klassische Einteilung des Arbeitslebens in drei Lebensphasen wird heute bereits ergänzt bzw. abgelöst durch die Suche nach Generationenbalance und eine Aufwertung individuell diskontinuierlicher Erwerbsbiografien, die von der Notwendigkeit des kontinuierlichen Wissenserwerbs geprägt sind. Eine durch Diskontinuität gekennzeichnete Erwerbsbiographie ist dabei aber nicht als ein Hindernis für die Innovationsfähigkeit eines Beschäftigten oder gar eines Unternehmens anzusehen. Vielmehr eröffnen solche Biografien Unternehmen die Chance, gezielt an Erfahrungswissen und Kompetenzen zu gelangen, ohne dass größere Qualifikationsmaßnahmen notwendig sind. Daher wurden von der Fokusgruppe Werkzeuge zur Identifizierung und Umsetzung von bekannten sowie ungenutzten Innovationspotenzialen innerhalb von Erwerbsbiografien und als Resultat einer Generationenbalance entwickelt und erprobt. Mit diesen Modellen für die Kombination unterschiedlicher Lebens-, Lern- und Arbeitssituationen werden Unternehmen befähigt, eine wirtschaftliche und zugleich demografieorientierte Personalpolitik zu realisieren.

DR. CLAUDIUS RIEGLER  
Projektträger DLR



# Vorwort aus der gesellschaftlichen Praxis

EGBERT BIERMANN

Wenn wir die heutige Situation in den neuen Bundesländern betrachten, sehen wir neben den allgemeinen demografischen Herausforderungen auch einen bereits deutlich erkennbaren Fachkräftemangel. Aufgrund von Personalabbau, jahrelangem Einstellungsstopp und einer kontinuierlichen Abwanderung von Fach- und Führungskräften fehlt erfahrenes Fachpersonal der mittleren Jahrgänge. Da die mittleren Altersgruppen eine vermittelnde Rolle bei der Kommunikation zwischen den Generationen einnehmen, wird nicht nur der Informationsaustausch behindert. Vielmehr drohen Verluste an Wissen, wenn die jetzigen im Alter fortgeschrittenen Erfahrungsträger/-innen in den Ruhestand gehen.

Wie wirkt sich das auf den Generationenaustausch aus? – Blockierend! – Was lässt sich dagegen tun?

Hier setzt das Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) wichtige Akzente. Das im Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ angesiedelte Projekt wurde vom Zentrum für Sozialforschung Halle, der Eichenbaum GmbH, der MIBRAG sowie der QFC GmbH durchgeführt.

Die Lage in Ostdeutschland birgt nicht nur Risiken, sondern eröffnet auch eine Vielzahl an Chancen. Gestaltungsfelder sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit ergeben sich z. B. durch die Standortpflege, die Arbeitsmarktpolitik und die Wirtschaftsförderung. In den Unternehmen werden bereits jetzt viele Maßnahmen realisiert, beispielsweise zur Vereinbarung von Familie und Beruf, zur Verbesserung der Work-Life-Balance oder zur Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Aber eine Verstärkung und Verbreiterung ist notwendig, wenn der Trend tatsächlich umgedreht werden soll.

Der Fachkräftebedarf kann nur mit neuen Konzepten der Aus- und Weiterbildung sowie des Personalmarketings erfüllt werden. Unternehmen werden dann als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen, wenn sie „Gute Arbeit“ garantieren. Der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) ist es wichtig, Arbeits-

bedingungen demografiesensibel zu gestalten und den Wissenstransfer zu organisieren. Notwendig ist vor allem eine Neuausrichtung betrieblicher Strategien in der Personalentwicklung. Unterstützt werden alle Anstrengungen, die den Dialog und Wissenstransfer zwischen den im Betrieb vorhandenen Generationen sozialpartnerschaftlich gestalten.

In den Unternehmen wurden in den letzten Jahren viele junge Führungskräfte eingestellt. Die Belegschaften weisen jedoch ein hohes Durchschnittsalter auf. Somit trifft die Dynamik der Jungen auf eine bisher Bewährtes erhaltende Stimmung bei den erfahrenen Beschäftigten. In diesem Spannungsfeld wurde durch das QFC-Projektteam das Cross-Mentoring als eine Möglichkeit der Wissensübertragung methodisch adaptiert. Dies soll den Transfer zwischen jungen und erfahrenen Führungskräften ermöglichen, die Soft Skills junger Führungskräfte ausbauen, noch nicht vorhandene Lebenserfahrung ausgleichen und Führungskompetenzen entwickeln, die den demografischen Wandel im Fokus haben.

Der Generationendialog soll zu einer Generationenbalance beitragen, die von Wertschätzung und einem achtungsvollen Umgang mit allen Altersgruppen im Betrieb geprägt ist. Führungsverhalten soll sich so verändern, dass eine Unternehmenskultur entsteht, die den neuen Anforderungen gerecht werden kann.

Gut vermittelte Praxis-Beispiele können betriebliche Gremien, vor allem Betriebsräte, in die Lage versetzen, wirksam zur praktischen Umsetzung von alterssensiblen Maßnahmen beizutragen. Dabei geht es nicht um schnelle „fertige Lösungen“, sondern darum, über den „Tellerrand“ des eigenen betrieblichen Alltags hinauszuschauen. Die MIBRAG setzt hier als Praxispartner des Verbundes Akzente, indem ein integratives Konzept des Lernens und Arbeitens von Personen in unterschiedlichen Lebensphasen und vor allem in altersgemischten Gruppen in einer gemeinsamen MIBRAG-Lern- und Arbeitswelt entwickelt wurde.

Veränderungen lassen sich nur dann gestalten, wenn die benötigten Kompetenzen punkt- und zeitgenau in Unternehmen zur Verfügung stehen. Hier haben besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmen erhebliche Herausforderungen zu meistern. Ein Kompetenzmanagement in KMU von der Konzeptentwicklung bis zur praktischen Anwendung vermittelt der Beitrag der Eichenbaum GmbH.

Der demografische Wandel unserer Gesellschaft kann so auch eine Möglichkeit sein, Wachstumspotenziale zu erzielen. Voraussetzung dafür ist, dass die Chancen rechtzeitig erkannt und gezielt vorbereitet wurden und zwar durch eine demografieorientierte Personalentwicklung und eine effiziente Organisationsgestaltung in den Unternehmen.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor sind die unabhängig von ihrem Lebensalter und ihrem Erfahrungshorizont vorhandenen Innovationspotenziale der Menschen in den Unternehmen, die es zu erschließen gilt. Diese Potenziale zu heben, ist die Aufgabe der kommenden Jahre, um eine moderne und menschenrechte Industriepolitik zu verwirklichen. Unterstützt werden kann dies, indem in den Unternehmen auch Erfahrungen anderer Betriebe aufgegriffen werden, die dann transparent und nachvollziehbar sind, wenn sie in der Praxis des eigenen Betriebes erprobt werden.

Die vorliegende Monografie gibt Anregungen, das eigene Vorgehen zu reflektieren und damit die Handlungsfähigkeit im Betrieb zu verbessern. Ich bedanke mich bei allen, die das Projekt initiiert, ermöglicht und durchgeführt sowie die Monografie erstellt haben.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich nicht nur Spaß beim Lesen dieses Buches, sondern auch Erfolg beim Gestalten einer verbesserten eigenen betrieblichen Wirklichkeit.

EGBERT BIERMANN

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes  
der IG BCE



# Generationenbalance als Handlungskonzept – Zur Einführung

HOLLE GRÜNERT

Der demografische Wandel gehört zu den großen Herausforderungen in unserer Gesellschaft: mit steigendem Durchschnittsalter der Bevölkerung, sinkendem Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und in bestimmten Regionen und Branchen bereits mit spürbarem Nachwuchskräftemangel. Vor allem in Teilen Ostdeutschlands sehen sich viele Betriebe schon heute mit einem Prozess konfrontiert, der durch stark wachsenden Einstellungsbedarf aufgrund des Ausscheidens einer großen Zahl älterer Beschäftigter auf der einen Seite und durch ein rückläufiges Angebot an Nachwuchskräften infolge geringer Jahrgangsstärken und veränderter Bildungs- und Berufswahlentscheidungen auf der anderen Seite geprägt ist. Dieses Ungleichgewicht wird voraussichtlich in den kommenden Jahren noch zunehmen.

Obwohl demografische Entwicklungen in ihrer Grundtendenz langfristig vorhersehbar sind, werden viele, meist kleine Betriebe von der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt relativ unvorbereitet getroffen, da sie kaum über Ressourcen für eine vorausschauende Personalarbeit verfügen. Aber auch größere, vorausschauend handelnde Betriebe stehen vor neuen personalwirtschaftlichen Aufgaben.

Dabei birgt der rasche demografische Wandel durchaus nicht nur Risiken und akute Herausforderungen, sondern auch Chancen. „Not macht erfinderisch.“ Handlungsdruck erleichtert es, überkommene Klischees zu revidieren, neue Themen auf die Agenda zu setzen, personalpolitische und organisationsstrukturelle Innovationen in Angriff zu nehmen.

Wenn eine ausreichende „Versorgung“ mit gut qualifizierten Fachkräften nicht mehr selbstverständlich ist, wird es umso wichtiger für die Unternehmen, sich nicht nur mit der Leistungserbringung ihrer Beschäftigten, sondern auch mit der Arbeitsqualität zu befassen und sich selbst als attraktive Arbeitgeber zu profilieren. Nur so werden sie qualifizierte Arbeitskräfte auf Dauer an sich binden und frei werdende Arbeitsplätze mit geeignetem Nachwuchs besetzen können. Das schließt

neue bzw. erweiterte Handlungsfelder für die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene ein.

Trotz grundsätzlicher Gemeinsamkeiten sind die Handlungsbedingungen und Handlungserfordernisse in verschiedenen Betrieben sehr vielfältig, wenn es darum geht, wie die intergenerationellen Beziehungen zwischen „Jung“ und „Alt“ konkret zu gestalten sind, wie die Potenziale von Beschäftigten verschiedener Altersgruppen unter Umständen besser identifiziert, erschlossen und entwickelt werden können und wie letztendlich ein gleichermaßen mitarbeiterfreundliches, motivierendes und innovationsförderliches Miteinander geschaffen und aufrechterhalten werden kann.

## 1. Das Konzept der Generationenbalance

Hier setzt das Projekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) an, das im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung aus Bundes- und ESF-Mitteln gefördert und in den Jahren 2012 bis Anfang 2015 durchgeführt worden ist.

Generationenbalance ist für uns nicht einfach eine Frage größerer oder geringerer Jahrgangsstärken. Vielmehr verstehen wir Generationenbalance als ein ganzheitliches Konzept für nachhaltige betriebliche Personalpolitik unter dem Aspekt des Dialogs und Miteinanders der Generationen im Betrieb. Dieses Konzept adressiert mindestens drei Problemfelder und ist damit ein wichtiger (potenzieller) Erfolgsfaktor sowohl für die Aufrechterhaltung und Steigerung der betrieblichen Leistungs- und Innovationsfähigkeit als auch zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.

Zum einen beinhaltet Generationenbalance die Gestaltung ausgewogener Altersstrukturen im Betrieb einschließlich der nötigen Beziehungen zum externen Arbeitsmarkt: Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern, von Absolventen mit Berufsbildungs- oder Hochschulabschluss, von Fach- und Führungskräften unterschiedlicher Alters- und Qualifikationsgruppen, Entwicklung und Umsetzung entsprechender Rekrutierungskonzepte.

Zum anderen erfordert – und ermöglicht – Generationenbalance als Handlungskonzept eine Unternehmenskultur, die sich durch Wertschätzung von und einen achtungsvollen Umgang mit allen Altersgruppen im Betrieb auszeichnet. Es geht um die Berücksichtigung lebensphasenspezifischer Bedürfnisse und Erforder-

nisse bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen, bei präventivem Arbeits- und Gesundheitsschutz und auf anderen Gebieten.

Und schließlich ist Generationenbalance eng verbunden mit betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, mit der Sicherung eines möglichst reibungslosen Transfers von Wissen und Erfahrungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen, auch im Hinblick auf den Erhalt benötigten Wissens über das Ausscheiden (zumeist) älterer Leistungsträger hinaus.

Ungewogene Altersstrukturen können, je nach den konkreten Bedingungen, durch sehr hohe Anteile älterer Beschäftigter oder andere Formen ausgeprägter Kohortendominanz, aber auch durch sehr starke Altersdifferenzen in der Belegschaft gekennzeichnet sein. Sie können zu Blockaden bei der Wissensweitergabe und/oder der Aufnahme neuen Wissens führen, die Kommunikation zwischen Fach- und Führungskräften bzw. zwischen den Kollegen untereinander in der täglichen Arbeit behindern, Aufstiege oder andere Formen der Personalentwicklung im Betrieb erschweren und auf diese Weise nicht nur das Betriebsklima, sondern auch die Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Betriebes beeinträchtigen. Auf die Möglichkeit solcher negativen Wirkungen wird in der Literatur und in verschiedenen Diskussionszusammenhängen seit Längerem hingewiesen. In der Praxis stellt die Verbesserung der Altersstrukturen jedoch immer wieder aufs Neue große Herausforderungen.

Das Projekt GenBa will zur Bewältigung dieser Herausforderungen und zur Nutzung der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Chancen beitragen. Dazu wurde auf der Basis von Literaturrecherchen und Experteninterviews mit Geschäftsführern ostdeutscher Betriebe zunächst ein Koordinatensystem der Betroffenheit erarbeitet. Parallel dazu erfolgten umfangreiche Statistikanalysen, um die Frage zu beantworten, wie verbreitet – auch im Ost-West-Vergleich – bestimmte Altersstrukturtypen von Betrieben sind. Nach Recherchen, Experteninterviews und Statistikauswertungen wurde eine eigene CATI-Erhebung<sup>1</sup> bei mehr als 830 ostdeutschen Betrieben durchgeführt, mit deren Hilfe detailliert aufgezeigt werden kann, wie Betriebe selbst ihre Altersstrukturen einschätzen, welche Aufgaben sie für sich ableiten und welche Wege zu deren Bewältigung sie einschlagen.

Diese konzeptuellen und analytischen Arbeiten im Rahmen des Verbundprojektes GenBa wurden von Wissenschaftler/-innen des *Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* durchgeführt. Auf der Grundlage dessen entwickelten und erprobten die drei anderen Partner im Verbund praxistaugliche Konzepte und Instrumente zur Bewälti-

---

1 CATI = Computer Assisted Telephone Interviewing.

gung ausgewählter, spezifischer demografischer Herausforderungen und zur Nutzung konkreter Chancen im eigenen Betrieb oder bei Betriebspartnern, mit denen sie ihrerseits während der Projektlaufzeit besonders eng zusammengearbeitet haben:

Der Partner Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG) arbeitet an der Verbesserung der Generationenbalance, indem neue Wege zur Gewinnung, Ausbildung und Integration von Nachwuchskräften erschlossen werden. Gleichzeitig wird angesichts der Altersstruktur im Unternehmen auch das Thema immer wichtiger, wie eine adäquate Beschäftigung Älterer, darunter die Weiterbeschäftigung leistungsgewandelter Mitarbeiter/-innen gesichert werden kann.

Der Partner *Eichenbaum Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH* aus Gotha widmet sich der Entwicklung von Kompetenzmanagementsystemen für KMU, mit deren Hilfe der Aufbau und Erhalt benötigter Kompetenzen im Unternehmen vor allem unter den Bedingungen schwieriger Personalrekrutierung und des anstehenden Generationswechsels unterstützt werden soll.

Der Partner *Qualifizierungsförderwerk Chemie mbH (QFC)* aus Halle hat ein spezielles Instrument – ein Mentoring-Konzept – weiterentwickelt, adaptiert und erprobt, das der Unterstützung junger Führungskräfte dient. Dabei wurde von den beteiligten Chemie-, Energie- und anderen Unternehmen neben weiteren Themen sehr stark der Unterstützungsbedarf für junge Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern betont.

## 2. Inhalt der Beiträge im vorliegenden Band

Die Beiträge im vorliegenden Band stellen ausgewählte Erfahrungen und Ergebnisse aus den vier Teilvorhaben des Verbundprojektes GenBa vor, wobei in einigen Fällen auch ganz bewusst – in Transferperspektive – Synergien mit anderen Arbeitszusammenhängen einbezogen werden.

*Holle Grünert* begründet eingangs, warum und wie sich gerade in Ostdeutschland ein besonderer Problemdruck durch sehr raschen demografischen Wandel aufgebaut hat. Dabei wird auf die kurzfristige Abfolge zweier gegensätzlicher Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt verwiesen: von verbreitetem Einstellungsstopp, blockiertem Generationenaustausch und Nachwuchskräfteüberschuss hin zur Öffnung betrieblicher Personalstrukturen und (partiellen) Verknappung von Nachwuchskräften. In diesem Umschlag liegen auch Ursachen für die Verbreitung

bestimmter Altersstrukturtypen, insbesondere sogenannter Dellenbetriebe mit besonderen personalwirtschaftlichen Herausforderungen und Lösungsansätzen.

*Ingo Wiekert* quantifiziert die Verbreitung unterschiedlicher Altersstrukturtypen von Betrieben in Ost- und Westdeutschland. Auf Basis der umfangreichen Unternehmensbefragung des ZSH wird sodann differenziert dargestellt, wie die Betriebe selbst ihre Altersstruktur und den dadurch verursachten Problemdruck einschätzen, auf welchen Gebieten sie besonderen Handlungsbedarf für sich sehen, was sie gegenwärtig bereits zur Beeinflussung der Altersstruktur und zur Verbesserung der Generationenbalance unternehmen und wo sie Schwerpunkte ihrer Arbeit für die nächsten Jahre setzen. Unter Berücksichtigung von Altersstruktur und Betriebsgröße werden fünf unterschiedliche Betriebstypen behandelt.

*Jürgen Walther* berichtet in einem gemeinsamen Beitrag mit *Christina Buchwald* und *Ingo Wiekert* unter anderem darüber, welche Wege MIBRAG zur frühzeitigen Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern angesichts der angespannten Nachwuchssituation in der Region einschlägt, welche Veränderungen und Verbesserungen in der Ausbildung (zum Beispiel auf dem Gebiet von Defizitfeststellung und Defizitausgleich) in jüngster Zeit vorgenommen worden sind, wie die Auszubildenden und jungen Fachkräfte in überwiegend ältere Teams integriert werden und welche Anforderungen MIBRAG an das Ausbildungspersonal stellt.

Kontrastierend zum vorangegangenen Beitrag befasst sich *Thomas Ketzmerick* sodann mit der älteren Generation im Betrieb. Hier wird zum einen auf die Datenauswertung einer Befragung von Gewerkschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern zum Thema „Rente mit 67“ zurückgegriffen, die das ZSH für den IG BCE-Bezirk Darmstadt vorgenommen hat: Wie wird die derzeitige Arbeitssituation im Hinblick auf eine Weiterbeschäftigung bis zum Alter von 67 Jahren eingeschätzt, was müsste evtl. geändert werden? Zum anderen wird auf Good-Practice-Beispiele aus dem Bereich der MIBRAG zum Einsatz leistungsgewandelter Älterer eingegangen.

*Bernd Wolf* verdeutlicht an einem konkreten Beispiel (der Zusammenarbeit von Eichenbaum mit der Finanz-DATA GmbH in Gotha) das Vorgehen beim Kompetenzmanagement in KMU von der Konzeptentwicklung bis zur praktischen Anwendung: Erfassung der individuellen Kompetenzen der Beschäftigten (Ist- und Soll-Zustand gemäß den betrieblichen Zielen), Bestimmung des Handlungsdrucks, der von den zukünftig benötigten Kompetenzen ausgeht, entwickelte Elemente bzw. Module des Kompetenzmanagementsystems, instrumentelle Ausgestaltung, Erwartungen des Unternehmens an die inzwischen eingeleiteten Aktivitäten, mögliche Transfer-Perspektive.

*Jana Csongár, Ute Schlegel, Christina Buchwald* und *Ingo Wiekert* stellen in ihrem Gemeinschaftsbeitrag Cross-Mentoring als Unterstützungsinstrument für

junge Führungskräfte nachvollziehbar vor. Sie begründen die Vorteile von firmenübergreifendem Cross-Mentoring und benennen die Erfolgsvoraussetzungen, unterschieden nach Anforderungen an das Unternehmen, an einen Mentee, einen Mentor und ein (erfolgreich kooperierendes) Tandem. Im Anschluss daran wird das Vorgehen verfolgt, von der Vorbereitungsphase (Gewinnung von Unternehmen, Unterstützung bei der Auswahl der Mentees und Mentoren, Profiling, Matching der Tandems) über die Durchführungsphase (einschließlich Workshops und Tandem-Treffen) bis zur Nachbereitungsphase, die auch eine Selbstevaluation mittels Teilnehmerbefragung einschloss.

Die Autor/-innen geben der Hoffnung Ausdruck, dass vielleicht der eine oder die andere Leser/-in diesem Sammelband einige Anregungen zur Arbeit an der Verbesserung der Generationenbalance im eigenen Organisations-Umfeld entnehmen könnte und dass, im Gegenzug, das vorgestellte Sample an Vorgehensweisen und Instrumenten im Zuge des weiteren Transfers noch so manche – möglicherweise auch überraschende – Bereicherung erfahren wird.

DR. HOLLE GRÜNERT  
Koordinatorin des Verbundprojekts GenBa

# Hoher Problemdruck durch raschen demografischen Wandel in Ostdeutschland

HOLLE GRÜNERT

## 1. Einleitung

In allen entwickelten Gesellschaften existieren Strukturen und Verhaltensmuster, die dafür Sorge tragen, dass die demografische Dynamik nicht in Widerspruch zu hochrangigen gesellschaftlichen Zielen (wie zum Beispiel Wohlstandsmehrung und Sicherung sozialer Kohäsion) gerät, sondern deren Erreichung erleichtert und stützt. Diese Strukturen, zu denen neben anderen große Teile des Bildungssystems und der sozialen Sicherungssysteme sowie die meisten Muster sozialen Aufstiegs gehören, sind in der Regel stabil genug, um auch ein erhebliches Tempo des demografischen Wandels zu bewältigen und seine Dynamik als Innovationsimpuls zu nutzen.

Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass diese jahrzehntelang bewährte gesellschaftliche Fähigkeit zur Bewältigung von Prozessen der demografischen Be- und Entschleunigung durch das Tempo des Wandels überfordert wird. Dann sind gravierende Folgewirkungen denkbar, insbesondere in Form von starken und meist ganz neuartigen Ungleichgewichten sowie von funktionalen Hemmnissen und Störungen verschiedener Art. Gegenwärtig mehren sich in den entwickelten Gesellschaften unter dem Stichwort der „alternden Gesellschaft“ und ihrer Folgen für Arbeit und Beschäftigung Hinweise und ernst zu nehmende Argumente dafür, dass sich der demografische Wandel schrittweise einem in diesem Sinne kritischen Tempo nähert, so dass Folgewirkungen, vor allem in Form von ausgeprägten und möglicherweise schnell wechselnden Ungleichgewichten zunehmend spürbar werden.

Dieses Risiko ist derzeit in großen Teilen Ostdeutschlands besonders hoch. Dabei folgten zwei gegensätzliche Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt rasch aufeinander. Der vorliegende Beitrag geht auf ihre Entstehung und Auswirkungen ein und benennt Herausforderungen für das personalpolitische Handeln der Betriebe.

## 2. Struktureller Nachwuchskräfteüberschuss und „gestauchte“ betriebliche Altersstrukturen in den 1990er und frühen 2000er Jahren

Seit Anfang/Mitte der 1990er Jahre entstanden und verfestigten sich am Arbeitsmarkt in Ostdeutschland starke Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage, deren Ursachen zwar voneinander unabhängig waren, die aber in einer Weise zusammenwirkten, welche zu erheblichen nicht intendierten Verstärkungseffekten führte. Das Zusammenwirken der verschiedenen Ursachen äußerte sich zunächst in einem lang andauernden, ausgeprägten Nachwuchskräfteüberschuss, während sich bald schon Hinweise auf eine nicht minder ausgeprägte Verknappung für die Zukunft abzeichneten.

Ursachen für das hohe Angebot an Nachwuchskräften reichen bis weit in die Geschichte der DDR zurück. Schon in den 1970er Jahren stieß die DDR-Führung auf Grenzen ihrer extensiven Personaleinsatzstrategien und beschloss ein umfangreiches, später noch mehrfach nachgebessertes Paket sozialpolitischer Maßnahmen, um einem für die Zukunft befürchteten Arbeitskräftemangel vorzubeugen. Diese Maßnahmen waren alles in allem sehr erfolgreich. Anders als in anderen Industriestaaten, in denen mit dem „Pillenknicke“ die Geburtenzahlen sanken, stieg in der DDR die Zahl der Lebendgeborenen von rund 180.000 im Jahr 1975 auf mehr als 240.000 Anfang der 1980er Jahre und blieb fast bis zum Ende des Jahrzehnts auf einem hohen Niveau (vgl. Statistisches Bundesamt 1993a; Grünert 1997).

Die Angehörigen der starken Jahrgänge drängten jedoch gerade zu einer Zeit auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, als sich dessen Aufnahmefähigkeit drastisch verringert hatte. Der Anpassungsschock, der durch die Währungsunion und die unmittelbare Konfrontation der ostdeutschen Wirtschaft mit dem Weltmarkt ausgelöst worden war, hatte zum Verlust von 40 Prozent aller Arbeitsplätze geführt. Den 9,7 Millionen Beschäftigten der DDR-Volkswirtschaft im Jahr 1989 (vgl. Statistisches Bundesamt 1993b) standen 1992 nur noch 5,8 Millionen in „marktinduzierten“ Beschäftigungsverhältnissen (und eine weitere halbe Million in öffentlich geförderten Arbeitsverhältnissen) gegenüber.

Im Zusammenhang mit Massenentlassungen, Betriebsschließungen, der Entflechtung und Zerlegung ehemaliger DDR-Kombinate kam es zu erheblichen Umschichtungen in der Erwerbsbevölkerung. Eine Auswertung von Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) ergab, dass von den 1990 im Erwerbsleben stehenden DDR-Bürgern bereits 1994 etwa ein Drittel nicht mehr erwerbstätig

war; gut ein Drittel (die „Wechsler“) hatte – freiwillig oder gezwungenermaßen – seinen bisherigen Tätigkeitsbereich verlassen und eine neue Stelle gefunden oder sich selbständig gemacht; ein knappes Drittel (die „Bleiber“) war nach eigener Aussage noch an der gleichen Stelle beschäftigt wie 1990 (Lutz, Grünert 1996, S. 79).

Die Tatsache, dass allein jeder dritte 1990 noch Erwerbstätige binnen weniger Jahre aus dem Erwerbsleben ausgeschieden war, kann zu einem erheblichen Teil auf eine zielgerichtete Politik zur Altersentlastung des Arbeitsmarktes zurückgeführt werden. Die Bundesregierung unternahm große Anstrengungen, um die Folgen massenhafter Arbeitsplatzverluste sozial abzufedern. So konnten bis Ende 1992 Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet hatten, zu vergleichsweise günstigen Bedingungen in den vorzeitigen Ruhestand gehen. Allein auf diese Weise wurde der ostdeutsche Arbeitsmarkt kurzfristig um mehr als eine Million Menschen entlastet. Allerdings hatte diese kurzfristige Entlastung die unbeabsichtigte Folge, dass in vielen Betrieben höhere Altersjahrgänge kaum mehr vertreten waren und nach der Wiederanhebung des Renteneintrittsalters über einen längeren Zeitraum nur ein sehr geringer Ersatzbedarf für ausscheidende Ältere bestand.

Aber nicht nur Ältere, sondern auch Jüngere verließen überproportional häufig die schrumpfenden Betriebe. Die bundesdeutschen Regelungen zur Sozialauswahl bei Entlassungen wurden grundsätzlich übernommen, unter dem Druck der Umstände aber sehr pauschal und vereinfacht angewandt. Die Folge waren in vielen Fällen „gestauchte“ betriebliche Altersstrukturen in den fortbestehenden Betrieben, die sich auf die damals mittleren Jahrgänge konzentrierten. Bei Neugründungen hatten dagegen gut qualifizierte Jüngere oftmals bessere Chancen. Auch hier bestand eine Tendenz zu homogenen Altersstrukturen.

Betrachtet man die 1994 Erwerbstätigen, so lässt sich gemäß ihrem Beschäftigungsverhalten seit 1990 – den Daten des SOEP zufolge – die eine Hälfte als „stabil“ charakterisieren, die andere Hälfte als „mobil“. Zur zweiten Hälfte gehören 25 Prozent Betriebswechsler, weitere 15 Prozent, die nach einer mehr oder minder langen Unterbrechung – fast immer in einem anderen Betrieb – wieder erwerbstätig waren sowie je 5 Prozent Berufsanfänger und neue Selbständige (Lutz 1996, S. 133).

Für die Angehörigen der geburtenstarken Nachwuchsjahrgänge stellte sich die unzureichende Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes zunächst vor allem als „Lehrstellenlücke“ dar. Noch 1989 waren 136.000 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen worden (darunter 10.000 für eine Berufsausbildung mit Abitur). 1991, auf dem Tiefpunkt der Umbruchkrise, wurden nach Angaben der Berufsberatungsstellen bei der Bundesagentur für Arbeit nur 62.000 Ausbildungsverträge mit Betrieben neu geschlossen. Schätzungen, die zusätzlich berücksichtigen, dass nicht

alle Verträge mit Kenntnis und Unterstützung der Berufsberatung zustande kommen, gehen von 73.000 bis 75.000 Verträgen aus. Weitere 38.000 junge Menschen (darunter 20.000 sogenannte Konkurslehrlinge), die keinen betrieblichen Ausbildungsplatz fanden, wurden schließlich auf öffentlich geförderte außerbetriebliche Ausbildungsstellen vermittelt (Bundesinstitut für Berufsbildung 1992).

Eine gewisse Entlastung für den Ausbildungsstellenmarkt ging anfänglich von der Tendenz zum längeren Verbleib der Jugendlichen im allgemeinbildenden Schulsystem aus, da größere Anteile der leistungsstarken Schüler und Schülerinnen eines Jahrgangs zum Abitur drängten. Dennoch blieb die Situation dramatisch. Auch wurde der Entlastungseffekt teilweise dadurch neutralisiert, dass die Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz bzw. Handwerksordnung im Regelfall nicht mehr zwei Jahre wie in der DDR, sondern (wieder) drei oder sogar dreieinhalb Jahre dauern sollte, vorhandene Ausbildungsplätze also seltener besetzt werden konnten.

Infolge der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konnte das Berufsausbildungssystem der Bundesrepublik nur mit erheblichen Anstrengungen und umfangreicher öffentlicher Förderung nach Ostdeutschland übertragen werden. In den Folgejahren gelang es zwar, sowohl durch die Förderung außerbetrieblicher Ausbildungsplätze als auch durch finanzielle Anreize für eine sogenannte Überbedarfsausbildung in Betrieben das Ausbildungsplatzangebot zu stabilisieren, angesichts der hohen Bewerberzahlen aus den geburtenstarken Jahrgängen blieb die Schließung der Ausbildungsplatzlücke jedoch in den 1990er und frühen 2000er Jahren eine ständige, nicht einfache zu meisternde Aufgabe für die verantwortlichen Akteure aus Wirtschaft und Politik.

Mitunter wurden Analogien zur Situation in der alten Bundesrepublik in den späten 1970er und frühen 1980er Jahren gezogen, als auch dort (relativ) geburtenstarke Jahrgänge die Schule verließen. Damals galt eine abgeschlossene Berufsausbildung als der Schlüssel für den erfolgreichen Einstieg ins Erwerbsleben. Anders als zu jener Zeit aber wurde in Ostdeutschland spätestens seit Ende der 1990er Jahre deutlich, dass für viele junge Menschen erhebliche Probleme auf dem Weg in Erwerbstätigkeit nicht nur an der ersten Schwelle beim Übergang von Schule in Ausbildung, sondern ebenso an der zweiten Schwelle beim Übergang von Ausbildung in Beschäftigung bestanden (vgl. Grünert, Lutz 2003). Auch öffentlich geförderte Unterstützungsmaßnahmen an der zweiten Schwelle konnten fehlende Arbeitsplätze auf Dauer nicht ersetzen.

Viele Betriebe wiesen nach dem Ende der Massenentlassungen gewisse Schließungstendenzen der Beschäftigungsstrukturen auf. Ersatzbedarf für ausscheidende Ältere bestand, wie oben gezeigt, nur in geringem Maße. Gleichzeitig vollzogen sich zwar Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur mit partiellem Einstellungsbe-

darf; per saldo aber gab es in der ostdeutschen Wirtschaft kaum Erweiterungsbedarf, der zusätzliche Arbeitskräfte absorbiert hätte. Vielmehr wurde häufig noch weiterer Personalabbau erforderlich, der zumeist sozialverträglich, d.h. unter Verzicht auf eine Wiederbesetzung frei gewordener Stellen, erfolgte. Dies erschwerte die Situation für Berufseinsteiger.

Generell ist es nicht ungewöhnlich, dass die Unterbeschäftigungsquote<sup>1</sup> bei jungen Menschen, d.h. den unter 25-jährigen, etwas höher liegt als im Durchschnitt aller Erwerbspersonen. Dies lässt sich zumindest teilweise durch eine gewisse Sucharbeitslosigkeit nach Ausbildungsabschluss erklären. Als ausgesprochen dramatisch aber muss die Tatsache bewertet werden, dass Anfang bis Mitte der 2000er Jahre zeitweilig mindestens zwei von fünf unter 25-jährigen Erwerbspersonen in Ostdeutschland nicht im regulären Erwerbsleben standen, sondern entweder arbeitslos oder in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen „aufgefangen“ waren (Grüner et al. 2012, S. 205).

Insgesamt sank im Zehnjahreszeitraum von 1996 bis 2005 die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Ostdeutschland von 6,2 Millionen auf knapp 5 Millionen. Von diesem Rückgang waren verschiedene Altersgruppen unterschiedlich stark betroffen. Während die Zahl der über 50-Jährigen annähernd gleich blieb und die Anzahl der Beschäftigten in der mittleren Altersgruppe (35 bis 50 Jahre) leicht zurückging, entfielen nicht weniger als drei Viertel des Gesamtrückgangs auf die Altersgruppe der unter 35-Jährigen.

Für die betrieblichen Altersstrukturen bedeutete diese Entwicklung, dass die in den Jahren zuvor entstandene Konzentration auf relativ wenige Altersgruppen fortbestand, sich das Durchschnittsalter der Belegschaften erhöhte und der Zustrom von Nachwuchskräften in vielen Fällen weitgehend unterbrochen war.

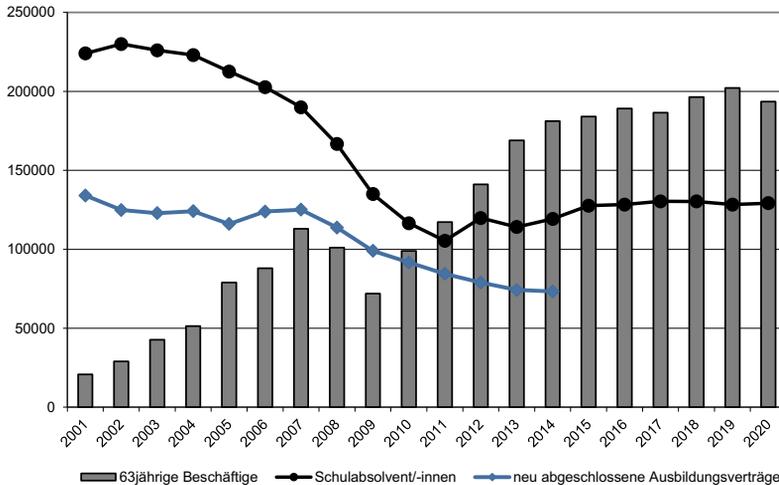
### 3. Steigender Fachkräftebedarf und tendenzieller Nachwuchskräftemangel seit dem Ende der 2000er Jahre

Inzwischen hat sich die Situation am Arbeitsmarkt in Ostdeutschland grundlegend gewandelt. Das langjährige Ungleichgewicht, das durch ausgeprägten Nachwuchskräfteüberschuss gekennzeichnet war, wurde von einem gegenteiligen Ungleichgewicht abgelöst, das sich durch steigenden Fachkräftebedarf und tendenziellen Nachwuchskräftemangel charakterisiert. Für diese Konstellation der rasch aufein-

---

1 Die Unterbeschäftigungsquote misst den Anteil der Arbeitslosen sowie der Teilnehmer an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen an allen Erwerbspersonen.

ander folgenden Ungleichgewichte wurden am Zentrum für Sozialforschung Halle frühzeitig Bild und Begriff der „demografischen Falle“ geprägt (siehe Abbildung 1).



*Abbildung 1: Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2001 – 2020 (63-jährige Beschäftigte, Schulabgänger/-innen, neu abgeschlossene Ausbildungsverträge)*

Quellen: Schulabgänger/-innen: Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz; neu abgeschlossene Ausbildungsverträge: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015; sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: hochgerechnet aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit sowie aus Fachserie 1, Reihe 4.1.1 des Statistischen Bundesamtes; eigene Berechnungen des ZSH

Auf die geburtenstarken Jahrgänge folgten extrem geburtenschwache Jahrgänge. Mit dem Ende der DDR entfielen die bisherigen Anreize für eine frühzeitige Realisierung von Kinderwünschen. Dies traf zusammen mit tiefgreifenden Verunsicherungen über die Zukunft, aber auch mit neuen Lebens- und Mobilitätschancen für viele jüngere Menschen. Im Ergebnis fielen die Geburtenzahlen in Ostdeutschland binnen weniger Jahre auf weniger als die Hälfte des 1989er Wertes.

Junge Menschen aus den geburtenschwachen Jahrgängen verlassen seit der zweiten Hälfte der 2000er Jahre die Schule. Während der Bewerberrückgang am Ausbildungsstellenmarkt zunächst noch teilweise durch die hohe Zahl sogenannter Altbewerber überdeckt wurde, werden seit dem Ende des Jahrzehnts auch dort Verknappungstendenzen mehr und mehr spürbar.

Zugleich nimmt aufgrund der Alterung der Erwerbsbevölkerung der Ersatzbedarf an Fachkräften stark zu. Zwar hat sich tatsächlich das Renteneintrittsalter in den vergangenen Jahren der Grundtendenz nach erhöht, doch wird dadurch das Ausscheiden Älterer nur in begrenztem Maße hinausgezögert. Auch sind gerade ostdeutsche (Industrie-)Betriebe infolge ihrer Beschäftigungsstrukturen besonders stark davon betroffen, dass ältere Beschäftigte die zum 1. Juli 2014 in Kraft getretenen Regelungen zum abschlagfreien Übergang in Altersrente mit 63 Jahren (nach 45 Versicherungsjahren) in Anspruch nehmen.

Darüber hinaus hat die günstige Wirtschaftslage der vergangenen Jahre – in ganz Deutschland – zusätzlichen Fachkräftebedarf erzeugt. In bestimmten Berufen und Regionen zeichnen sich bereits *Engpässe bei Fach- und Nachwuchskräften* ab (vgl. z.B. Baier et al. 2015; Heyme, Wiekert 2015; Heyme, Wiekert 2014). So konnten im Jahr 2013 knapp die Hälfte aller Stellen für Meister und Techniker und 40 Prozent aller Stellen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen, nur unter Schwierigkeiten besetzt werden (Brenzel et al. 2014). Gleichzeitig konnten jede vierte Fachkräftestelle und jede fünfte Ausbildungsstelle gar nicht besetzt werden (Bechmann et al. 2014). Kleinere Betriebe und solche in Ostdeutschland haben tendenziell stärkere Engpässe als größere Betriebe und solche in Westdeutschland (vgl. z.B. Bechmann et al. 2014; Brenzel et al. 2014; Dietz et al. 2013). Ein erhöhter Grad der Fachkräfteknappheit wird regelmäßig unter anderem in den naturwissenschaftlich-technischen Berufen (MINT-Berufen) diagnostiziert (Anger et al. 2015; Bußmann, Seyda 2014).

Diese Entwicklung könnte sich unter den Bedingungen fortschreitenden demografischen Wandels in den kommenden Jahren noch verschärfen. Nach jüngsten Daten der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2015) wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter im Zeitraum von 2014 bis 2030 um knapp 10 Prozent zurückgehen (Variante G1-L1-W2) – es sei denn, noch stärkere Migrationsbewegungen als in der Berechnung angenommen sorgen längerfristig für eine Abschwächung des Trends. Nach gemeinsamen Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) dürfte insbesondere die Zahl der Erwerbspersonen mit mittlerem Berufsabschluss sinken (vgl. Maier, Zika 2015). Die Bedarfsprognosen weisen für Ostdeutschland und einzelne ostdeutsche Länder einen besonders dringlichen Fachkräftebedarf aus (vgl. Heyme, Wiekert 2015; Heyme, Wiekert 2014; Maier, Zika 2015).

Für viele ostdeutsche Betriebe ergeben sich besondere personalpolitische Anforderungen bei der Deckung ihres Fach- und Nachwuchskräftebedarfs sowie beim

Umgang mit den historisch gewachsenen, häufig unausgewogenen Altersstrukturen ihrer Belegschaften.

#### 4. Personalwirtschaftliche Herausforderungen angesichts sich wandelnder betrieblicher Altersstrukturen

Betriebliche Personalwirtschaft hat im Wesentlichen vier Aufgaben zu erfüllen (Weber 1985, S. 48ff.; Nienhüser 2000, S. 56f.): Erstens muss ein bestimmter Bestand an Qualifikationen gesichert werden, d.h. die richtigen Qualifikationen müssen zur rechten Zeit am rechten Platz zur Verfügung stehen. Zweitens ist dieser Qualifikationsbestand in Arbeitsleistung umzusetzen, d.h. es muss die erforderliche Motivierung erreicht werden. Drittens soll die betriebliche Personalwirtschaft dazu beitragen, die Anpassung des Unternehmens an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen über das Personal und dessen Einsatz sicherzustellen. Viertens schließlich sollen die Personalkosten zwar nicht um jeden Preis niedrig, aber – den Anforderungen angemessen – gering gehalten werden.

*Unausgewogene Altersstrukturen* der Belegschaften können die Erfüllung dieser Aufgaben beeinträchtigen, indem sie Konflikte auslösen, die das Betriebsklima verschlechtern und die Motivation verringern (Nienhüser 2000). Dabei hängt es von zahlreichen Rahmenbedingungen und Umwelteinflüssen ab, wann welche Wirkungen spürbar werden. So können unausgewogene Altersstrukturen durch einen sehr hohen Anteil älterer Beschäftigter oder andere Formen der Kohortendominanz gekennzeichnet sein, was zum Beispiel innerbetriebliche Aufstiege erschwert. Sie können auch durch sehr große Altersdifferenzen geprägt sein, was sich unter Umständen negativ auf die innerbetriebliche Kommunikation und Weitergabe von Wissen auswirkt.

Über die Vor- und Nachteile altersheterogener Arbeitsteams versus altershomogener Teams liegen inzwischen differenzierte Erkenntnisse vor, die nahelegen, dass es kein allgemeingültiges Optimum gibt. Veen und Backes-Gellner (2009) weisen nach, dass der Einfluss der Altersheterogenität auf die Produktivität bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben von Teams je nach der Standardisierung dieser Aufgaben variiert. Bei der Erfüllung von Routineaufgaben können die Nachteile von Altersheterogenität (wie geringe Gruppenidentität und dadurch verursachte Unzufriedenheit) produktivitätssenkend wirken. Je innovativer und innovationsförderlicher die Arbeitsaufgaben sind, je mehr sie Vielfalt oder Kreativität erfordern, desto stärker machen sich die Vorteile aus der Kombination unterschiedlicher Wissensbestände, Fähigkeiten und Fertigkeiten in altersheterogenen Teams bemerkbar.

Auch für die langfristige Existenz und Tätigkeit von Betrieben ist es vorteilhaft, wenn die Altersheterogenität relativ hoch ist und die Altersstrukturen ausgewogen sind, weil dann der Generationenwechsel vergleichsweise kontinuierlich erfolgt und weniger „Sprünge“ in den Anforderungen an Kompetenzerhalt und Wissensweitergabe auftreten.

In Ostdeutschland führte jedoch die turbulente wirtschaftliche Entwicklung seit 1989 sowohl dazu, dass heute eine erhebliche Zahl meist kleiner und sehr kleiner Betriebe einseitig von höheren Altersgruppen dominiert wird und in diesem Sinne überaltert ist, als auch zur Verbreitung sogenannter „Dellenbetriebe“ (Grünert 2012).

Dieser Begriff bezeichnet Betriebe mit einer auf typische Weise deformierten Altersstruktur: Die höheren Altersgruppen, vor allem Beschäftigte zwischen Mitte 50 und Anfang 60 sind auch hier überproportional stark vertreten. Zumeist handelt es sich um Angehörige jener „Überlebensgemeinschaften“, die seit den 1990er Jahren schon viele kritische Situationen gemeinsam gemeistert, Umstrukturierungen erlebt und Entlassungswellen überstanden haben. Mit ihren über die Jahre akkumulierten Erfahrungen und Wissensbeständen sind sie zu wichtigen Leistungsträgern im Betrieb geworden.

Vor diesen sehr stark besetzten Jahrgängen weist die Altersstruktur eine regelrechte Delle auf. Der jahrelange Einstellungsstopp hat vor allem bei den Beschäftigten, die heute zwischen Mitte 30 und Mitte 40 sind, Spuren hinterlassen. Diese Altersgruppen sind außerordentlich schwach besetzt. Dagegen sind die jüngeren Belegschaftsangehörigen häufig wieder etwas zahlreicher. Dies gilt vor allem dann, wenn (und ab wann) die Ausbildung für den eigenen Bedarf und die Übernahme der Ausgebildeten wieder in Gang gekommen sind.

Ein typisches Beispiel für einen personalwirtschaftlich aktiven Dellenbetrieb wird im Beitrag von Walther et al. in diesem Band vorgestellt. Im Beitrag von Wiekert wird der Beweis angetreten, dass Dellenbetriebe die Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland heute stärker als in Westdeutschland prägen.

Solche Dellenbetriebe sehen sich mit mindestens drei Gruppen demografischer Herausforderungen konfrontiert:

*Erstens* müssen sie ihre Anstrengungen zur Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern gerade in einer Zeit verstärken, in der geeignete Bewerber deutlich knapper werden. Viele Betriebe – vor allem solche mit Ausbildungserfahrung – betrachten die (verstärkte) eigene Ausbildung nach wie vor als Königsweg zur Deckung ihres Nachwuchskräftebedarfs (Bußmann et al. 2014; Grünert, Wiekert 2010). Sie sehen sich gezwungen, ihre bisherigen Konzepte auf den Prüfstand zu stellen (siehe den Beitrag von Walther et al.). Sie müssen prüfen, inwieweit und mit

welchen Vorgehensweisen sie den Suchraum bei der Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern erweitern wollen, d.h. welche Bewerbervoraussetzungen in welchen Berufen für sie nach wie vor unverzichtbar sind, wo sie unter Umständen Kompromisse eingehen und wo sie (zum Beispiel bei der Vermittlung eigentlich voraussetzender Kenntnisse und Fertigkeiten) eigene Anstrengungen verstärken können.

*Zweitens* stellen sich neue Aufgaben bei der Integration von Auszubildenden und jungen Fachkräften in überwiegend ältere Teams. Dabei geht es sowohl um die Motivation der Jungen als auch um die Bereitschaft der Älteren zur Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen; und es geht auch darum, dass Wissenstransfer keine „Einbahnstraße“ von Alt zu Jung bleiben sollte. Aktiv gemanagte altersheterogene Teams können erhebliche innovative Potenziale entfalten (Buchwald et al. 2013).

*Drittens* müssen die Beziehungen zwischen jungen Führungskräften und älteren Leistungsträgern im Betrieb neu gestaltet werden. Lange Zeit waren die Führungskräfte ostdeutscher Betriebe im statistischen Durchschnitt deutlich älter als jene in westdeutschen Betrieben. Inzwischen ist der Generationenwechsel auf der Führungsebene in Gang gekommen. Ein konstruktives, leistungs- und innovationsförderliches Miteinander setzt Lernprozesse sowohl bei den jungen Führungskräften als auch bei den gestandenen Leistungsträgern voraus und erfordert mitunter auch professionelle Unterstützung dabei (siehe den Beitrag von Csongár et al. in diesem Band).

Angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage und des partiell anzutreffenden Fachkräftemangels ist nicht zu erwarten, dass die Dellenbetriebe ihre Altersstruktur kurzfristig durch umfangreiche Neueinstellungen verbessern können. Vielmehr muss die Lücke bei bestimmten heute mittleren Jahrgängen weiter „durchaltern“. Daraus resultieren noch für etliche Jahre umfangreiche Herausforderungen, um die Generationenbalance im Betrieb zukunftsfest zu gestalten und um „neue Konzepte der Kompetenz- und Personalentwicklung sowie der Organisationsgestaltung“ zu entwerfen, auszuarbeiten und praktisch zu erproben, die geeignet sind, auch „die Chancen des demografischen Wandels für Innovationen nutzen zu können“ (BMBF 2010).

## 5. Literatur

- Anger, C.; Koppel, O.; Plünnecke, A. (2015): *MINT-Frühjahrsreport 2015. MINT – Regionale Stärken und Herausforderungen. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall*, Institut der Deutschen Wirtschaft e.V., Köln.
- Baier, J.; Keupp, D.; Renz, A.; Rietschel, C.; Strack, R. (2015): *Die halbierte Generation. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland*, Mai 2015, The Boston Consulting Group, Abrufdatum 5. August 2015, <http://www.bcg.de/documents/file193349.pdf>
- Bechmann, S.; Dahms, V.; Frei, M.; Leber, U.; Schwenkler, B.; Tschersich, N. (2014): Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Probleme bei der Besetzung von Fachkräftenstellen. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2013, *IAB-Forschungsbericht 14/2014*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Brenzel, H.; Czepek, J.; Kubis, A.; Moczall, A.; Rebien, M.; Röttger, C.; Szameitat, J.; Warning, A. (2014): Neueinstellungen im Jahr 2013: Robuste Personalnachfrage im Westen wie im Osten. *IAB-Kurzbericht 19/2014*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (1992): *Berufsbildungsbericht 1992*, Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): *Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“*, Bonn.
- Buchwald, C.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I. (2013): Blockiert oder stimuliert? – Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 4, Heft 1, S. 16–17.
- Bußmann, S.; Flake, R.; Seyda, S. (2014): *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Unternehmen steigern Ausbildungsangebote in Engpassberufen*. Institut der deutschen Wirtschaft e.V., Köln.
- Bußmann, S.; Seyda, S. (2014): *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit Längerem Engpässe. Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*, Institut der deutschen Wirtschaft e.V., Köln.
- Dietz, M.; Kubis, A.; Leber, U.; Müller, A.; Stegmaier, J. (2013): Personalsuche in Deutschland: Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. *IAB-Kurzbericht 10/2013*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Grünert, H. (2012): „Generationenbalance in Dellenbetrieben“ – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 3, Heft 3, S. 28–29.
- Grünert, H.; Ketzmerick, T.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2012): Ostdeutsche Betriebe im demografischen Umbruch. In: Best, H./Holtmann, E. (Hrsg.), *Aufbruch der entschicherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung*, Campus Verlag, Frankfurt (Main) und New York.
- Grünert, H.; Wiekert, I. (2010) Nachwuchskräfteerekrutierung in Zeiten demografischer Umbrüche. Reaktionen von Betrieben in Sachsen-Anhalt und Niederdachsen, *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, Jg. 39, Heft 6, S. 20–24.
- Grünert, H.; Lutz, B. (2003): Aus der Geschichte lernen? Neue Lösungen für die geburtenstarken Jahrgänge in Ostdeutschland. In: Berger, K.; Walden, G. (Hrsg.), *Öffentliche*

- Ausbildungsförderung in Ostdeutschland unter der Lupe*, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Grünert, H. (1997): *Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt in der DDR*, Leske + Budrich, Opladen.
- Heyme, R.; Wiekert, I. (2015) *Fachkräftestudie bis 2020 Sachsen-Anhalt*. Eine Studie im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Sachsen-Anhalt – Thüringen (Hrsg.), Halle.
- Heyme, R.; Wiekert, I. (2014): *Fachkräfteperspektive Thüringen 2025*. Studie im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie, Erfurt.
- Lutz, B.; Grünert, H. (1996): Der Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR 1998–1994. In: Lutz, B.; Nickel, H. M.; Schmidt, R.; Sorge, A. (Hrsg.), *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. Berichte der KSPW, Bd. 1*, Leske + Budrich, Opladen. S. 69–120.
- Lutz, B. (1996), Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen. In: Lutz, B.; Nickel, H. M.; Schmidt, R.; Sorge, A. (Hrsg.), *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. Berichte der KSPW, Bd. 1*, Leske + Budrich, Opladen, S. 121–160.
- Maier, T.; Zika, G. (Hrsg.) (2015): *Qualifikation und Beruf in Deutschlands Regionen bis 2030. Konzepte, Methoden und Ergebnisse der BIBB-IAB-Projektionen*. IAB-Bibliothek 353, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Nienhüser, W. (2000): Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: George, R.; Struck, O. (Hrsg.), *Generationenaustausch im Unternehmen*. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 55–70.
- Statistisches Bundesamt (2015): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2015*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1993a): *Bevölkerungsstatistische Übersichten 1946 bis 1989. Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 3*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1993b): *Erwerbstätige 1950 bis 1989. Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 14*, Wiesbaden.
- Veen, S.; Backes-Gellner, U. (2009): Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte?. In: Backes-Gellner, U.; Veen, S. (Hrsg.), *Altern, Arbeit und Betrieb. Altern in Deutschland, Bd. 3.*, Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Stuttgart, S. 29–64.
- Weber, W. (1985): *Betriebliche Weiterbildung*, Poeschel, Stuttgart.

# Auf dem Weg zur Generationenbalance in unterschiedlichen Typen von Betrieben – Ergebnisse einer Betriebsbefragung

INGO WIEKERT

Eingangs wird im Beitrag die Verbreitung unterschiedlicher Altersstrukturtypen von Betrieben in Ost- und Westdeutschland quantifiziert. Auf Basis einer umfangreichen Unternehmensbefragung im GenBa-Projekt wird differenziert dargestellt, wie die Betriebe selbst ihre Altersstruktur und den dadurch verursachten Problemdruck einschätzen, auf welchen Gebieten sie besonderen Handlungsbedarf für sich sehen, was sie gegenwärtig bereits zur Beeinflussung der Altersstruktur und zur Verbesserung der Generationenbalance unternehmen und wo sie Schwerpunkte ihrer Arbeit für die nächsten Jahre setzen. Unter Berücksichtigung von Altersstruktur und Betriebsgröße werden fünf unterschiedliche Betriebstypen zu diesen Punkten differenziert analysiert.

## 1. Ausgangslage

Im Zuge der Wiedervereinigung und der wirtschaftlichen Transformation entstanden in den privatisierten, ehemaligen Betrieben der DDR-Wirtschaft bzw. in den auf dem Gebiet der ehemaligen DDR neugründeten Unternehmen durch Prozesse der Frühverrentung (zur Altersentlastung des Arbeitsmarktes) und der Sozialauswahl (bei Massenentlassungen) Altersstrukturen in den Betrieben, die deutlich homogener waren, als dass sie einer „natürlichen“ Generationsabfolge innerhalb einer betrieblichen Belegschaft zuträglich wären. (Vgl. Wiekert 2002, S. 9ff.) Diese verkürzt als „Überlebensgemeinschaft“ bzw. „Olympiamannschaft“ charakterisierten betrieblichen Altersstrukturtypen zeichneten sich u. a. in ihren personalpolitischen Entscheidungen dadurch aus, dass sie in Reaktion auf sich nur geringfügig abzeichnende, betriebliche Beschäftigungsbedarfe und einem übergroßen Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuchenden Rekrutierungspolitiken entwickelten und verfestigten (Grünert, Wiekert 2010; Behr et al. 2010), die sie angesichts des

Umschlags der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt nunmehr vor neue Probleme stellen, die mit den bis dato eingeübten Rekrutierungspraktiken nicht mehr zu bewältigen sind:

Über einen langen Zeitraum war der Arbeitsmarkt in Ostdeutschland durch ein hohes Angebot gut qualifizierter Fachkräfte bei geringer betrieblicher Nachfrage geprägt.<sup>1</sup> Vor allem Berufsanfänger hatten Schwierigkeiten beim Einstieg ins Erwerbsleben. Innerhalb weniger Jahre vollzog sich jedoch ein Umschlag von geburtenstarken zu geburtenschwachen Nachwuchskohorten. Die Zahl der Schulabgänger in Ostdeutschland hat sich seit Anfang des letzten Jahrzehnts halbiert. Damit ging auch die Zahl der aus Sicht der Betriebe für eine Berufsausbildung geeigneten Schulabsolventen deutlich zurück. (Vgl. Buchwald et al. 2014, S. 5ff.) Für die mehrheitlich kleinen ostdeutschen Betriebe stellt dies eine ernste Herausforderung dar, da schnell Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Versorgung mit Nachwuchs sicher zu stellen oder äquivalente Lösungen zu erarbeiten. Verschärfend kommt hinzu, dass infolge deutlich steigender Rentenabgänge der Ersatzbedarf in großen Teilen des Beschäftigungssystems wächst. Die Zahl der 55- bis 59-Jährigen bzw. der 60- bis 64-Jährigen hat sich zwischen 2004 und 2014 verdoppelt (von 380 Tsd. auf 670 Tsd. unter den 55- bis 59-Jährigen bzw. von 154 Tsd. auf 388 Tsd. unter den 60- bis 64-Jährigen) (vgl. DeStatis/Statistisches Bundesamt, Fachserien).

Diese Entwicklungen haben Betriebe mehrheitlich unvorbereitet getroffen, was vor allem für kleinere und mittlere Betriebe (KMU) mit einer weniger systematischen Personalpolitik zu einer großen Herausforderung werden dürfte (vgl. Grünert et al. 2000; Lutz et al. 2000a; Lutz et al. 2000b; Lutz 2001; Lutz, Grünert 2001). Zudem ist anzunehmen, dass sich selbst vorausschauend planende Betriebe – häufig sind dies größere Betriebe, die eine eigenständige Personalarbeit vorhalten können – mit neuartigen personalwirtschaftlichen Problemlagen konfrontiert sehen. Viele Betriebe, vor allem KMU mit wenig ausgeprägten personalwirtschaftlichen Ressourcen, sind nach langen Jahren mit geringem Personalbedarf in dieser Situation überfordert (Grünert et al. 2012, S. 208ff.): Einerseits entsteht in den Betrieben durch die ansteigenden Rentenübertritte (ihrer altershomogenen Belegschaft) ein massiver Rekrutierungsbedarf, der zugleich andererseits einem demografisch sinkenden Angebot an Nachwuchskräften gegenübersteht.

Der Beitrag fokussiert vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auf die betrieblichen Altersstrukturen und die daraus erwachsenden Anforderungen an betriebliche Personalpolitiken, sowohl bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte

---

1 Siehe dazu auch Artikel „Problemdruck“ von Holle Grünert in diesem Band.

vom Arbeitsmarkt als auch hinsichtlich der Zusammenarbeit und des Wissens-transfers zwischen Alt und Jung im innerbetrieblichen Arbeitsprozess. Denn die Phase eines besonders rasch verlaufenden demografischen Wandels birgt Risiken, bietet aber auch umfangreiche Lerngelegenheiten: Die beschleunigte Generationenablösung eröffnet den Unternehmen Chancen, ihre Altersstrukturen gezielt zu beeinflussen und überkommene, transformationsbedingte Ungleichgewichte abzubauen. Die im Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource (GenBa)“ auf der Basis des Generationenbalance-Konzeptes entwickelten Lösungsansätze sollen eine möglichst ausgewogene Altersstruktur befördern, so eine leistungsförderliche Zusammenarbeit im Betrieb ermöglichen und eine generationenübergreifende Kooperationskultur als Vorteil betrieblicher Innovationsfähigkeit nutzbar machen.

Vorangestellt ist in diesem Kapitel eine analytische Überlegung, inwieweit die Handlungsfähigkeit eines Betriebes durch seine betriebliche Altersstruktur beeinflusst sein kann. Aus dieser Skizzierung und im Zusammenhang mit einer ersten empirischen Fundierung leiten sich dann die GenBa-Leitfragen ab, bevor im darauf folgenden Kapitel die Ergebnisse des ZSH-Teilvorhabens<sup>2</sup> im Detail dargestellt werden.

## 1.1 Betriebliche Altersstrukturen und Betroffenheit vom demografischen Wandel

In der Frage, was die Handlungsfähigkeit eines Betriebes beeinflusst, spielt in erster Linie die Betriebsgeschichte (neben Größe oder Branchenzugehörigkeit eines Betriebes) eine wesentliche Rolle (siehe Pfeil I der Abbildung 1). Dazu wurden eingangs bereits markante Entwicklungen, die für die betriebsdemografische Historie ostdeutscher Betriebe symptomatisch sind, skizziert: Viele ostdeutsche Betriebe wurden Anfang der 1990er gegründet bzw. ausgegründet und verzeichneten über Jahre hinweg kaum Einstellungsbedarf. Infolge dessen sind diese Betriebe gemessen am durchschnittlichen Alter ihrer Belegschaft eher „überaltert“ oder wenn es doch zu Neueinstellungen (z.B. im Falle betrieblichen Wachstums) kam, was z.T. vor allem auf die Neugründungen zutraf, sowohl durch ältere als auch jüngere Belegschaftsteile gekennzeichnet.

---

2 Das ZSH-Teilvorhaben „Wirkung und Bewältigung des demografischen Wandels in kontrastierenden Betriebstypen“ ist Partner im Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource (GenBa)“ des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“; [www.generationenbalance.de](http://www.generationenbalance.de).

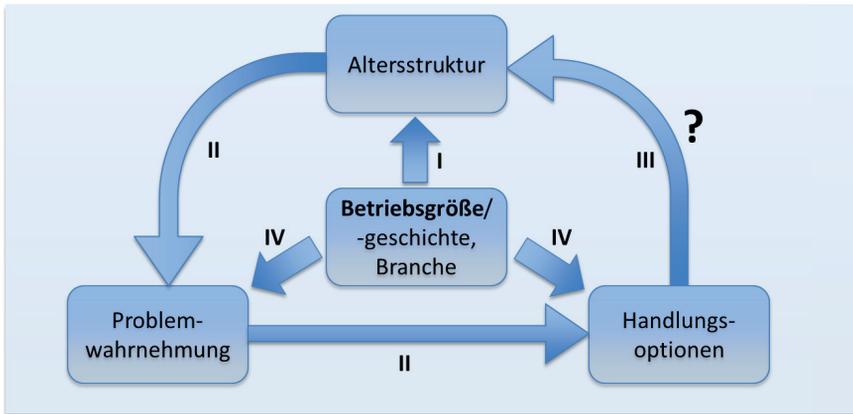


Abbildung 1: Entstehung und Beeinflussung betrieblicher Altersstrukturen

Darstellung des ZSH

Um entsprechende Reaktionen daraus ableiten zu können, setzt eine derartige Altersstruktur voraus, dass sie durch die Betriebe als problematisch wahrgenommen wird – was nicht immer der Fall ist – (siehe Pfeil II der Abbildung 1, insbesondere dazu auch insbesondere dazu auch Kapitel 2.2.2 dieses Beitrags). Erst dann können im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik (d.h. im durch die betriebliche Ressourcenausstattung definierten Rahmen) Handlungsoptionen für den Betrieb entwickelt werden.

Im Ergebnis kann durch entsprechende Reaktionsweisen die betriebliche Altersstruktur beeinflusst werden (siehe Pfeil III in der Abbildung 1). Ob dies allerdings geschieht, bleibt eine offene Frage, da die vorhandene Altersstruktur ebenso als ein Ergebnis vergangener Personalarbeit gesehen werden muss, welches z.B. aus einer über Jahre praktizierten „altershomogenen Rekrutierung“ resultiert (vgl. Grünert et al. 2012, S. 209).<sup>3</sup>

Damit ist auch gesagt, dass die Wahrnehmung und die Handlungsoptionen nicht ausschließlich von der betrieblichen Altersstruktur abhängen, sondern

3 In dem „Attraction-Selection-Attrition (A-S-A) Framework“ von Schneider (1987) liegt der Schwerpunkt auf der Passung zwischen dem Mitarbeiter und der offenen Stelle. So geht er in seinem Modell davon aus, dass ein ständiger Kreislauf besteht, indem Personen sich aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften für Stellen interessieren und auch für jene ausgewählt werden, die zu ihren Persönlichkeitseigenschaften passen (engl. attraction und selection). Personen, deren Eigenschaften nicht zu der Stelle und den Mitarbeitern passen, haben hingegen die Tendenz, den Job zu verlassen (engl. attrition). Des Weiteren beeinflussen Mitarbeiter durch ihre Persönlichkeit selbst ihre Arbeitsumgebung.

ebenso von den zur Verfügung stehenden personalwirtschaftlichen Erfahrungen und Ressourcen innerhalb des Betriebes (z. B. in Abhängigkeit davon wie die Arbeit im Betrieb organisiert ist; vgl. dazu Wiekert 2011) sowie von Entwicklungen außerhalb des Betriebes (Arbeitskräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt) und der konjunkturellen Lage. (Vgl. Pfeil IV der Abbildung 1.)

## 1.2 Erste, empirische Differenzierung betrieblicher Altersstrukturen

Entlassungen, jahrelanger Einstellungsstopp, Abwanderung junger Leistungsträger, aber auch die Tendenz zu altershomogener Rekrutierung führten dazu, dass in vielen ostdeutschen Betrieben unausgewogene Altersstrukturen entstanden sind, die sich vor allem durch Kohortendominanz älterer Jahrgänge charakterisieren. Eine klassifizierende Analyse der Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit im GenBa-Teilvorhaben des ZSH ergab, dass im Ostteil des Landes anteilig weit mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als im Westteil in Betrieben mit unausgewogenen Altersstrukturen arbeiten (vgl. Wiekert et al. 2013, S. 64ff.). Insgesamt wurden auf Basis der Daten drei grundsätzliche Altersstrukturtypen ermittelt:

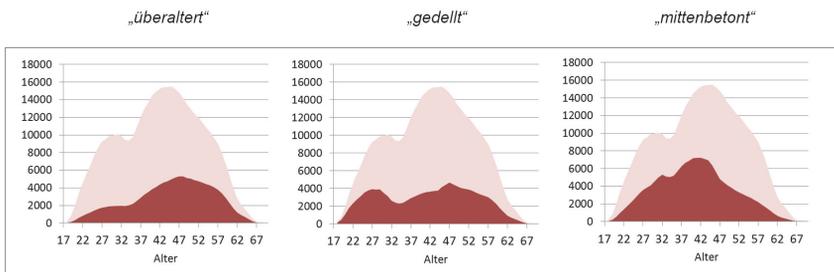


Abbildung 2: Drei Betriebstypen auf Basis der betrieblichen Altersstruktur;

Quelle: Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit 2007, Berechnungen und Darstellung des ZSH

(1) Den alterszentrierten Typ kennzeichnet die eindeutige Dominanz der älteren Beschäftigten, mittlere und jüngere Altersgruppen sind gleichermaßen unterrepräsentiert. In Betrieben dieses „überalterten“ Typs arbeiten in Ost wie West etwa 30 Prozent der Beschäftigten. (2) In Betrieben mit einer dellenförmigen Altersstruktur sind ebenfalls die älteren Jahrgänge, die absehbar in Rente gehen, stark besetzt und die mittleren Jahrgänge deutlich unterrepräsentiert; dagegen sind die

jüngsten Altersjahrgänge wieder etwas stärker vertreten, können aber zahlenmäßig die anstehenden Rentenabgänge nicht ausgleichen. Knapp 40 Prozent der ostdeutschen aber nur 30 Prozent der westdeutschen Beschäftigten arbeiten in Betrieben dieses Typs. (3) Beim „mittenbetonten“ Typus stellen die mittleren Jahrgänge die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten. Während dieser Typ mit etwa 30 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland eine weniger ausgeprägte Rolle spielt, ist er mit über 40 Prozent Beschäftigtenanteil der wichtigste Typ in Westdeutschland.

Im Hinblick auf den häufiger in Ost- als in Westdeutschland identifizierten „Dellenbetrieb“ lässt sich die sich abzeichnende Problemlage beispielhaft umreißen. Entstanden ist dieser Betriebstyp – wie die anderen Typen auch – nach der Wende. Über einen relativ langen Zeitraum wurde so gut wie gar nicht rekrutiert bzw. musste nicht rekrutiert werden; ein in seiner Zahl nennenswerter Umfang an Einstellungen kam erst später wieder auf die personalpolitische Agenda. Dies geschah nachdem sich der über Jahre andauernde „blockierte Generationenaustausch“ (vgl. Wiekert 2002) zu lösen begann und eine eigene Ausbildung (wieder) aufgenommen und Auszubildende (wieder) übernommen bzw. Nachwuchsfachkräfte eingestellt wurden. Das hatte vor allem seinen Grund darin, dass die Betriebe über einen erfahrenen und qualifizierten Stamm an Beschäftigten verfügten, der absehbar – und zwar in großen Quanten innerhalb weniger Jahre – bald das Rentenalter erreichen würde. Die Lücke, die durch das Ausscheiden dieser Erfahrungsträger entstand, konnte durch die spät einsetzende Ausbildung mit anschließender Übernahme bzw. Rekrutierung nicht geschlossen werden. Zum einen begann sich das Rekrutierungsgeschehen zu beleben, als sich viele Betriebe vor der gleichen Herausforderung gestellt sahen und sich der „Kampf um die Köpfe“ verschärfte. Zum anderen ließ sich das Defizit an mittleren Jahrgängen (innerhalb derer die Häufigkeit als auch die Neigung den Betriebs zu wechseln abnimmt) auf diesem Weg kaum noch ausgleichen. Die typische Delle in der betrieblichen Altersstruktur entstand.<sup>4</sup>

Mit ihr entstanden für den Dellenbetrieb in dieser demografischen Konstellation zwei Problemlagen: Zum einen müssen die ausscheidenden älteren Mitarbeiter ersetzt werden, was unter den gegenwärtigen Bedingungen den Betrieb vor ein Bezugsproblem (der Rekrutierung vom Arbeitsmarkt) stellt und zum anderen müssen neue, jüngere Mitarbeiter in ein Team gestandener und erfahrener Leistungsträger integriert werden, was die damit verbundenen Probleme der Wissensvermittlung zwischen Jung und Alt oder auch die der Motivation und Ansprache der Beschäf-

---

4 Siehe dazu auch die Darstellungen des GenBa-Verbundpartners MIBRAG in diesem Band bzw. Junge 2013.

tigten verschiedener Generationen als ein innerbetriebliches Leistungsproblem erscheinen lässt.

Die vorangestellten theoretischen Überlegungen sowie die geschilderten empirischen Beobachtungen bildeten den Hintergrund für die Leitfragen des GenBa-Teilvorhabens des ZSH:

1. Inwieweit resultieren aus unterschiedlichen Betroffenheiten durch den demografischen Wandel spezifische Herausforderungen für Betriebe?,
2. Inwieweit lassen sich adäquate, unterscheidbare betriebliche Reaktionsweisen darauf beobachten?  
und
3. Welcher weitere Handlungsbedarf zeichnet sich ab?

Zu Beantwortung dieser Fragen wurde im Rahmen der Arbeiten des ZSH-GenBa-Ansatzes u. a. eine groß dimensionierte telefonische Befragung unter ostdeutschen Betrieben durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden Kapitel präsentiert werden.

## 2. Ergebnisse der GenBa-Betriebsbefragung

### 2.1 Stichprobe und Datengrundlage

Insgesamt standen für die Erhebung 5.434 Telefonnummern und Adressen von Firmen in den neuen Bundesländern zur Verfügung. Recherchiert wurden Unternehmen in allen Branchen (außer der Landwirtschaft) mit sechs und mehr Beschäftigten. Die sich ergebende Stichprobe ist repräsentativ für die Wirtschaftsstruktur der neuen Länder.

Im Rahmen der CATI<sup>5</sup>-Befragung konnten im Zeitraum von November 2013 bis Februar 2014 insgesamt 834 Interviews mit Betrieben realisiert werden. Thematisch standen in der Erhebung Fragen zur betrieblichen Altersstruktur, Personalproblemen und Personalpolitiken, Rekrutierung, Ausbildung und Personalentwicklung im Vordergrund. Die Hochrechnung der Interviewangaben auf Basis einer disproportionalen Gewichtung analog der Grundgesamtheit erlaubt im Folgenden repräsentative Aussagen für die Gesamtheit der Betriebe in Ostdeutschland.

---

5 CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing.

## 2.2 Betriebliche Altersstrukturtypen und Herausforderungen

Die vorzustellenden Befunde der repräsentativen ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014 unter ostdeutschen Betrieben zeigen detailliert, wie Betriebe ihre Altersstrukturen einschätzen, welche Aufgaben gesehen und welche Wege zu deren Bewältigung eingeschlagen werden (sollten).

### 2.2.1 Fünf Typen betrieblicher Altersstrukturen

In einem ersten Schritt wurde die mit den Daten der BA-Statistik ermittelte Altersklassifizierung (siehe oben) für die GenBa-Betriebsbefragung operationalisiert. Bei der Auswertung konnten mittels einer Clusteranalyse<sup>6</sup> fünf Betriebstypen unterschieden werden, die sich hinsichtlich der Beschreibung ihrer Altersstruktur, des Durchschnittsalters und der Größe der Belegschaft voneinander abgrenzen lassen (siehe Abbildung 3):

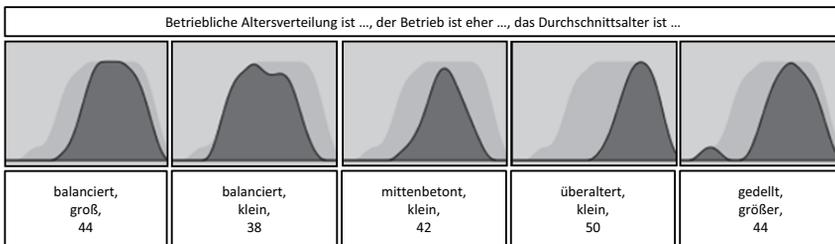


Abbildung 3: Betriebstypen in Ostdeutschland nach Altersstruktur, Durchschnittsalter und Belegschaftsstärke<sup>7</sup>

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

In zwei Betriebstypen unterschiedlicher Größe kann die Altersstruktur als balanciert beschrieben werden: Es gibt eine relativ große Gruppe Beschäftigter in den mittleren Altersjahrgängen und verglichen damit jeweils kleinere Gruppen jüngerer und älterer Beschäftigter. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Typen liegen zum einen in der Betriebsgröße (im Schnitt 110 Beschäftigte im einen bzw. 12

6 Das verwendete Two-Step-Clusterverfahren (für numerische und kategoriale Variablen) ergab fünf Gruppen von Betrieben, die aufgrund ihrer Betriebsgröße, des durchschnittlichen Belegschaftsalters und der Selbsteinschätzung ihrer Altersstruktur als ähnlich zu charakterisieren sind.

7 Die Abbildung zeigt die Verteilung der Durchschnittsalter im jeweiligen Betriebstyp, im Hintergrund blass dargestellt ist die (immer gleiche) Altersverteilung über alle Betriebe.

Beschäftigte im anderen Fall), zum anderen im durchschnittlichen Beschäftigtenalter von 44 Jahren bei den größeren und 38 Jahren bei den kleineren Betrieben.

In den drei anderen Betriebstypen ist die Altersstruktur in der einen oder anderen Weise weniger balanciert bis unausgewogen. Eine gewisse Ähnlichkeit zu den balancierten Typen zeigt die dritte Gruppe von Betrieben (mit im Schnitt elf Beschäftigten), in denen die mittleren Jahrgänge ebenfalls stark vertreten sind. Im Unterschied zu den balancierten Betriebstypen konzentriert sich hier jedoch das Schwergewicht der Altersstruktur auf nur wenige mittlere Jahrgänge, die jüngeren wie älteren Beschäftigtengruppen sind (wenn überhaupt) schwach vertreten. Das Durchschnittsalter dieses mittenbetonten Betriebstyps liegt bei 42 Jahren.

Eine ähnliche Konzentration auf wenige Jahrgänge findet sich im vierten Betriebstyp, wobei hier aber das Schwergewicht auf den älteren Belegschaftsgruppen liegt. Betriebe dieses Typs müssen mit einem Durchschnittsalter von 50 Jahren als überaltert gelten. Mit einer mittleren Beschäftigtenzahl von 10 sind auch sie klein.

Der fünfte, mit 23 Beschäftigten etwas größere Betriebstyp weist ebenfalls ein höheres Gewicht der älteren Beschäftigtengruppe auf. Zusätzlich ist hier aber ein gewisser Anteil an jüngeren Beschäftigten zu verzeichnen. Das Durchschnittsalter liegt bei 44 Jahren, die Altersstruktur der Belegschaft ist jedoch gedellt. Die in der alltäglichen betrieblichen Interaktion oftmals zwischen den Generationen moderierende mittlere Altersgruppe fehlt (vgl. dazu Grünert 2012; Buchwald et al. 2013).

Offenbar gibt es einen Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den genannten Altersstrukturtypen: Unter den Betrieben mit unausgewogener Altersstruktur sind die sehr kleinen Betriebe eher überaltert, etwas größere dagegen eher gedellt. Dies kann u. a. als Ausdruck ungleich verteilter, personalpolitischer Problemlösungsressourcen interpretiert werden. Während Kleinstbetriebe häufiger in eine existenzbedrohende „Überalterungsfalle“ tappen, haben etwas größere Betriebe eher das Potenzial, schon frühzeitig mit einer Verjüngung der Belegschaft zu beginnen. (Ein Teil der größeren Betriebe beschreibt sich auch als „balanciert“, siehe erster Typ.) Daneben spiegeln sich in der Altersstruktur weitere Faktoren, nicht zuletzt die Betriebsgeschichte, wider (siehe oben).

### 2.2.2 Aus Erfahrungen werden Erwartungen?

Mehr als die Hälfte der Betriebe berichtet von Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung in den letzten fünf Jahren. Gut zwei Drittel rechnen mit derartigen Schwierigkeiten für die Zukunft. Vor allem in Betrieben des überalterten und des gedellten Typus werden sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Rekrutierungs-

probleme gesehen, während Betriebe des mittenbetonten Typus mit ihren Einschätzungen im Durchschnitt aller befragten Betriebe liegen.

Quer über die Betriebstypen bestätigt sich zudem ein Befund aus anderen Projektkontexten (vgl. dazu Grünert et al. 2007, S. 35ff.; Wiekert 2010; Brand et al. 2010, S. 41ff.): Offenkundig besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Einschätzung der zukünftigen Rekrutierungslage durch die Betriebe und ihren eigenen aktuellen Erfahrungen. Von jener guten Hälfte befragter Betriebe, die bereits Erfahrungen mit Rekrutierungsschwierigkeiten gemacht haben, rechnet die Mehrheit – ganz realistisch – damit, dass diese Entwicklung anhalten oder sich noch verstärken wird. Nur die wenigsten erwarten künftig eine gegenläufige Entwicklung. Von jener knappen Hälfte dagegen, die bisher keine Schwierigkeiten mit der Rekrutierung gehabt hat, rechnet die Mehrheit auch in Zukunft nicht damit. Ein erheblicher Teil dieser Betriebe dürfte auf dem Weg in eine Zeitfalle sein und dies erst dann bemerken, wenn es sehr schwer (falls überhaupt noch möglich) sein wird, erfolgreich gegenzusteuern (Lutz, Wiekert 2008, S. 23ff.).

Nicht allgemeine Diskussionen über die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen bilden also die Basis für die betriebliche Wahrnehmung der Rekrutierungslage. Vielmehr werden eigene konkrete Erfahrungen aus den letzten Jahren in die Zukunft fortgeschrieben. War es für Betriebe in der Vergangenheit schwierig Fachkräfte für sich zu gewinnen, so rechnet ein Großteil dieser Betriebe auch in Zukunft mit Schwierigkeiten. Wer (bisher) nicht konkret betroffen ist, erwartet dies auch in Zukunft nicht: Aus Erfahrungen werden Erwartungen (vgl. Wiekert 2010).

### 2.3 Bezugsprobleme auf dem Arbeitsmarkt erschweren Generationenübergang

Dennoch schlägt sich die allgemeine Stimmungslage in den Einschätzungen der Betriebe nieder: Befragt danach, was die größten Probleme bei der Rekrutierung sind oder wären, stimmen über alle Betriebstypen hinweg jeweils über 90 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt fehlen.

Die Tabelle 1 verdeutlicht jedoch die relativ starken Unterschiede zwischen den Betriebstypen bei der Benennung von weiteren Ursachen für etwaige Rekrutierungsschwierigkeiten und den damit verbundenen Konsequenzen.

|   | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|   | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Fachkräfte nicht flexibel genug für Anforderungen | 26,1                | 37,2                 | 27,4              | 34,1       | 42,9    | 34,2   |
| starke Altersabgänge erwartet                     | 54,7                | 9,4                  | 24,6              | 54,3       | 75,0    | 32,6   |
| Nachfolge ungeklärt                               | 16,7                | 19,5                 | 29,5              | 35,4       | 17,0    | 24,0   |
| bei Löhnen nicht konkurrenzfähig                  | 26,2                | 16,0                 | 9,4               | 30,6       | 34,6    | 21,0   |
| Zeit- oder Geldmangel bei Personalsuche           | 3,6                 | 12,8                 | 8,3               | 14,0       | 13,9    | 11,3   |
| unter Umständen Betriebsschließung                | 3,2                 | 2,8                  | 14,5              | 18,2       | 6,0     | 8,5    |
| hohe Mitarbeiterfluktuation                       | 6,8                 | 8,2                  | 2,8               | 4,9        | 15,8    | 7,3    |

Tabelle 1: Bezugsprobleme nach Betriebstypen; Mehrfachnennungen in Prozent (MFN in %)

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

Drei Viertel der Betriebe mit gedellter Altersstruktur erwarten starke Altersabgänge. Bei den kleinen, überalterten Betrieben (ebenso viel wie beim größeren, balancierten Typ) tun dies lediglich gut die Hälfte, obwohl gerade hier der Problemdruck noch größer sein dürfte. Bei ihnen konzentriert sich vielmehr die Überalterungsproblematik häufiger auf die ungeklärte Nachfolge für den Chef bzw. Inhaber. Knapp jeder Fünfte benennt sogar die Option den Betrieb zu schließen.

Die befragten Personalverantwortlichen von Dellenbetrieben wollen dagegen zumeist ihr Unternehmen erhalten und scheinen sich weit häufiger bereits heute aktiv mit dem externen Arbeitsmarkt auseinander zu setzen. So klagen sie öfter als in den anderen Betriebstypen über eine hohe Mitarbeiterfluktuation, Schwierigkeiten beim notwendigen Lohnniveau mitzuhalten (ebenso die Betriebe des überalterten Typs) und die Inflexibilität der Fachkräfte (ähnlich kleine balancierte und überalterte Betriebe).

## 2.4 Leistungsprobleme: Wissensverlust durch Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter befürchtet

In der innerbetrieblichen Perspektive fallen im Zusammenhang mit der Belegschaftsalterung und der intergenerationellen Kooperation weitere personalpolitisch bedeutsame Unterschiede zwischen den identifizierten Betriebstypen auf (siehe Tabelle 2):

|   | Betriebstyp      |                   |              |            |         | Gesamt |
|---|------------------|-------------------|--------------|------------|---------|--------|
|   | balanciert, groß | balanciert, klein | mittenbetont | überaltert | gedellt |        |
| Rekrutierungsprobleme beeinträchtigen betriebliche Innovationsfähigkeit | 50,9             | 60,9              | 68,7         | 74,0       | 36,9    | 60,9   |
| Wissensverlust durch Ausscheiden erfahrener Kollegen                    | 56,2             | 35,1              | 38,7         | 58,5       | 76,5    | 46,8   |
| Problem Kooperation jung/alt  | 19,0             | 18,2              | 14,3         | 13,0       | 18,8    | 16,5   |
| darunter:   |                  |                   |              |            |         |        |
| Wissensaustausch zwischen Altersgruppen schwierig                       | 12,3             | 14,5              | 9,8          | 5,7        | 12,8    | 11,5   |
| Teamarbeit von Älteren und Jüngeren nicht gut                           | 12,7             | 8,4               | 8,2          | 8,5        | 8,6     | 8,8    |
| Problem Führung jung/alt  | 22,8             | 13,6              | 3,5          | 8,0        | 20,2    | 12,0   |
| darunter:   |                  |                   |              |            |         |        |
| Probleme zwischen jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern       | 19,1             | 9,1               | 3,4          | 4,4        | 16,4    | 8,8    |
| Probleme zwischen älteren Führungskräften und jungen Mitarbeitern       | 9,6              | 5,6               | 0,3          | 5,1        | 10,0    | 5,2    |

*Tabelle 2: Leistungsprobleme nach Betriebstypen; MFN in %*

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

Drei von fünf Betrieben – darunter sogar drei von vier im kleinen, überalterten Typus – rechnen damit, dass sie wegen negativer Effekte ihrer Altersstruktur Entwicklungs- und Innovationsprojekte zurückstellen müssen. Überraschend selten thematisieren Dellenbetriebe eine Beeinträchtigung ihrer betrieblichen Innovationsfähigkeit. Dennoch wird gerade in diesem Typus – von mehr als drei Vierteln der Betriebe – die Befürchtung geäußert, dass mit dem Ausscheiden erfahrener Kollegen Wissen verloren geht. Über die möglichen Folgen solchen Wissensverlustes scheint noch nicht immer hinreichende Klarheit zu bestehen.

Von insgesamt etwa jedem zehnten Betrieb werden der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Altersgruppen als verbesserungswürdig erachtet. Probleme zwischen jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern nennen Betriebe des größeren, balancierten und des ebenfalls (etwas) größeren, gedellten Typus besonders häufig, da hier die Generationenablösung auf der Führungsebene früher in Gang gekommen ist als in kleinen Betrieben.

## 2.5 Erstes Fazit – Problemperspektive

Die Problembeschreibung in den Betriebstypen scheint größtenteils adäquat: Die Probleme werden von den Betrieben gesehen, allein fehlt es noch an Lösungen. In der Problemsicht sind dabei überalterte Betriebe die Ausnahme, die eher selten Altersabgänge erwarten und Dellenbetriebe, die zwar Wissensverluste durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter befürchten, aber dadurch nicht die Innovationsfähigkeit ihres Betriebes beeinträchtigt sehen. Während größere Betriebe bereits heute stärker Leistungsprobleme der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams benennen, beklagen insbesondere kleine, überalterte Betriebe häufiger Beeinträchtigungen durch Bezugsprobleme bei der Rekrutierung. Die Herausforderungen durch Kooperation und Kommunikation sehen überalterte Betriebe aktuell weniger, bei vielen könnte dieses zukünftig noch zum bereits jetzt virulenten Rekrutierungsproblem hinzukommen.

Insgesamt behindert die Vergangenheit noch die betrieblichen Möglichkeiten, sich auf die neuartigen Verhältnisse einzustellen. Zu den problematischen Strategien, die der Bewältigung der neuen Herausforderungen entgegenstehen, zählen u. a. die Reproduktion von Ungleichgewichten in der Altersstruktur durch eine altershomogene Rekrutierung, die nach wie vor geringe Ausbildungsbeteiligung bei kleinen und/oder überalterten Betrieben (siehe dazu weiter unten), dass frühere Erfahrungen in die Zukunft fortgeschrieben werden und damit betriebliche, durch langjährigen Bewerberüberschuss geprägte Personalstrategien (rigide Auswahl von

Auszubildenden und Absolventen, keine Erweiterung des Suchraums für den Betrieb) weiterhin Bestand haben.

Inwieweit mögliche Ansätze zur Bearbeitung der Bezugs- und Leistungsproblematik in den Betrieben bereits zum Einsatz kommen bzw. zumindest als Option der betrieblichen Personalpolitik erscheinen, untersucht das folgende Kapitel: Zu den betrachteten und von den Betrieben im Interview bewerteten Möglichkeiten zählen dabei die Ausweitung des Suchraums bei und neue Wege in der Rekrutierung, geringere Ansprüche bei der Bewerberauswahl, Lohnanreize, Instrumente zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und des Wissensaustausches.

### 3. Handlungsoptionen

#### 3.1 Altersstrukturell bedingter Handlungsbedarf

In den eingangs des ersten Kapitels skizzierten theoretischen Überlegungen zum Einfluss der betrieblichen Altersstruktur auf die Handlungsfähigkeit eines Betriebes ist angemerkt worden, dass der betrieblichen Wahrnehmung der Altersstruktur als potenziell problematisch eine zentrale Rolle zukommt. Erst wenn sie als solche von dem Betrieb beschrieben wird (und nicht mehr vergangene Erfahrungen in die Zukunft fortgeschrieben werden), versetzt er sich damit in die Lage, entsprechende Reaktions- und Handlungsweisen zu kreieren.

Befragt nach ihrem Handlungsbedarf, der sich aus der betrieblichen Altersstruktur ergibt (siehe Tabelle 3), verweisen die Betriebe erneut vor allem auf die Personalrekrutierung als probates Gestaltungsmittel. Besonders engagiert zeigen sich wiederum Betriebe der beiden größeren Typen.

Speziell die Betriebe des größeren, balancierten Typus setzen mehrheitlich zusätzlich auch auf Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation und des Wissensaustauschs zwischen den Altersgruppen. Bei ihnen scheint bereits eine höhere Sensibilisierung für diese Thematik zu bestehen als in anderen Altersstrukturtypen. Größere, balancierte Betriebe sind es auch, die besonderes Augenmerk auf die Verjüngung ihrer Führungskräfte richten.

Insgesamt muss man jedoch davon ausgehen, dass eine einzig auf Rekrutierung abzielende Strategie in Zeiten zunehmender Konkurrenz um Fachkräfte schnell an ihre Grenzen stößt – auch wenn ein auf die „Einstellung von Mitarbeitern aus verschiedenen Altersgruppen“ (vor allem im gedellten Betriebstyp angeführt) auf eine gesteigerte Wahrnehmung bzw. Sensibilisierung verweist.

|  | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| junge Fachkräfte einstellen                          | 78,0                | 58,5                 | 59,7              | 61,7       | 83,0    | 64,0   |
| Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen einstellen   | 75,7                | 56,1                 | 63,2              | 54,0       | 85,5    | 62,5   |
| Verbesserung Wissensaustausch zwischen Altersgruppen | 61,4                | 39,1                 | 30,5              | 33,2       | 43,7    | 38,9   |
| Verbesserung Zusammenarbeit zwischen Altersgruppen   | 51,9                | 33,8                 | 27,6              | 28,2       | 38,0    | 33,7   |
| junge Führungskräfte einstellen                      | 52,2                | 29,2                 | 36,4              | 19,7       | 32,0    | 31,6   |
| mehr ausbilden                                       | 26,1                | 23,1                 | 9,7               | 21,3       | 38,9    | 21,9   |
| gar nichts tun                                       | 5,9                 | 19,5                 | 18,9              | 22,7       | 0,9     | 16,5   |

Tabelle 3: Aus Altersstruktur resultierender Handlungsbedarf; MFN in %

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

### 3.2 Betriebliche Reaktionen auf Fachkräftemangel

Befragt nach ihren Reaktionsweisen auf Fachkräftebedarf (siehe Tabelle 4), heben die Betriebe besonders ihr starkes Interesse an der Rekrutierung von Nachwuchskräften (sowohl unter den selbst ausgebildeten als auch in anderen Betrieben bzw. Einrichtungen ausgebildeten) sowie an der Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken hervor. Dies gilt in erster Linie für die beiden größeren Betriebstypen.

In überalterten Betrieben besteht die wichtigste Einzelmaßnahme darin, Ältere länger im Betrieb zu halten, eine wenig nachhaltige Strategie, mit der vor allem Zeit erkauf werden kann. Anders bei den größeren Betrieben sowohl mit balancierter als auch gedellter Altersstruktur, dort ist die Bindung Älterer stärker eingebettet in eine breitangelegte Strategie mit mehreren Einzelmaßnahmen.

Insgesamt nur jeder vierte bis fünfte Betrieb nutzt innerbetriebliche Veränderungen, um seine Attraktivität für Fachkräfte zu erhöhen oder neue Rekrutierungspotenziale zu erschließen. Hierbei sind Betriebe mit einer balancierten Altersstruktur oft aktiver als andere, was auf ihre personalwirtschaftlichen Ressourcen

hindeutet. Die beiden balancierten Typen unterscheiden sich in ihrem Vorgehen stark voneinander: Die kleinen Betriebe setzen eher auf höhere Entlohnung und die (Ab-)Werbung von Beschäftigten anderer Betriebe, die größeren eher auf Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege wie auch auf die Einstellung von Zeitarbeitern oder die Einstellung schwächerer Ausbildungsplatzbewerber als bisher.

|  | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| extern ausgerichtete Reaktionsweisen                                     |                     |                      |                   |            |         |        |
| Junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden | 71,8                | 59,7                 | 53,0              | 42,4       | 71,0    | 57,7   |
| Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken                        | 58,5                | 47,3                 | 53,8              | 40,1       | 61,2    | 50,0   |
| Um Beschäftigte anderer Betriebe werben                                  | 24,5                | 26,6                 | 18,6              | 12,8       | 13,9    | 20,7   |
| Zeitarbeiter einstellen  | 35,0                | 18,5                 | 16,4              | 16,8       | 24,2    | 20,0   |
| Schwächere Ausbildungsbewerber einstellen                                | 34,1                | 16,6                 | 18,4              | 15,0       | 29,7    | 19,8   |
| intern ausgerichtete Reaktionsweisen                                     |                     |                      |                   |            |         |        |
| Selbst ausbilden   | 70,9                | 55,4                 | 42,0              | 31,9       | 77,7    | 52,2   |
| Ältere Mitarbeiter länger im Betrieb halten                              | 41,8                | 35,4                 | 37,1              | 54,6       | 50,7    | 41,6   |
| Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege                    | 33,0                | 26,4                 | 20,9              | 25,2       | 21,4    | 25,1   |
| Höhere Löhne oder Gehälter anbieten                                      | 23,0                | 25,9                 | 21,2              | 18,3       | 10,6    | 21,4   |
| Arbeitszeit aufstocken   | 21,9                | 18,9                 | 17,0              | 21,8       | 17,8    | 19,2   |

*Tabelle 4: Reaktionen auf Fachkräftebedarf; MFN, Angabe „machen wir bereits“ in %*

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

Wie sich in den Zahlen zeigt, wird die Bandbreite der bereits im Betrieb umgesetzten Reaktionen vor allem durch die Betriebsgröße bestimmt: Während unter den größeren Betrieben verschiedene Reaktionsweisen als eine breit angelegte Strategie gegen Fachkräftemangel realisiert werden (können), stehen unter den kleinen, überalterten Betrieben eher „lebenserhaltende Maßnahmen“ im Vordergrund.

|  | Betriebstyp      |                   |              |            |         | Gesamt |
|--|------------------|-------------------|--------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert, groß | balanciert, klein | mittenbetont | überaltert | gedellt |        |
| Potenzial extern ausgerichteter Reaktionsweisen                          |                  |                   |              |            |         |        |
| Junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden | 10,9             | 5,6               | 8,2          | 2,1        | 3,9     | 4,6    |
| Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken                        | 1,3              | 0,3               | 0,5          | 0,3        | 0,5     | 0,4    |
| Um Beschäftigte anderer Betriebe werben                                  | 0,5              | 0,4               | 0,7          | 0,3        | 0,2     | 0,4    |
| Zeitarbeiter einstellen  | 0,3              | 0,3               | 0,2          | 0,2        | 0,2     | 0,2    |
| Schwächere Ausbildungsbewerber einstellen                                | 0,5              | 0,4               | 0,3          | 0,3        | 0,4     | 0,4    |
| Potenzial intern ausgerichteter Reaktionsweisen                          |                  |                   |              |            |         |        |
| Selbst ausbilden   | 0,3              | 0,5               | 0,2          | 0,5        | 0,7     | 0,4    |
| Ältere Mitarbeiter länger im Betrieb halten                              | 0,9              | 1,1               | 1,3          | 0,6        | 1,1     | 1,0    |
| Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege                    | 0,6              | 0,4               | 0,4          | 0,2        | 0,5     | 0,4    |
| Höhere Löhne oder Gehälter anbieten                                      | 0,7              | 0,7               | 0,7          | 0,7        | 0,6     | 0,7    |
| Arbeitszeit aufstocken   | 0,3              | 0,1               | 0,3          | 0,1        | 0,2     | 0,2    |

Tabelle 5: Potenzial möglicher Reaktionen auf Fachkräftebedarf

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014, Berechnungen des ZSH

Aber nicht allein die bereits umgesetzten Reaktionen im Betrieb, sondern auch das Potenzial möglicher Maßnahmen gibt Aufschluss darüber, welche Reaktionen von den Betrieben als sinnvoll erachtet werden. Hatten Betriebe eine Reaktion auf Fachkräftemangel im Betrieb nicht bereits umgesetzt, konnten die Interviewpartner entscheiden, ob eine Reaktion für ihren Betrieb in Frage käme bzw. dies nicht der Fall sei. Denn, dass Betriebe bestimmte Reaktionen auf die Entwicklungen gegenwärtig (noch) nicht verfolgen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie diese Optionen für die Zukunft generell ausschließen. Um sich dem Stellenwert möglicher Reaktionen nähern zu können, wurde im Folgenden ein Quotient aus den Antworten „Käme für unseren Betrieb in Frage“ und „Ist nichts für unseren Betrieb“ gebildet. Anhand dessen kann das Potenzial einer möglichen Reaktion genauer beschrieben und damit deren zukünftige Rolle näher bestimmt werden. Ein Wert von „1“ sagt aus, dass es genauso viele Betriebe gibt, die eine bestimmte Reaktion ausschließen, wie Betriebe, für die eine solche Reaktion eine Option darstellt. Liegt dieser Wert über „1“, erwägen mehr Betriebe diese Option als Betriebe diese ausschließen; liegt der Wert darunter, sind die diese Möglichkeit für sich ausschließenden Firmen in der Überzahl. Umso höher also der Quotient ist, umso wahrscheinlicher ist, dass einzelne Reaktionen in den Betrieben (noch) realisiert werden. Die Tabelle 5 gibt die „Potenzial“-Quotienten der einzelnen Reaktionsweisen wieder.

Unter den extern ausgerichteten Reaktionsweisen weist nach Aussage der Betriebe im Interview lediglich die „Einstellung junger Fachkräfte, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden“ (also das sogenannte „Trittbrettfahren“) ein zusätzliches (hohes) Potenzial auf. Das ist bemerkenswert, weil diese Reaktion von den Betrieben mehrheitlich als bereits umgesetzt angegeben worden ist. Ein weiteres Potenzial wird von den Betrieben der intern ausgerichteten Reaktion „Ältere im Betrieb halten“ zugestanden. Darüber hinaus ist in dieser innerbetrieblichen Perspektive noch beachtenswert, dass Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität („mehr Lohn oder Gehalt“ oder „Unterstützung bei Betreuung und Pflege“) bisher nur in Ansätzen realisiert sind und trotz dessen kein weiteres Potenzial aus Sicht der Betriebe bieten.

### 3.2.1 Betriebliche Ausbildung

Eine Mehrheit der Betriebe gab als Reaktion auf den Fachkräftemangel an, auszubilden.<sup>8</sup> Innerhalb der einzelnen Betriebstypen sind die Anteile der Ausbildungsbe-

---

8 Neben dieser kann sich die Ausbildungsmotivation eines Betriebes noch aus weiteren Gründen (Ausbildungstradition, produktiver Einsatz der Azubis bereits während der Ausbildungszeit) erklären lassen, vgl. Wiekert 2005: 165ff.

triebe jedoch sehr unterschiedlich verteilt: Erhöhte Anteile weisen hier vor allem die größeren, gedellten und balancierten Betriebstypen mit über 70 Prozent auf (balancierte, kleinere Betriebe mit gut 55 Prozent). Gerade in den überalterten oder mittenbetonten Betrieben, in denen die Altersstruktur eine Verjüngung nahelegt, die mit Ausbildung und Übernahme erreicht werden könnte, fällt der Anteil auf um die 40 Prozent.

Unter den Ausbildungsbetrieben zählen zu den größten Problemen in der Ausbildung in erster Linie die „Lücken bei den schulischen Leistungen“ (62 Prozent) und dass es „zu wenig Bewerber für die Ausbildung“ gibt (58 Prozent). „Fehlende soziale Kompetenzen“ und dass die „Azubis die Ausbildung nicht antreten oder abbrechen“ wurde jeweils von mehr als einem Drittel der Betriebe beklagt. Die Unterschiede zwischen den Betriebstypen sind dabei marginal.<sup>9</sup> Gerade im letztgenannten Punkt könnte jedoch einer der Gründe dafür liegen, warum die Ausbildungsbereitschaft unter den kleineren Betrieben geringer ausfällt, da in diesen das Abbrechen eines Lehrverhältnisses schlechter zu kompensieren ist als in größeren Betrieben.

Wenn Betriebe nicht ausbilden, wurde das vor allem mit dem „organisatorischen Aufwand“ (mit 44 Prozent) oder mit dem „Fehlen passender Bewerber“ (33 Prozent) begründet. Der mit einer eigenen Ausbildung verbundene hohe organisatorische Aufwand wurde dabei vor allem von Betrieben des größeren, balancierten sowie des kleineren, mittenbetonten Typs ins Feld geführt. Dass die „Bewerberlage schwierig“ sei, gaben fast alle nicht ausbildenden Dellenbetriebe und zudem knapp jeder dritte balancierte und mittenbetonte Betriebstyp an. „Keinen Ausbildungsbedarf“ zu haben, wurde von 40 Prozent der überalterten Betriebe angeführt, was mit Abstand der höchste Anteilswert im Vergleich der Betriebstypen ist.

### 3.2.2 Neue Zielgruppen

Angesichts des von den Betrieben wahrgenommenen Fachkräftemangels und der Lage auf dem Ausbildungsmarkt stellt sich die Frage, ob im Zuge der betrieblichen Rekrutierungsanstrengungen der „Suchraum“ erweitert wurde und z.B. neue Zielgruppen, in denen bisher noch nicht rekrutiert wurde, in das Blickfeld der betrieblichen Personalpolitik gerückt sind. Die Tabelle 6 gibt Aufschluss darüber, inwieweit Betriebe im Interview angaben, bereits neue Mitarbeiter aus diesen (lediglich dann für den jeweiligen Betrieb) neuen Zielgruppen einzustellen.

---

<sup>9</sup> Mit den einzelnen Problemlagen sind aber zugleich die Punkte benannt, an denen das im GenBa-Verbund entwickelte integrative Lernkonzept ansetzt. Siehe dazu Walther et al. in diesem Band.

|  | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Frauen                                 | 94,8                | 79,8                 | 75,6              | 74,9       | 88,6    | 80,5   |
| Ältere                                 | 73,0                | 49,6                 | 49,8              | 61,2       | 69,3    | 56,4   |
| Quereinsteiger mit<br>Praxiserfahrung  | 65,7                | 49,6                 | 50,7              | 50,0       | 56,1    | 52,3   |
| Arbeitssuchende<br>Langzeitarbeitslose | 42,6                | 16,0                 | 33,6              | 25,5       | 39,6    | 27,0   |
| Fachkräfte aus EU-<br>Nachbarländern   | 29,4                | 15,1                 | 12,4              | 14,1       | 11,4    | 15,3   |
| Junge Menschen<br>ohne Beruf           | 20,9                | 13,6                 | 15,8              | 11,6       | 7,8     | 13,8   |

*Tabelle 6: Neue Zielgruppen bei Fachkräftebedarf; MFN, Angabe „machen wir bereits“ in %*

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

Zu gut 80 Prozent werden von den Betrieben „Frauen“ als neue Zielgruppe, aus der bereits rekrutiert wird, benannt. Noch mit jeweils gut der Hälfte werden darüber hinaus „Ältere“ bzw. „Quereinsteiger mit Praxiserfahrung“ von den Gesprächspartnern angeführt. Eine untergeordnete Rolle spielen dagegen „arbeitssuchende Langzeitarbeitslose“ und insbesondere „Fachkräfte aus den EU-Nachbarländern“ sowie „junge Menschen ohne Beruf“. Über alle Zielgruppen hinweg zeigt sich in den Daten ein gewisser Größeneffekt bei der betrieblichen Realisierung der Rekrutierungsanstrengungen: Mehrheitlich sind es wiederum die größeren Betriebe, die auch in dieser Perspektive eine größere Bandbreite offenbaren.

In der Tabelle 7 sind wiederum die Potenzial-Quotienten wiedergegeben, die sich aus den Interviewangaben für die einzelnen Zielgruppen ermitteln lassen.

Obwohl schon in hohen Anteilen realisiert, attestieren die Betriebe den Zielgruppen „Quereinsteiger mit Praxiserfahrung“ und „Ältere“ weiteres Potenzial. Gleiches gilt auch für die Zielgruppe der „Frauen“. Wobei allerdings deren Potenzial als neue Zielgruppe eher noch von Betrieben des mittenbetonten bzw. des überalterten Betriebstypus gesehen wird. In diesen beiden Typen fiel der Umsetzungsgrad, wenn dieser auch mit einem Anteil von drei Vierteln bereits relativ hoch war, noch am geringsten aus.

|  | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Quereinsteiger mit<br>Praxiserfahrung  | 2,6                 | 2,3                  | 2,9               | 3,6        | 4,3     | 2,8    |
| Ältere                                 | 2,7                 | 2,3                  | 1,6               | 2,6        | 2,2     | 2,2    |
| Fachkräfte aus<br>EU-Nachbarländern    | 1,4                 | 1,2                  | 0,9               | 0,8        | 1,0     | 1,0    |
| Arbeitssuchende<br>Langzeitarbeitslose | 1,2                 | 0,5                  | 0,6               | 0,9        | 1,0     | 0,7    |
| Frauen                                 | 0,4                 | 0,3                  | 0,9               | 0,8        | 0,2     | 0,6    |
| Junge Menschen<br>ohne Beruf           | 0,2                 | 0,5                  | 0,3               | 0,2        | 0,4     | 0,4    |

Tabelle 7: Potenzial neuer Zielgruppen bei Fachkräftebedarf

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014, Berechnungen des ZSH

Als ausbaufähig kann zudem die Bereitschaft zur Rekrutierung von „Fachkräften aus den EU-Nachbarländern“ bzw. unter „arbeitssuchenden Langzeitarbeitslosen“ bezeichnet werden. Von Seiten der Betriebe wird dazu auch eine Bereitschaft signalisiert. Ansatzweise Ausnahmen bilden hier lediglich die Betriebstypen der kleineren, überalterten und der mittenbetonten Betriebe.

Allenfalls geringe Chancen werden „jungen Menschen ohne Beruf“ eingeräumt. Weder rekrutieren Betriebe neue Mitarbeiter bereits aus dieser Zielgruppe, noch kann sich eine Mehrheit das für die Zukunft vorstellen. Ausgeprägte Größeneffekte lassen sich in dieser Potenzial-Perspektive nicht erkennen.

### 3.3 Intergenerationelle Wissensweitergabe im Betrieb

Betriebliches Wissen – zum einen verankert in den Köpfen der Mitarbeiter, zum anderen in den betrieblichen Strukturen und Prozessen – ist einer der zentralen Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Die Organisation dieser Wissensbestände hat u. a. sowohl zur Voraussetzung, dass benötigtes Wissen nicht verloren geht, sondern im bzw. für den Betrieb erhalten bleibt, als auch, dass aktuelles Wissen hinzugewonnen wird. Fließt mit Aus- und Weiterbildungen oder qualifikationsspezifischen Rekrutierungsstrategien neues Wissen in den Betrieb ein, wird neben den verschiedensten Instrumenten der Wissensweitergabe (z.B. Datenbanken, handlungsleitende Dokumentationen) auch der oft zitierte Praxisschock

genutzt, um betriebliches Wissen zwischen den Beschäftigtengenerationen übergeben zu lassen. Diese Art der Wissensübergabe ist nicht trivial, sondern hochgradig voraussetzungsvoll: Z. B. ist es nicht selbstverständlich, dass die oder der Neue den „Welpenschutz“ der „alten Hasen“ genießt. Gerade bei großen Altersdifferenzen in der Beschäftigtenstruktur liegt darin ein Blockaderisiko, welches sich nachteilig auf das Leistungspotenzial auswirken kann: Es besteht die Gefahr, dass der blockierte Generationenaustausch in der Folge zum blockierten Wissensaustausch wird, weil vorhandenes Wissen und Erfahrungen der älteren Beschäftigtengeneration zu wenig oder gar nicht an die junge Nachwuchsgeneration weitergegeben wird. (Vgl. Buchwald et al. 2013.)

Dieses haben die Unternehmen als innerbetriebliches Leistungsproblem erkannt und arbeiten an dessen Lösung (vgl. als ein Beispiel dazu Klatschow 2013). Unter den von den Betrieben in der Befragung benannten, sich aus der betrieblichen Altersstruktur ergebenden Handlungsbedarfen war u. a. dann auch die Verbesserung der Zusammenarbeit generell und im Speziellen die des Wissensaustauschs zwischen den verschiedenen Altersgruppen angeführt worden. Diese Aussage trafen in erhöhten Anteilen vor allem größere Betriebe (des balancierten, aber auch des gedellten Typs), womit sich bereits wieder ein Effekt der Betriebsgröße andeutet.

Diese Beobachtung vorerst zurückstellend, werden in der Tabelle 8 die Interviewangaben der Betriebe zum Ablauf bzw. der Organisation (dazu auch die folgenden Tabellen 9 und 10) der innerbetrieblichen Wissensweitergabe in den Kontext des betrieblichen Leistungs- und Anforderungsprofils gesetzt.

Befragt nach derjenigen Mitarbeitergruppe, die für den betrieblichen Erfolg wichtig sei, benannte die Mehrheit der Betriebe (mit über 60 Prozent) die Gruppe der Facharbeiter und -angestellten; jeder fünfte Betrieb die Gruppe der Hochschulabsolventen und noch gut jeder Sechste alle Mitarbeiter (ohne in diesem Punkt eine Differenzierung vornehmen zu können bzw. zu wollen). Überalterte wie balancierte, größere Betriebe sehen dabei überdurchschnittlich oft die Hochschulabsolventen als wichtige Gruppe in der Erfolgsperspektive an. Wobei erstere noch, ebenso wie mittenbetonte Betriebstypen, die Rolle der Fachkräfte unterdurchschnittlich bewerten und eher als andere alle Mitarbeiter als wichtig für den betrieblichen Erfolg angeben.

|   | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|   | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Welche Qualifikationsgruppe ist wichtig für den betrieblichen Erfolg? |                     |                      |                   |            |         |        |
| An- und Ungelernte  | *                   | *                    | *                 | *          | -       | 3,0    |
| Fachkräfte  | 50,6                | 63,4                 | 59,3              | 64,2       | 61,1    | 61,1   |
| Hochschulabsolventen  | 21,5                | 13,4                 | 14,1              | 20,3       | 18,9    | 16,2   |
| alle MA   | 25,3                | 20,1                 | 24,3              | 10,1       | 20,0    | 19,7   |
| Gibt es eine Personalentwicklung im Betrieb?                          |                     |                      |                   |            |         |        |
| Ja, systematisch für alle.  | 38,5                | 27,1                 | 12,0              | 13,7       | 33,3    | 23,1   |
| Ja, individuell für Einzelne.   | 48,7                | 39,9                 | 42,3              | 52,7       | 27,8    | 42,3   |
| Nein, wir betreiben keine.  | 12,8                | 33,0                 | 45,7              | 33,6       | 38,9    | 34,6   |
| Anforderungen an die Mitarbeiter entsprechen...                       |                     |                      |                   |            |         |        |
| komplexen Aufgaben.   | 63,9                | 51,9                 | 65,4              | 63,8       | 68,2    | 60,0   |
| Routineaufgaben.  | 36,1                | 48,1                 | 34,6              | 36,2       | 31,8    | 40,0   |
| Alte Hasen im Betrieb?  |                     |                      |                   |            |         |        |
| Ja.   | 96,2                | 80,0                 | 83,0              | 97,2       | 98,9    | 87,4   |
| Verlauf der Wissensweitergabe im Betrieb von ALT zu JUNG              |                     |                      |                   |            |         |        |
| Reibungslos.  | 17,9                | 43,5                 | 42,9              | 45,9       | 32,2    | 40,0   |
| Eher gut.   | 76,9                | 46,6                 | 48,6              | 46,6       | 61,1    | 51,6   |
| Eher schlecht.  | 3,8                 | 5,1                  | *                 | *          | 6,7     | 3,9    |
| Gar nicht.  | *                   | *                    | *                 | *          | *       | *      |
| Trifft für uns nicht zu.  | *                   | *                    | *                 | *          | *       | 3,6    |
| Gibt es eine Wissensweitergabe von JUNG zu ALT?                       |                     |                      |                   |            |         |        |
| Ja.   | 87,2                | 83,4                 | 79,1              | 73,6       | 85,6    | 81,3   |
| Nein.   | 11,5                | 14,7                 | 9,0               | 22,3       | 13,3    | 14,4   |
| Trifft für uns nicht zu.  | *                   | *                    | *                 | *          | *       | 4,3    |

Tabelle 8: Qualifikation, Wissenstransfer und Personalentwicklung; in %

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; \* n&lt;= 5

Dabei gibt etwas mehr als jeder fünfte Betrieb an, eine systematische Personalentwicklung für alle Beschäftigten im Unternehmen zu betreiben. Deutlich höhere Anteile weisen hier größere Betriebe des balancierten oder des gedellten Typs auf (tendenziell auch kleinere balanciertere Betriebe). Generell wird von den Betrieben

eher (mit über 40 Prozent) eine Personalentwicklung betreiben, die auf individuelle Angebote für Einzelne ausgerichtet ist, wobei hier die überalterten Betriebe und wiederum die größeren balancierten überdurchschnittlich oft diese Aussage treffen. Für Letztere lässt sich auch zusammenfassend sagen, dass in der deutlichen Mehrzahl der Betriebe diesen Typs die eine oder andere Ausrichtung der Personalpolitik betrieben wird, wo hingegen unter allen anderen Betriebstypen die Anteile derjenigen, die keine Personalentwicklung betreiben, jeweils mehr als ein Drittel beträgt. „Spitzenreiter“ in dieser Perspektive ist der mittenbetonte Betriebstyp, unter dessen Betrieben knapp die Hälfte keine Personalentwicklung betreibt. Zugleich werden die Anforderungen an die Mitarbeiter von mehr als der Hälfte der Betriebe (60 Prozent, über 65 Prozent im mittenbetonten Betriebstyp) als eher von komplexen denn von Routineaufgaben bestimmt beschrieben. Die Ausnahme bildet in diesem Punkt der kleine, balancierte Betriebstyp, für den sich die Anteile der Anforderungen ungefähr hälftig auf komplexe und Routineaufgaben verteilen. In diesem Typ (ähnlich dem des mittenbetonten Betriebstyps) werden auch relativ weniger langjährige Mitarbeiter als „alte Hasen“ angesehen.

In der Verteilung der Antworten auf die Frage, wie die Betriebe den Verlauf der Wissensweitergaben zwischen den Generationen – hier in der Richtung von der älteren zu jüngeren – charakterisieren, zeigen sich dann auch wieder Effekte der Betriebsgröße. Insgesamt beurteilen so gut wie alle Betriebe diesen Verlauf positiv: 40 Prozent beschrieben ihn als „reibungslös“ und gut 50 Prozent mit „eher gut“. Der (kleine) größenbedingte Unterschied liegt zwischen den großen (balancierten oder gedellten) Betriebstypen, die den Verlauf eher als „gut“, und den kleinen Betriebstypen, die diesen eher als „reibungslös“ bezeichnen.

Unzufrieden mit der Wissensweitergabe von der älteren zur jüngeren Generation waren die wenigsten Betriebe; am ehesten äußerten noch Betriebe des kleinen, balancierten sowie des gedellten Betriebstyps diese Einschätzung. In der umgekehrten Richtung der Wissensweitergabe von der jüngeren zur älteren Beschäftigtengeneration wird von den überalterten Betrieben deutlich häufiger (jeder Fünfte) als von anderen Betriebstypen (jeder Siebte bis jeder Zehnte) angegeben, dass es diese Form der Wissensweitergabe, also das Hinzukommen neuen Wissens in das Unternehmen, im Betrieb nicht gibt.

Die meisten Betriebe aller Typen nutzen bereits Übergabegespräche, interne Weiterbildungsaktivitäten und die tägliche Zusammenarbeit in altersgemischten oder aufgabenspezifischen Teams (nicht nur aber auch) zur Weitergabe von Wissen zwischen Alt und Jung (siehe oberen Teil der Tabelle 9). Im Sinne einer intergenerationellen Wissensweitergabe zielführende Instrumente, wie die bewusste Zusammensetzung und Altersmischung von Teams, werden vor allem von den größeren

Betrieben, die überdurchschnittlich oft auch eine systematische Personalarbeit für alle Beschäftigten betreiben (s. o.), bereits im Betrieb umgesetzt. Etwas weniger verbreitet sind derartige Instrumente in überalterten Betrieben.

|   | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|---|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|   | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Realisierte Instrumente zur Wissensweitergabe   |                     |                      |                   |            |         |        |
| Übergabegespräche                               | 87,9                | 75,4                 | 89,8              | 86,3       | 82,4    | 82,5   |
| Interne Weiterbildung                           | 90,7                | 89,4                 | 74,0              | 77,6       | 72,4    | 82,1   |
| Altersgemischte Teams                           | 93,2                | 81,5                 | 82,5              | 71,8       | 85,5    | 81,6   |
| Aufgabenspezifische Teams                       | 80,5                | 62,2                 | 69,3              | 56,8       | 70,9    | 65,6   |
| Coaching  | 57,4                | 39,4                 | 25,8              | 41,9       | 27,0    | 37,2   |
| Mentoring bzw. Lern tandems                     | 44,2                | 31,0                 | 21,4              | 31,6       | 28,0    | 29,9   |
| Patenschaften                                   | 24,4                | 26,5                 | 9,0               | 14,9       | 28,2    | 20,6   |
| Potenzial der Instrumente zur Wissensweitergabe |                     |                      |                   |            |         |        |
| Übergabegespräche                               | 1,1                 | 0,9                  | 0,1               | 1,4        | 0,2     | 0,7    |
| Interne Weiterbildung                           | 0,3                 | 0,2                  | 1,0               | 0,1        | 1,8     | 0,5    |
| Altersgemischte Teams                           | 1,0                 | 0,7                  | 0,3               | 0,5        | 0,5     | 0,5    |
| Aufgabenspezifische Teams                       | 0,2                 | 0,3                  | 0,2               | 0,2        | 1,0     | 0,3    |
| Coaching  | 0,4                 | 0,3                  | 0,2               | 0,1        | 0,5     | 0,3    |
| Mentoring bzw. Lern tandems                     | 0,4                 | 0,2                  | 0,1               | 0,1        | 0,4     | 0,2    |
| Patenschaften                                   | 0,3                 | 0,1                  | 0,2               | 0,1        | 0,3     | 0,2    |

*Tabelle 9: Umgesetzte Instrumente zum Wissenstransfer und Potenzial; MFN, Angabe „machen wir bereits“ in %*

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; Berechnungen des ZSH

In ihrer Umsetzung aufwendigere Instrumente wie Coaching, Mentoring bzw. Lerntandems und Patenschaften zwischen erfahrenen Kollegen und Berufseinsteigern werden dagegen sehr viel seltener eingesetzt. Eine graduelle Ausnahme sind hier wiederum größere balancierte Betriebe.

|  | Betriebstyp         |                      |                   |            |         | Gesamt |
|--|---------------------|----------------------|-------------------|------------|---------|--------|
|  | balanciert,<br>groß | balanciert,<br>klein | mitten-<br>betont | überaltert | gedellt |        |
| Organisation der Wissensweitergabe             |                     |                      |                   |            |         |        |
| Im Betrieb einheitlich.                        | 64,6                | 68,0                 | 50,1              | 50,0       | 71,0    | 60,9   |
| In der Abteilung/im Team selbständig.          | 53,5                | 33,4                 | 40,7              | 48,8       | 39,4    | 40,4   |
| Eher informell, ergibt sich im Arbeitsprozess. | 57,3                | 57,5                 | 74,6              | 71,0       | 56,5    | 63,5   |
| Wird von Externen organisiert.                 | 36,6                | 39,2                 | 19,8              | 37,9       | 18,0    | 32,1   |
| Nichts davon                                   | 0,5                 | 4,2                  | 0,6               | 2,0        | 0,0     | 2,2    |

*Tabelle 10: Organisation des Wissenstransfers; MFN in %*

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

Der Blick auf das Potenzial möglicher Instrumente zur internen Wissensweitergabe ist ernüchternd (unterer Teil der Tabelle 9): Sind mögliche Instrumente im Betrieb nicht bereits realisiert, wird ihnen von Seiten der Betriebe auch kaum noch ein mögliches Potenzial zugestanden. Allenfalls unter den in großen Teilen der Betriebe bereits eingesetzten Instrumenten, vor allem bei Übergabegesprächen und internen Weiterbildungen, ergeben sich für einzelne Betriebstypen weitere Potenziale.

Bei den bereits angesprochenen, aufwendigeren Instrumenten zeigen sich die Betriebe äußerst zurückhaltend und schließen diese auch zukünftig als eher „Ist nichts für uns“ aus. Die Gründe dafür mögen zum einen in den mit der Umsetzung verbundenen Aufwendungen an organisatorischen, zeitlichen und nicht zuletzt finanziellen Ressourcen liegen, zum anderen aber, dass der Einsatz derartiger Instrumente gerade in kleinbetrieblichen Strukturen für viele Betriebe „Neuland“ bedeu-

tet und diese nach wie vor Coaching- oder Mentoring-Programme als für Großunternehmen konzipierte (und kalkulierte) Ansätze wahrnehmen.<sup>10</sup>

Abschließend bleibt noch die Frage, wie die Betriebe ihre Wissensweitergabe organisiert haben (siehe Tabelle 10): generell „im Betrieb einheitlich“ (61 Prozent) und, was damit nicht ausgeschlossen ist, „eher informell, sich im Arbeitsprozess ergebend“ (64 Prozent). Dass darüber hinaus die Organisation der Wissensübergabe „in Abteilungen und Teams selbständig“ vorgenommen wird, geben gut 40 Prozent der Betriebe an. Lediglich jeder Dritte greift zu diesem Zweck auf externe Unterstützungsleistungen zurück, was nicht weiter überrascht, bedenkt man die bereits oben geschilderte, nur in Ansätzen vorhandene Bereitschaft zum Einsatz (aufwendiger, z. T. extern organisierter) Instrumente der Wissensweitergabe. Zwischen den einzelnen Betriebstypen liegen die Unterschiede quer zu Betriebsgrößen und Altersstrukturen und lassen sich somit nicht eindeutig auf einen Einfluss dieser zurückführen.

### 3.4 Zweites Fazit – Reaktionsperspektive

Bei den Reaktionsweisen sind z. T. deutliche Effekte der Betriebsgröße zu beobachten: In balancierten und/oder großen Betrieben passen wahrgenommene Herausforderungen und bereits umgesetzte Lösungsansätze gut zusammen. Diese Betriebe haben größere Ressourcen zur Problembewältigung und verfolgen allgemein breiter angelegte Strategien. Dies umfasst auch Maßnahmen zur Verbesserung von Zusammenarbeit und Wissensaustausch zwischen den Altersgruppen.

In den Dellenbetrieben sind seit längerem Ansätze zu beobachten, die Altersstrukturen durch Einstellungen zu verjüngen. Die Leistungsproblematik der innerbetrieblichen Kooperation zwischen den unterschiedlichen Belegschaftsgenerationen wird teilweise kritisch gesehen, aber seltener als verbesserungswürdig eingeschätzt.

Kleine überalterte Betriebe erkennen ihre Bezugsprobleme, reagieren aber häufig nicht zukunftsichernd, sondern bestandserhaltend. Wenn es zukünftig gelingt, trotz schwierig werdender Rahmenbedingungen neue Mitarbeiter einzustellen, drohen zusätzlich Leistungsprobleme.

---

<sup>10</sup> Das zu ändern war originäres Ziel des GenBa-Verbundprojektes. Die im Projekt entwickelten und erprobten Instrumente sind gerade auf kleine Betriebe und deren Belange und Ressourcenlage ausgerichtet. Siehe dazu die Beiträge von Csongar et al. und Wolf in diesem Band oder die weiterführenden Informationen unter [www.generationenbalance.de](http://www.generationenbalance.de).

#### 4. Ein Fazit zum Transfer

Viele Betriebe in Ostdeutschland stehen gegenwärtig vor der Aufgabe, angesichts des absehbaren Ausscheidens starker Jahrgänge älterer Beschäftigter große Anstrengungen in die Personalrekrutierung und die Sicherung einer möglichst reibungslosen Generationenablösung zu investieren. Das gestaltet sich vor dem Hintergrund schwacher Jahrgangsstärken, die auf dem Ausbildungsstellenmarkt einmünden, und einer für die Betriebe angespannten Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt zunehmend schwierig.

In der aktuellen ZSH-GenBa-Betriebsbefragung gaben die Betriebe mehrheitlich an, Rekrutierungsschwierigkeiten zu haben bzw. zu befürchten. Insbesondere jene mit einer unausgewogenen Altersstruktur betonten derartige Probleme. Allerdings schlägt sich die zunehmende Problemwahrnehmung nicht immer in adäquaten Verhaltensweisen nieder. Dabei spielt neben anderen Ursachen sicher auch die unterschiedliche Ressourcenausstattung des Unternehmens und seiner Personalarbeit eine wichtige Rolle. Dies gilt für die Bewältigung von Bezugs- wie innerbetrieblichen Leistungsproblemen gleichermaßen. Offenkundig wurden die Altersstrukturen der Betriebe durch strategische Entscheidungen und die Personalarbeit der zurückliegenden Jahre mitgeprägt, die sich gerade zwischen großen und kleinen Betrieben systematisch unterscheiden.

Eine auffällige Diskrepanz zwischen Problemwahrnehmung und Reaktionsweisen besteht beim Thema Wissenserhalt und Wissensaustausch im Prozess der Generationenablösung. Sehr viele Dellenbetriebe aber auch viele alterszentrierte Betriebe befürchten Wissensverluste durch das Ausscheiden erfahrener Kollegen. Trotzdem sind sie nicht aktiver bei der Nutzung von Instrumenten zum Wissenstransfer als andere. Allein bei Betrieben des größeren, balancierten Typus kombinieren sich Problemwahrnehmung und eine höhere Aktivität.

Durch die Propagierung und transfergerechte Aufbereitung erfolgreicher Praxisbeispiele kann hier, wie auf anderen Gebieten, ein Beitrag geleistet werden, (kleine) Betriebe generell sowie Betriebe bestimmter Altersstrukturtypen bei der Bewältigung bestimmter, vor ihnen stehender Leistungs- und Bezugsprobleme im Zuge des demografischen Wandels gezielt zu unterstützen. Die dazu im GenBa-Verbundprojekt entwickelten und zusammen mit KMU erprobten Instrumente richten sich dabei auf drei unterschiedliche Ansatzpunkte innerhalb der oben beschriebenen Problemlagen:

### 1. *Gewinnung und Integration von Auszubildenden*

Mit dem im GenBa-Teilvorhaben der MIBRAG entwickelten integrativen Lernkonzept kann ein Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen strukturiert gestaltet werden – beginnend bei den Azubis bis hin zu den Fach- und Führungskräften. Das Modellvorhaben zeigt u. a., wie Betriebe mit Rekrutierungsproblemen befähigt werden können, den „Suchraum“ bei der Nachwuchsrekrutierung zu erweitern und damit ihre innerbetriebliche Generationenbalance verbessert werden kann. Das Lernen in altersgemischten Teams während der Ausbildung und im Rahmen eines Weiterbildungskonzeptes nach der Ausbildung wird gefördert, um auf diese Weise die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu erhöhen. (Vgl. Walther et al. in diesem Band.)

### 2. *Intergenerationelle Kooperation*

Um den demografiebedingten Veränderungen innerhalb betrieblicher Altersstrukturen zu begegnen, wurde im Rahmen des QFC-Teilvorhabens in Zusammenarbeit mit Betrieben ein Instrument zur Unterstützung junger Führungskräfte bei der Steuerung erfahrener Teams weiterentwickelt. Es ermöglicht über einen begleiteten 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. (Vgl. Csongár et al. in diesem Band.)

### 3. *Intergenerationelle Wissensweitergabe*

Mit einem nachhaltigen Kompetenzmanagementsystem können Unternehmen viel erreichen. Mit dem Instrument soll das, was bei größeren Unternehmen zum Teil selbstverständlich ist, auch auf der Ebene der kleinen Unternehmen umgesetzt werden können. Denn die Zeit, die dafür investiert werden muss, ist beträchtlich und diejenigen, die es im Betrieb initiieren müssen, sind häufig auf der Führungsebene angesiedelt und oft bereits sehr stark eingebunden. Deswegen ist externe Unterstützung ratsam und hilfreich. Das Instrument gibt Antworten darauf, wie Unternehmen auf den, mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Betrieb verbundenen, möglichen Wissensverlust reagieren können. Kennen die Betriebe die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und wissen sie, was mit einer bestimmten Ziel-

setzung erreicht werden kann, können sie ihr Personal auch in Krisensituationen flexibel umstrukturieren. (Vgl. Wolf in diesem Band.)

Nicht zuletzt hat auch das ZSH-Teilvorhaben mit der Broschüre „Gestern waren wir noch jung“ die hier im Detail geschilderten Ergebnisse für den Transfer aufbereitet und für Praktiker prägnant zusammengestellt. Die Broschüre beinhaltet zudem ein Werkzeug zur Selbstdiagnose für einen Betrieb und steht zum Download unter [www.generationenbalance.de](http://www.generationenbalance.de) zur Verfügung.

## 5. Literatur

- Behr, M.; Ehrlich, M.; Wiekert, I. (2010): Fachkräfteverwöhnt und Jugendentwöhnt – Neue Risiken für Unternehmen in der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. In: Wiekert, I. (Hrsg.), *zsh-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten – Tagungsband 2. Forschungsberichte aus dem zsh 10-1*, S. 27–46.
- Brandt, A.; Brunken, K.; Gehrke, J.-P.; Wiekert, I.; Ketzmerick, T. (2010): *Fachkräftemangel und demographischer Wandel bis 2020: Gutachten im Auftrag der Region Hannover. Teil II: Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen in der wissens-intensiven Wirtschaft in der Region Hannover*.
- Buchwald, C.; Heyme, R.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I.; Wiener, B. (2014): *Sicherung der dualen Ausbildung in Ostdeutschland – Herausforderungen und Handlungsfelder. Forschungsberichte aus dem zsh 14-1*, Halle.
- Buchwald, C.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I. (2013): „Blockiert oder stimuliert? – Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 4, Heft 1, S. 16–17.
- Grünert, H. (2012): „Generationenbalance in Dellenbetrieben“ – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 3, Heft 3, S. 28–29.
- Grünert, H.; Ketzmerick, T.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2012): Ostdeutsche Betriebe im demographischen Umbruch. In: Best, H.; Holtmann, E. (Hrsg.), *Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung*. Campus Verlag Frankfurt am Main/New York, S. 202–221.
- Grünert, H.; Wiekert, I. (2010): Nachwuchskräfteerkrutierung in Zeiten demografischer Umbrüche. Reaktionen von Betrieben in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, Jg. 39, Heft 6, S. 20–24.
- Grünert, H.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2007): *Betriebliche Ausbildung und Arbeitsmarktlage. – eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Niedersachsen. Forschungsberichte aus dem zsh 07-5*, Halle.
- Grünert, H.; Kohte, W.; Lutz, B. (2000): Zwischenbetrieblicher Arbeitsmarkt zwischen Instabilität und mühsamer Neustrukturierung? In: Friedrich-Schiller-Universität Jena/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg/Zentrum für Sozialforschung Halle, *Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung*. Jena/Halle, S. 251–286.
- Junge, H. (2013): Neue Initiativen bei der Ausbildung und der Integration von Mitarbeitern in einem Großunternehmen. In: Buchwald, C.; Wiekert, I. (Hrsg.), *Neues wagen – im*

- Wandel bestehen. *Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten. Forschungsberichte aus dem zsh*, S. 37–44.
- Klatschow, A. (2013): Das Miteinander von Jung und Alt im Unternehmen leistungsförderlich gestalten – Ein Erfahrungsbericht. In: Jeschke, S. (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013*. Campus, Frankfurt/New York, S. 105–114.
- Lutz, B. (2001): Ostdeutsche Jugendliche und das Problem der zweiten Schwelle. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2001: Tätigsein – Lernen – Innovation*. Waxmann, Münster/New York/München/Berlin, S. 147–201.
- Lutz, B.; Wiekert, I. (2008): Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel? In: *Arbeits- und Industriosozologische Studien. Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriosociologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)*.
- Lutz, B.; Grünert, H. (2001): Beschäftigung und Arbeitsmarkt. In: Bertram, H.; Kollmorgen, R. (Hrsg.), *Die Transformation Ostdeutschlands. Bericht zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern*. Leske + Budrich, Opladen, S. 133–162.
- Lutz, B.; Grünert, H.; Steiner, C. (Hrsg.) (2000a): *Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland*. Bd. 1., Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, Berlin.
- Lutz, B.; Meil, P.; Wiener, B. (Hrsg.) (2000b): *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- Schneider, B. (1987): *The people make the place. Personnel Psychology*, S. 437–454.
- Walther, J.; Buchwald, C.; Wiekert, I. (2013): Generationenbalance durch ein integratives Lernkonzept. In: Buchwald, C.; Wiekert, I. (Hrsg.), *Neues wagen – im Wandel bestehen. Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten. Forschungsberichte aus dem zsh*, S. 87–94.
- Wiekert, I. (2011): Fachkräfterekrutierung im Wandel. In: Wiekert, I./Winge, S. (Hrsg.), *Junges altes Sachsen-Anhalt. Ein Bundesland im Blick der Sozialforschung*. Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle, S. 15–56.
- Wiekert, I. (2010): Aus Erfahrungen werden Erwartungen. In: Wiekert, I. (Hrsg.), *zsh-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten – Tagungsband 2. Forschungsberichte aus dem zsh 10-1*, Halle, S. 11–26.
- Wiekert, I. (2005): Ausbildungsvergütung – Stellschraube für mehr Ausbildungsplätze? In: Wiekert, I. (Hrsg.), *Zehn aus Achtzig. Burkart Lutz zum 80.*, Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, Berlin, S. 155–175.
- Wiekert, I. (2002): Blockierter Generationenaustausch und Nachwuchsstau – Einige Ausgangsbefunde., In: *Mitteilungen aus dem SFB 580*, H. 2, S. 9–15.
- Wiekert, I.; Ketzmerick, T.; Buchwald, C. (2013): Betriebe im Wandel. Demografische Herausforderungen an eine betriebliche Generationenbalance. In: Buchwald, C./Wiekert, I. (Hrsg.), *Neues wagen – im Wandel bestehen. Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten*.



# Neue Wege zur Gewinnung, Ausbildung und Integration von Nachwachskräften in einem Großunternehmen

JÜRGEN WALTHER, CHRISTINA BUCHWALD,  
INGO WIEKERT

## 1. Einleitung – Was sind die Herausforderungen für die MIBRAG?

In vielen ostdeutschen Betrieben haben sich in den vergangenen Jahren unausgewogene Altersstrukturen gebildet, die durch eine hohe Anzahl älterer Mitarbeiter, sehr schwach besetzte mittlere Jahrgänge und eine wieder ansteigende Anzahl an jungen Mitarbeitern gekennzeichnet sind. Betriebe mit dieser Altersstruktur können als sogenannte „Dellenbetriebe“ (Grünert 2012) bezeichnet werden. Die Ursachen liegen in der demografischen Entwicklung nach dem Systemumbruch. In vielen Betrieben wurden nach 1989 die Beschäftigtenzahlen stark reduziert. Eine Vielzahl von älteren Beschäftigten nutzte die damals bestehenden Regelungen zum Altersübergang und gingen vorzeitig in den Ruhestand, frei werdende Stellen wurden nicht wieder besetzt. Der betriebliche Generationenaustausch war damit über Jahre blockiert (Grünert 2013; Wiekert 2002); in vielen Unternehmen wurden noch 15 bis 20 Jahre nach der Wiedervereinigung kaum Neueinstellungen vorgenommen. In der Folge bildeten sich altershomogene Personalstrukturen heraus; welche im Laufe der Zeit mit einer fortschreitenden Alterung der Belegschaft einhergingen. Diese durch den absehbaren Eintritt des Rentenalters ausscheidenden Beschäftigten müssen nun durch Neueinstellungen – vor allem auch durch jüngere Mitarbeiter/-innen – ersetzt werden. Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen ist aktuell von nicht zu unterschätzenden Herausforderungen gekennzeichnet: Zu dem gegenwärtig in etlichen Branchen bereits bestehendem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt kommt die sinkende Zahl von Ausbildungsplatzbewerbern hinzu, welche vor allem nunmehr als Folge der mit dem Systemumbruch einhergehenden sinkenden Geburtenzahlen zu sehen ist.

Auch wenn die Betriebe ab Mitte der 2000er Jahre wieder Nachwuchskräfte eingestellt haben, so bleibt die Dellenstruktur der Betriebe durch die jahrelange

Nichteinstellung und somit durch das Fehlen der mittleren Jahrgänge deutlich für die Altersstruktur einer Vielzahl von Betrieben prägend.

Einer diese typischen „Dellenbetriebe“ ist die MIBRAG mbH, ein modernes, hochtechnisiertes Bergbauunternehmen mit Sitz in Zeitz (Burgenlandkreis, in Sachsen-Anhalt).

Die MIBRAG beschäftigt im Jahr 2014 ca. 1.700 Mitarbeiter (ohne Auszubildende, Trainees und Freigestellte in Altersteilzeit). Im Vergleich zum Jahr 2011 sind es knapp 100 Mitarbeiter weniger. Von den 1.700 Mitarbeitern waren allein 46 Prozent zwischen 51 und 60 Jahre alt, zwei Prozent weniger als drei Jahre zuvor. (Dass die Zahl der über 60-Jährigen gering ausfiel, lag an den hier nicht mit erfassten Freigestellten in Altersteilzeit.) Weitere 20 Prozent der Beschäftigten waren zwischen 41 und 50 Jahre alt, Ende 2011 lag der Anteil bei 27 Prozent. Bei 22 Prozent handelte es sich um junge Mitarbeiter im Alter bis zu 30 Jahren, das sind 5 Prozent mehr als 2011. Nur knapp 9 Prozent gehörten dagegen zur Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen, vier Prozent mehr als drei Jahre zuvor.

Die MIBRAG übernimmt seit 2002 Auszubildende nach bestandener Prüfung (wieder) unbefristet. Trotzdem ist das Durchschnittsalter bis 2009 weiter gestiegen und geht seitdem nur sehr langsam zurück. Ende 2011 lag es bei 47,3 Jahren, im Jahr 2014 bei 45,6 Jahren. Für die kommenden Jahre besteht ein dringlicher Handlungsbedarf, um die Altersstrukturen zukunftsfähig zu gestalten. Das Unternehmen will die heutige Personalstärke beibehalten. Bis 2025 aber wird fast die Hälfte (46 Prozent) der derzeit Beschäftigten altersbedingt ausscheiden.

Die konkreten Zahlen zeigen, dass sich besagte Delle in der betrieblichen Altersstruktur der MIBRAG abzeichnet. Im Bereich der betrieblichen Personalpolitik wird bereits seit einiger Zeit gezielt rekrutiert, um junge Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen, jedoch stehen mit der MIBRAG auch viele andere Unternehmen in der Region vor demselben Problem: In drei bis vier Jahren kommt es zu einem massiven Abgang der über 60-jährigen Mitarbeiter/-innen. Zugleich kommen die geburtenschwachen Jahrgänge jetzt auf den Arbeitsmarkt. Damit vollzieht sich innerhalb weniger Jahre ein tiefgreifender und schneller Wechsel zwischen massivem Überschuss an Nachwuchskräften (Jugendlichen und Jungerwachsenen) auf der einen Seite und starkem Fachkräftebedarf auf der anderen Seite. (Vgl. Grünert et al. 2012.)

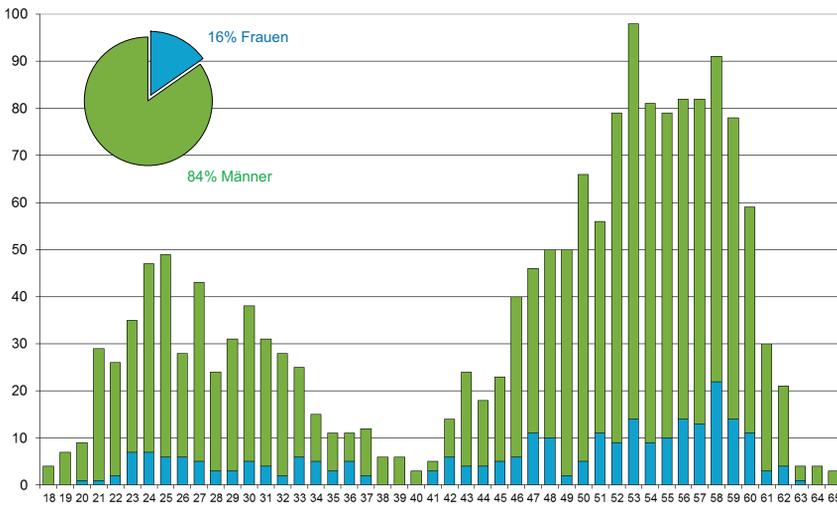


Abbildung 1: Altersstruktur der aktiven Beschäftigten der MIBRAG (Stichtag 31.05.2014)

Quelle: MIBRAG

Die MIBRAG ist einer von vier aktiven Partnern im GenBa-Projekt und hat sich im Rahmen des Projektes zum Ziel gesetzt, ein integratives Lernkonzept in altersgemischten Teams zu entwickeln, welches auf allen Ebenen – beginnend bei den Auszubildenden bis hin zu den Fach- und Führungskräften – den Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen strukturiert gestaltet. Mit diesem Modellvorhaben soll in seiner übertragbaren Ausgestaltung die Generationenbalance auch in anderen Betrieben verbessert und Betriebe mit Rekrutierungsproblemen befähigt werden, den „Suchraum“ bei der Arbeitskräfterekrutierung zu erweitern. Das Lernen in altersgemischten Teams während der Ausbildung und im Rahmen eines Weiterbildungskonzeptes nach der Ausbildung soll zudem gefördert werden, um auf diese Weise die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu erhöhen.

## 2. Bausteine eines integrativen Lernkonzeptes

Die MIBRAG mbH ist ein Unternehmen, welches von Anfang an selbst ausbildet. In Reaktion auf die Delle in der Altersstruktur (hohe Anzahl älterer Mitarbeiter,

wenige Mitarbeiter in den mittleren Jahrgängen und eine wieder ansteigende Anzahl an jungen Mitarbeiter) wurde im Jahr 2002 begonnen, Auszubildende nach ihrem erfolgreichen Abschluss zu übernehmen. Außerdem mussten Maßnahmen entwickelt und ergriffen werden, um dem Problem der geburtenschwachen Jahrgänge entgegenzuwirken. Noch bis vor etwa acht Jahren konnten die Ausbildungsplätze problemlos besetzt werden, da es weniger betriebliche Ausbildungsplätze als Bewerber gab. Bedingt durch den demografischen Wandel sind etwa seit Mitte der 2000er Jahre weniger Schulabgänger zu verzeichnen. Zugleich benötigen aber die Unternehmen Nachwuchskräfte, was die Betriebe vor neue Herausforderungen stellt und die Situation auf dem Ausbildungsmarkt brisant werden lässt. Diese Situation potenziert sich zunehmend dadurch, dass sich der Leistungsstand und die Sozialkompetenz der Bewerber im Vergleich zu vergangenen Jahren stark verändert haben.

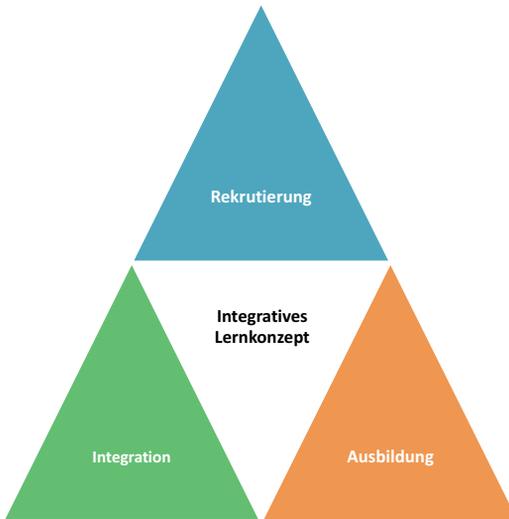


Abbildung 2:  
Bausteine des integrierten Lernkonzepts

Die MIBRAG hat auf diese Herausforderungen mit einer Neukonzeptionierung im Bereich der Personalentwicklung reagiert und drei eng miteinander verzahnte Konzepte entwickelt, die eine erfolgreiche Rekrutierung, Ausbildung und Integration als Innovationsressource für das Unternehmen sicherstellen sollen, um die Nach-

wuchs- und Personalnachfolgeplanung für das Unternehmen bestmöglich gewährleisten zu können. Nachfolgend wird dieses, von der MIBRAG im GenBa-Projekt entwickelte und erprobte, integrative Lernkonzept praxisnah vorgestellt. Für dieses Lernkonzept sind die konzeptionellen Ansätze für die Rekrutierung (2.1), die Ausbildung (2.2) und die Integration (2.3) wie deren Ineinandergreifen zentral.

## 2.1 Rekrutierungskonzept

Das Unternehmen MIBRAG beschreibt sich selbst – angesichts eines betrieblichen Altersdurchschnitts von 45,6 Jahren – als „überaltert“. Obwohl in den vergangenen Jahren bereits über 400 junge Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss übernommen wurden, konnte dieser Altersdurchschnitt in den vergangenen drei Jahren lediglich um 1,7 Jahre gesenkt werden. In den kommenden Jahren wird jedoch absehbar eine Vielzahl älterer Mitarbeiter aus dem Unternehmen MIBRAG ausscheiden. Der Einführung der „Rente ab 63“ nach 45-jähriger Arbeitsdauer verschärft die Nachfolgesituation für das Unternehmen zusätzlich, da davon auszugehen ist, dass 90 Prozent der Mitarbeiter, auf die das zutrifft, davon auch Gebrauch machen werden. Das heißt für das Unternehmen, dass die Abgangszahlen, die u. a. mit der Übernahme der Auszubildenden reguliert bzw. kompensiert werden sollten, jetzt zwei bis vier Jahre eher zu erwarten sind. Hinzu kommt eine nicht unerhebliche Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter, die aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen ab einem gewissen Alter die oft schwere körperliche Tätigkeit im Tagebau nicht mehr ausführen können und andere Arbeitsaufgaben erhalten. Diese Tätigkeiten müssen dann durch junge Mitarbeiter (die z.T. erst noch zu rekrutieren sind) übernommen werden.

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass der Rekrutierung junger Arbeitskräfte und besonders auch der Rekrutierung von Auszubildenden in mehrerlei Hinsicht eine wichtige Rolle zukommt. Die MIBRAG hat dementsprechend ihr Rekrutierungskonzept überarbeitet und den neuen Herausforderungen angepasst, um möglichst alle Ausbildungsplätze besetzen zu können. Im Folgenden werden die Maßnahmen des Rekrutierungskonzepts ausführlich dargestellt.

### 2.1.1 Erweiterung des Suchraums

Die MIBRAG hatte bei der Rekrutierung von Auszubildenden schon immer ein Einzugsgebiet von ca. 30 Kilometern. Nur ein kleiner Prozentsatz (ca. 20 Prozent) der Bewerber konnte außerhalb dieses Einzugsgebietes rekrutiert werden. Um diesen Suchraum regional zu erweitern, war das Unternehmen auf (zentralen) Veran-

staltungen und Messen (z.B. Azubi- oder Bewerbermessen) präsent, jedoch blieb der erwünschte Erfolg aus. Die Konsequenz für die MIBRAG daraus ist, dass das Unternehmen in seinen Rekrutierungsanstrengungen regional aufgestellt bleibt und sich deshalb weiterhin auf das bisherige Einzugsgebiet von 30 bis 40 Kilometern im Umkreis konzentrieren wird. Gelingt zwar nicht die quantitative bzw. räumliche Erweiterung des Suchraums, so konnten doch bereits ab dem Jahr 2002 Kontakte zu den verschiedenen Schulen in der Region aufgebaut, gepflegt und vertieft und damit der Suchraum zumindest qualitativ erweitert werden.

### 2.1.2 Vertiefung von Schulkontakten

Zur Nachwuchskräfteicherung ist für die MIBRAG die Zusammenarbeit mit Schulen der Region bedeutsam, um die Schüler bereits frühzeitig über mögliche Ausbildungsperspektiven zu informieren und für eine Ausbildung zu interessieren bzw. zu gewinnen. In einem ersten Schritt wurden die Schulen im Einzugsgebiet zur Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern einbezogen. Diese Anfangsmaßnahmen bildeten den ersten Schritt bei der qualitativen Erweiterung des Suchraums. Regelmäßige und intensive Kontakte der MIBRAG bestehen zu 25 Schulen; im Zuge der Erweiterung konnten mit sechs Schulen direkte Kooperationsverträge abgeschlossen werden, die eine Zusammenarbeit nun auch vertraglich regeln.

In dem regionalen Suchraum gehen Mitarbeiter der MIBRAG zu Berufsorientierungsgesprächen in die Schulen. Das Unternehmen stellt sich und die angebotenen Ausbildungsberufe vor und bietet Hilfestellung bei der Bewerbung und den Bewerbungsgesprächen an. Als grundlegend wichtig hat sich dabei für die MIBRAG gezeigt, den Bewerbern detailliert zu vermitteln, welche Voraussetzungen für eine Ausbildung im Unternehmen gefordert sind, was die Tätigkeiten beinhalten und unter welchen Bedingungen gearbeitet wird (z.B. Schichtdienst). Die Schüler sollen im Vorfeld eine möglichst genaue Vorstellung von der Ausbildung und ihrer späteren Tätigkeit erhalten, nicht zuletzt deshalb, um Ausbildungsabbrüche möglichst gering zu halten bzw. ganz zu vermeiden.

Um die Anforderungen während der Ausbildung vor Beginn richtig einschätzen zu können und Abbrüche sowie schlechte Abschlussnoten zu vermeiden, informiert die MIBRAG rechtzeitig (ab der 6. Schulklasse) in den Schulen über die Ausbildungsberufe. Schüler, die Interesse an einer Ausbildung in dem Unternehmen zeigen, können eine Vereinbarung mit der MIBRAG abschließen (mit Unterschrift der Eltern), welche einen halbjährlichen Kontakt im Rahmen der letzten beiden Schuljahre beinhaltet. Dabei kontrolliert die MIBRAG die Schulnoten der Schüler und setzt diese in Bezug zu den Voraussetzungen für eine Ausbildung. Außerdem wer-

den die Eignung und das Interesse für eine bestimmte Berufsrichtung erfasst und während der Schullaufbahn weiter verfolgt und ggf. auch geändert. Die Schüler, die davon Gebrauch machen, haben bei ihrer Bewerbung bei der MIBRAG nicht nur sehr gute Chancen auf einen Ausbildungsplatz, sondern auch die richtigen Vorstellungen von ihrem Ausbildungsberuf und bringen die notwendigen – von der MIBRAG getesteten – Voraussetzungen mit.

Nicht nur die Schüler, sondern auch deren Eltern werden im Rahmen von Veranstaltungen über eine Ausbildung bei der MIBRAG informiert. Dabei wird das Unternehmen vorgestellt und es werden Ausbildungsmöglichkeiten und Anforderungen, Übernahme- und Entwicklungsmöglichkeiten, Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen im Unternehmen aufgezeigt. Das ist wichtig, da Eltern in nicht unerheblichem Maße ihre Kinder bei der Berufswahl lenken. Damit Schüler und auch deren Eltern eine Vorstellung von dem Unternehmen MIBRAG erhalten, werden Befahrungen des Tagebaus der MIBRAG sowie Führungen vor Ort angeboten. So kann eine Perspektive gerade auch von den Großgeräten geboten werden, die durch bloße Beschreibung nicht erzielt wird.

Eine weitere Maßnahme im Rahmen der Zusammenarbeit mit Schulen besteht in der Durchführung von Projekten. Im Zuge dessen übernimmt die MIBRAG beispielsweise Projektabschnitte, um das Unternehmen und speziell den Bereich Bergbau in der Region, die geologische Entwicklung, die Geschichte des Tagebaus, Rohstoffe usw. vorzustellen. Wichtig ist dabei die Vermittlung der Inhalte durch praxiserfahrene Mitarbeiter des Unternehmens. Außerdem werden Workshops zum Thema Bewerbung in den Schulen angeboten. In diesen Workshops wird den Schülern nicht nur gezeigt, wie eine Bewerbung erstellt wird, sondern es werden Bewerbungsgespräche praktisch durchgeführt.

### 2.1.3 Öffentlichkeitsarbeit

Durch ihre vielfältigen Kontakte zu Schulen, durch den „Tag der offenen Tür“ und durch das Angebot von Befahrungen des Tagebaus sowie Führungen durch das Unternehmen erzielt die MIBRAG öffentliches Interesse. Am „Tag der offenen Tür“ besteht z.B. die Möglichkeit, einen kleinen Einblick in das Unternehmen zu erlangen. Die MIBRAG nutzt diesen Tag, um hier besonders die Attraktivität einer Ausbildung bei der MIBRAG mit einer in Aussicht gestellten Übernahme zu präsentieren. Um ihre Ausbildungsplätze in Zeiten des Bewerbermangels besetzen zu können, sind weitere öffentlichkeitswirksame Maßnahmen notwendig. So nutzt die MIBRAG verstärkt regionale Berufsorientierungsveranstaltungen, um junge Menschen auf die Ausbildungsmöglichkeiten bei der MIBRAG aufmerksam zu

machen. Außerdem beteiligt sich das Unternehmen an Veranstaltungen von anderen Organisationen, um durch vielfältige Präsenz Interesse zu wecken und das Ausbildungszentrum zu präsentieren. Mitteilungen in der Presse über verschiedene Themen, z.B. auch über „Deutschlands besten Azubi“ sollen einen breiten Leserkreis erreichen und die Möglichkeiten einer Ausbildung oder einer Tätigkeit bei der MIBRAG bekannt(er) machen. Und nicht zuletzt ist eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit notwendig, um im Wettbewerb um gute bzw. passfähige Auszubildenden bestehen zu können. Hier setzt die MIBRAG bereits frühzeitig an und hat Kontakte zu Kindertageseinrichtungen und Grundschulen aufgenommen. Zum Beispiel wurde in dem sogenannten „Bergbaukindergarten“ ein kleiner Stollen im Sinne einer Förderstätte zur Ansicht aufgebaut. Die Kinder im Vorschulalter und im Grundschulalter lernen somit eine Lore und andere Werkzeuge des Bergbaus kennen oder können im Rahmen von Projekttagen einen Modellbagger bauen. So kann das Interesse für derartige Produktionsstätten bereits im frühen Alter geweckt werden.

#### 2.1.4 Praktika und Bewerberauswahl

Während noch vor etwa zehn Jahren relativ wenige betriebliche Ausbildungsplätze einer großen Bewerberzahl gegenüber standen, hat sich das Verhältnis jetzt umgekehrt: Es gibt weniger Bewerber und die Ausbildungsplätze können nicht mehr so einfach besetzt werden wie vor einigen Jahren. Nicht allein die MIBRAG, sondern viele andere Unternehmen in Deutschland – und insbesondere Betriebe, die bisher nicht selbst ausgebildeten – haben das Problem des mangelnden Nachwuchses erkannt und sehen in der eigenen Ausbildung mit anschließender Übernahme einen Weg zur Fachkräftesicherung. Damit verschärft sich die Wettbewerbssituation auf dem Ausbildungsmarkt für die Betriebe.

Die Bewerber auf einen Ausbildungsplatz bei der MIBRAG haben zum größten Teil bereits im Vorfeld das Unternehmen kennengelernt, z.B. im Rahmen von Berufsorientierungsveranstaltungen oder von Projekten in den Schulen oder aber auch durch das Absolvieren eines Praktikums im Unternehmen. Die MIBRAG bietet z.B. nicht nur Schülerpraktika vor Ort an, sondern auch sogenannte „Sommerpraktika“: In den Sommerferien haben Schüler die Möglichkeit, ein freiwilliges Praktikum bei der MIBRAG zu absolvieren, um eine Orientierung für bestimmte Berufe, z.B. Elektro- und Metallberufe, zu erhalten.

Hinzu kommt, nach Erfahrungen der MIBRAG, dass die Bewerber mit ihrem Schulabschluss häufig nicht mehr den Leistungsstand haben, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war, als die Unternehmen sich die leistungstärksten Bewerber

auswählen konnten. Aus diesem Grund hat die MIBRAG ihre Auswahlkriterien überarbeitet und die Leistungen neu bewertet, nach denen die Auswahl der Auszubildenden erfolgt: „Wir suchen nicht immer den „besten Azubi“, sondern „den für den Job Geeignetsten“.

Das Auswahlverfahren erfolgt in drei Stufen:

1. Die Bewerbung: Dabei wird auf Vollständigkeit der Unterlagen und auf das Notenbild geachtet.
2. Der schriftliche Test: Da Schulnoten allein nicht immer aussagekräftig sind, ist die MIBRAG dazu übergegangen, einen schriftlichen Test durchzuführen, in dem das Schulwissen abgefragt wird, welches für den gewünschten Ausbildungsberuf relevant ist.
3. Die Defizitfeststellung: Die Defizite, die Bewerber aufweisen, wenn sie das für eine Ausbildung benötigte Wissen als Grundvoraussetzung nicht aufweisen, werden identifiziert, um Maßnahmen zu deren Beseitigung ergreifen zu können.

Festgestellte Defizite bei den Bewerbern werden im Rahmen der Ausbildung bei der MIBRAG ausgeglichen (siehe unten). Gewisse Grundvoraussetzungen im Bereich der schulischen Bildung sind für eine Ausbildung im Unternehmen jedoch unabdingbar. Mit der sinkenden Zahl an Schulabgängern geht eine geringere Auswahl an Ausbildungsplatzbewerbern einher. Somit hat sich auch die Qualität der schulischen Leistungen verändert bzw. verschlechtert, was die Voraussetzungen für eine Ausbildung in den einzelnen Berufen betrifft. Auch die MIBRAG musste dazu übergehen, Bewerber mit einem geringeren Wissensstand als vor etwa zehn Jahren einzustellen und die Wissenslücken im Rahmen der Ausbildung zu schließen.

Im Vorfeld dazu hat die MIBRAG zur Einschätzung des Wissenstandes bei Schülern in Schulen und auch auf anderen Veranstaltungen die Leistungen und das Sozialverhalten bei Schülern getestet und überprüft. Dabei wurde u. a. Wissen über verschiedene Berufe und auch über die MIBRAG abgefragt.

Zusammenfassend konnten dabei folgende Defizite festgestellt werden:

- Das Wissen über Berufsinhalte und Tätigkeiten eines Facharbeiters und auch über das Unternehmen MIBRAG ist mangelhaft.
- Kenntnisse über das Arbeitsleben und Anforderungen im Beruf sind fast nicht vorhanden.

- Die Sozialkompetenzen und Verhaltensnormen sind verbesserungswürdig.
- Die Leistungskriterien für Berufe werden nicht richtig bewertet und Schüler überschätzen ihren eigenen Leistungsstand, was eine falsche Berufswahl zur Folge hat.

Die Ergebnisse und Erfahrungen dieser Tests mündeten in Einstellungskriterien für den Auswahlprozess für Ausbildungsplätze. Auch während der Ausbildung noch festgestellte Defizite wurden aus- und bewertet und zusammengefasst, um die Ausbildungslinien anpassen zu können. Eingeflossen sind dabei auch die Beurteilungen der einzelnen Fachabteilungen der MIBRAG über den Leistungsstand und das Verhalten während der Ausbildung, in denen die Auszubildenden tätig waren.

Die MIBRAG hat die Anforderungen für die unterschiedlichen Ausbildungsberufe neu definiert. Das Ziel des Unternehmens besteht nun darin, nicht den besten, sondern den bestmöglichen Bewerber für den entsprechenden Ausbildungsberuf finden zu können.

#### 2.1.5 Rekrutierung aus weiteren Bewerbergruppen

Weitere Bewerbergruppen spielen bei der MIBRAG eher eine untergeordnete Rolle. Es gibt eine geringe Zahl an Bewerbern, die bereits eine Berufsausbildung in einer anderen Fachrichtung abgeschlossen haben. Auch sind Abiturienten unter den Bewerbern oder Gymnasiasten, die das Abitur nicht bis zur Abschlussprüfung verfolgt haben. Studienabbrecher waren schon immer unter den Bewerbern, allerdings nicht in der Zahl, wie sie jetzt zu verzeichnen sind. Den größten Prozentsatz bilden nach wie vor Bewerber mit Realschulabschluss. Bewerber mit Hauptschulabschluss wurden in Zeiten des Bewerberüberflusses nicht rekrutiert, rücken jetzt jedoch verstärkt in den Fokus einer Ausbildung bei der MIBRAG. Dafür wurde ein neuer Ausbildungsberuf gesucht und gefunden, der für Bewerber mit Hauptschulabschluss geeignet ist und für die Tätigkeiten im Unternehmen angepasst wurde. Die Anwerbung ausländischer junger Menschen oder Arbeitskräfte ist bei der MIBRAG bisher noch kein nachdrücklich verfolgtes Thema.

Bei der MIBRAG gab es schon immer auch Bewerbungen von Mädchen, auch für typische Männerberufe. Im Bergbau sind allerdings die Gegebenheiten schwierig, um Mädchen einzustellen, das beginnt schon bei den sanitären Anlagen und betrifft natürlich auch die körperlichen Kräfte. Jedoch können die Fach- und Führungskräfte im Bergbau auch weiblich sein, z.B. arbeiten Frauen im Bereich der Tagebauplanung. Bei der Auswahl von Auszubildenden macht die MIBRAG keinen Unterschied zwischen Jungen und Mädchen. Voraussetzung für alle ist jedoch

ein gewisses Technikverständnis und entsprechende Noten in für diesen Beruf ausschlaggebenden Fächern (z.B. Naturwissenschaften). Zu diesem Zweck werden vor Beginn der Ausbildung Tests durchgeführt, um zu erfahren, ob auch wirklich Verständnis für Technik und somit auch Interesse vorhanden ist.

Allerdings ist der Prozentsatz an Frauen bei der MIBRAG recht gering, er liegt bei sechs bis sieben Prozent. Diese weiblichen Mitarbeiter sind zum größten Teil in der Verwaltung tätig. Vor einigen Jahren waren es noch 10 bis 15 Prozent weibliche Mitarbeiter. Sind in der Ausbildung Mädchen in den Gruppen, wenn auch nur vereinzelt, so haben die Erfahrungen der MIBRAG gezeigt, dass das Klima in den gemischt geschlechtlichen Gruppen nach der Eingewöhnungsphase besser ist, als in Gruppen, in denen nur männliche Auszubildende sind.

#### 2.1.6 Zeitstruktur der Rekrutierung und Incentives-Offerten

Die Bewerbungsfrist für einen Ausbildungsplatz bei der MIBRAG wurde von einem halben Jahr auf elf Monate erhöht. Ende September des Vorjahres endet die Bewerbungsfrist für einen Ausbildungsplatz im kommenden Jahr. Ab diesem Zeitpunkt beginnt das beschriebene dreistufige Verfahren, so dass am Ende des Vorjahres vor Beginn der Ausbildung die Zusagen bzw. Absage für eine Ausbildung gegeben werden kann und der neue Ausbildungsjahrgang feststeht, insofern die schulischen Leistungen nicht abfallen und keine gesundheitlichen Einschränkungen auftreten.

Nicht nur detaillierte Informationen zum Ausbildungsberuf und Übernahmemöglichkeiten gehören zu den Anreizen für eine Ausbildung bei der MIBRAG, sondern auch Maßnahmen, die das Unternehmen zusätzlich anbietet. Diese Vorteile werden den Bewerbern bei der Rekrutierung bereits vorgestellt. Bereits während der Ausbildung werden Maßnahmen zum Arbeitsschutz, zur Gesundheitsprävention, zur Weiterqualifizierung und zu Freizeitgestaltungsmöglichkeiten angeboten. Beispielfähig soll hier der Fitnessraum genannt werden, den das Unternehmen für seine Mitarbeiter eingerichtet hat und der allen, auch den Auszubildenden, in der Freizeit zur Verfügung steht.

Wichtig ist dem Unternehmen ebenfalls, tarifliche Eckpunkte als Anreiz für eine Ausbildung bei der MIBRAG darzustellen. Dazu gehören die Ausbildungsvergütung und die Anzahl der Urlaubstage.

Neben finanziellen Anreizen spielen der Arbeitsweg und die Unterbringung für die jungen Bewerber eine wichtige Rolle. Da die Auszubildenden zum großen Teil nicht im Besitz eines Führerscheins oder eines Fahrzeuges sind, sind sie auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen. Die MIBRAG hat aus diesem Grund mit dem Re-

gionalverkehr vereinbaren können, dass bestimmte Orte und Uhrzeiten für die Auszubildenden berücksichtigt und angefahren werden. Ist das tägliche Pendeln nicht möglich, so bietet eine Wohnungsgesellschaft Unterkünfte für Auszubildende an.

## 2.2 Ausbildungskonzept

Der Hauptweg zur Sicherung des Nachwuchses im Unternehmen besteht für die MIBRAG in der eigenen Ausbildung. Den Auszubildenden wird zu Beginn ihrer Lehre bereits bekannt gegeben, dass bei Erfüllung der Leistungskriterien und dem guten Bestehen der Abschlussprüfung im ersten Anlauf eine Übernahme nach der Ausbildung als Facharbeiter angeboten wird. Dies schafft den Anreiz für die Auszubildenden, einen guten Abschluss anzustreben. Im Tarifvertrag ist festgehalten, dass die Übernahme bei Bedarf geregelt wird, damit die Auszubildenden ihre Ausbildung ernst nehmen, nach bestmöglichen Leistungen streben und den für sie besten Abschluss erlangen. Für die MIBRAG sind bei der Übernahme nach der Ausbildung nicht nur die Noten und der Abschluss ausschlaggebend, sondern auch das Verhalten während der Ausbildung, das Engagement und die Einstellung zur Arbeit. Während Auszubildende mit einem höheren Bildungsniveau als für die Ausbildung erforderlich (z.B. mit Abitur) häufig nach einer gewissen Zeit das Unternehmen verlassen, z.B. um ein Studium zu absolvieren und dann eine andere Position im Unternehmen anstreben, bleiben junge Nachwuchskräfte mit einem für die Ausbildung adäquaten Bildungsabschluss (z.B. Realschulabschluss) eher länger im Unternehmen.

Die MIBRAG hat die Auswahlkriterien für ihre Auszubildenden grundlegend überarbeitet. Dieser „neue Katalog“ (siehe Anhang 1) der Auswahlkriterien beinhaltet ebenso eine neue Bewertung der Leistungen der Bewerber wie auch eine Neudefinition der unterschiedlichen Ausbildungsberufe im Unternehmen. Im Folgenden werden die geänderten Kriterien für das Ausbildungskonzept der MIBRAG vorgestellt.

### 2.2.1 Anpassung der Ausbildungsinhalte

Im Rahmen der Umstrukturierung der Ausbildung bei der MIBRAG wurde es notwendig, die Ausbildungspläne anzupassen. Schwerpunkte waren dabei:

- Auffrischen und Anpassen des theoretischen Wissens bei den Auszubildenden,
- Forderung und Förderung von Einstellungen zur Arbeit (z.B. Pünktlichkeit),
- Aufstellung von Regeln im Zusammenhang mit dem Arbeitsvertrag,
- Arbeiten in der Gruppe,
- Selbsteinschätzung,
- Selbstständiges Lernen.

Von Wichtigkeit ist der MIBRAG auch die Vermittlung der Möglichkeiten der eigenen Lebensplanung der Auszubildenden durch die Ausbildung, durch eine Beschäftigung nach der Ausbildung oder durch das eigene Verhalten. Die MIBRAG bietet – wenn notwendig – in extra dafür vorgesehenen Ausbildungsabschnitten Kurse zur Stärkung des Selbstwertgefühls an. Eine größere individuelle Förderung bestimmt die Zukunft der Ausbildung bei der MIBRAG stärker als bisher. Nachdem im Rahmen der Bewerbung bereits Tests durchgeführt wurden, werden im ersten Ausbildungsabschnitt weitere Tests durchgeführt, um gezielt Module zur Abstellung der Defizite und Mängel erarbeiten und in die Ausbildung integrieren zu können. Hier erfolgt eine individuelle Anpassung nach Mängeln und Erfordernissen des Berufsbildes. Zur Beseitigung der Defizite werden verschiedene Methoden eingesetzt, z.B. Projekt- und Gruppenarbeiten, das Wiederholen von bestimmten Vorgängen oder Fertigkeiten sowie das Trainieren von Teamarbeit.

### 2.2.2 Aufarbeitung von Defiziten

Wie bereits geschildert, erfolgt die Defizitfeststellung bei den Bewerbern bereits vor Beginn einer Ausbildung. Im Rahmen dieser Feststellung (Tests) wird geprüft, ob vorhandene Defizite ausgeglichen werden können und dem Beginn einer Ausbildung bei der MIBRAG nichts im Wege steht, oder ob der Bewerber für diese Ausbildung nicht geeignet ist. Beispielsweise wurde durch die Tests festgestellt, dass ca. 50 Prozent der Bewerber mit einem Hauptschulabschluss für die Berufe bei der MIBRAG nicht geeignet sind.

Die Schwerpunktthemen, in denen fachliche Defizite bestehen und die für den jeweiligen Ausbildungsberuf eine Rolle spielen, werden im Rahmen der Ausbildung in der gesamten Gruppe – durch den Ausbilder und nicht zuletzt auch durch gegenseitige Wissensvermittlung – bearbeitet. Dies ist so in die Ausbildung integriert, dass die Behandlung defizitärer Themen zum Zeitpunkt der entsprechenden Stoffbehandlung und über Projektarbeit erfolgt. Dabei spielt nicht nur die theoretische Wissensvermittlung eine Rolle, sondern auch – und gerade im Unternehmen

– die praktische Umsetzung, z.B. bei Arbeiten an einer Werkbank. Zum strukturierten Vorgehen bei der Defizitbeseitigung hat die MIBRAG im Rahmen ihres Ausbildungsplanes einen Katalog, ein Raster erstellt, welches für bestimmte Defizite die entsprechenden Aufgaben, Inhalte, Maßnahmen und Projektarbeiten zum Abstellen des Defizits erhält (siehe Anhang 2).

Die Defizitbeseitigung im theoretischen Teil der Ausbildung übernimmt zu gewissen Anteilen auch die Berufsschule. Dort ist allerdings nur ein Teil der Defizitbearbeitung möglich, da eine größere Klassenstärke, unterschiedliche Voraussetzungen der Auszubildenden und unterschiedliche Ausbildungsbetriebe ein individuelles Eingehen auf die Defizite nicht immer erlauben. Ein enger Kontakt der Betriebe mit der Berufsschule könnte – z.B. durch einen Austausch über die Schwerpunktthemen, die in den Unterricht integriert werden sollten, um Defizite abzustellen – positiv wirken. Jedoch bestimmen auf Landesebene vorgegebene Lehrinhalte die Lehrstoffvermittlung in den Berufsschulen. Insofern kommt der Defizitbeseitigung im praktischen Teil der Ausbildung in den Betrieben selbst eine wichtige, wenn nicht zentrale Rolle zu.

Eine dritte Möglichkeit zur Defizitbeseitigung ist eine über das Arbeitsamt geförderte berufsbegleitende Maßnahme, die im Fall eines unzureichenden Notenbildes bestimmte Inhalte zusätzlich vermitteln kann.

Anders als noch vor etwa zehn Jahren sind bei den Auszubildenden jetzt auch verstärkt soziale Defizite zu beobachten. Problemfälle gab es zwar auch schon vor einigen Jahren, aber die Prozentzahl hat sich im Laufe der letzten Jahre erhöht. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Pünktlichkeit, Engagement für die Ausbildung, das Einhalten von Regeln (z.B. das Führen des Ausbildungsnachweises als Grundlage der Prüfungszulassung, das Abgeben eines Krankenscheines innerhalb einer gesetzten Frist) und Verhaltensnormen (z.B. das Grüßen von Kollegen). Kontrolle und individuelle Hinweise auf bestimmte Situationen sind Aufgaben, welche die Ausbilder zusätzlich zu ihren Lehraufgaben in den letzten Jahren übernehmen mussten. Bleiben die Maßnahmen des Ausbilders zum Abstellen sozialer Defizite ohne Erfolg, so führt der Ausbildungsmeister ein Gespräch mit dem Auszubildenden. Tritt auch danach keine Verbesserung ein, wird der Ausbildungsleiter der MIBRAG eingeschaltet. Der letzte Ausweg besteht im Einleiten arbeitsrechtlicher Schritte inklusive Ermahnung, Abmahnung, zweite Abmahnung bis hin zur Kündigung. Dieses recht aufwändige und schwierige Prozedere blieb bis jetzt bei der MIBRAG ein Ausnahmefall.

### 2.2.3 Arbeitspraxis in den Betriebsabteilungen

Nach der Vermittlung der Lehrinhalte im Ausbildungszentrum werden die Auszubildenden in die Betriebsabteilungen integriert und sollen ihr theoretisches Wissen in der Praxis anwenden und vertiefen. Während ihrer praktischen Tätigkeit werden den Auszubildenden Betreuer zur Seite gestellt, welche die Auszubildenden anleiten und auch ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die jungen Nachwuchskräfte weitergeben. Auch hier wird den Betreuern Hilfestellung und „Handwerkszeug“ gegeben, um mit den jungen Lehrlingen optimal arbeiten und umgehen zu können. Durch den Einstellungsstopp in den Jahren nach dem Systemumbruch fehlen hier die vermittelnden mittleren Jahrgänge und es treffen eher ältere Mitarbeitergruppen auf junge Auszubildende, die ganz andere Wertvorstellungen und Ansichten haben. Hier ist es wichtig, den Umgang dieser beiden Mitarbeitergruppen aktiv zu managen, um Konflikten im sozialen Bereich entgegenzuwirken und die Einstellung zur jeweils anderen Altersgruppe positiv zu beeinflussen (siehe unten). Von erheblicher Bedeutung ist dabei, die Potenziale beider Mitarbeitergruppen zu nutzen, d.h. das Erfahrungswissen der älteren und das Know-how auf dem aktuellem Stand der jüngeren Kollegen. Beide Mitarbeitergruppen müssen sich aufeinander einstellen, sich wertschätzen und ihr jeweiliges Wissen weitergeben. Am Ende der Ausbildung gibt auch der Betreuer der Fachabteilung seine Beurteilung über den Auszubildenden in der Praxislernphase ab und schätzt die Integration in das Team bzw. in die Abteilung wie auch seine fachlichen Fähigkeiten ein.

Der Einsatz der Auszubildenden in den Betriebsabteilungen wird mit den Lehrfacharbeitern inhaltlich vorbereitet. Dazu werden auch regelmäßig Schulungen der Lehrfacharbeiter durchgeführt, um diese mit den neuen bzw. geänderten Ausbildungsplänen und mit den heutzutage z.T. deutlich veränderten Einstellungen und Vorstellungen der jungen Leute vertraut zu machen.

### 2.2.4 Ausbildung der Ausbilder

In den letzten Jahren erfolgte bei der MIBRAG mbH eine Anpassung der Ausbilder an das veränderte Ausbildungskonzept. Dieser Schritt war notwendig, um die neuen Ausbildungsinhalte und die veränderten Lernmethoden den Ausbildern zu vermitteln. Auch die Ausbildungsordnung der MIBRAG wurde dementsprechend neu erarbeitet.

Ziel der Umstrukturierung der Ausbildungsinhalte ist die optimale Vermittlung von Handlungskompetenzen auch bei Auszubildenden, welche mit fachlichen Defiziten ihre Ausbildung beginnen. Nicht nur in der Vermittlung von theoretischen Kenntnissen geht die MIBRAG im Rahmen ihrer Ausbildung neue Wege, sondern

auch im praktischen Bereich, d. h. zum Beispiel bzgl. der Kenntnisse über Maschinen und Handwerkszeuge. Eine dafür häufig angewandte Methode bildet die Projektarbeit, während der Frontalunterricht, welcher bis zur Umstrukturierung der Ausbildungsinhalte eine große Rolle spielte, eher nachrangig geworden ist. Die Ausbilder mussten sich in ihren Ausbildungsrhythmen und bzgl. der Vermittlung der Inhalte und Methoden umstellen. Die eigene Handlungskompetenz der Ausbilder musste neu überdacht und angepasst werden, damit den Auszubildenden wesentlich mehr Handlungskompetenzen übermittelt werden können. Dazu wurden von der MIBRAG Schulungen für die Ausbilder angeboten. Durch den Einsatz neuer Technik in die Ausbildung (z.B. interaktive Boards), können die Ausbilder ihre Ausbildungsvorbereitungen anders als vor einigen Jahren vornehmen und im Unterricht neue Medien zur besseren Veranschaulichung für die Auszubildenden nutzen und einsetzen. Das erfordert für die Ausbilder eine neue Organisation ihres Unterrichts.

Die Rekrutierung der Ausbilder erfolgt bei der MIBRAG aus den eigenen Reihen, d.h. die Ausbilder sind selbst einmal Azubis bei der MIBRAG gewesen. Sie müssen nach ihrer Ausbildung etwa fünf Jahre als Facharbeiter tätig gewesen sein, eine Ausbildung als Meister/Techniker begonnen oder abgeschlossen haben und können sich dann auf eine intern ausgeschriebene Ausbilderstelle bewerben. Meist hat die MIBRAG mehr Bewerber als Ausbilderstellen, was auf ein hohes Interesse für diese Tätigkeit bei den jungen Facharbeitern hinweist. Ein Ausbilder kann für 10 Jahre diese Aufgabe ausführen, dann bekommt er eine adäquate Stelle im Unternehmen angeboten und neue, nachgerückte Ausbilder übernehmen die Lehrtätigkeit. Dies soll im Umgang von Ausbildern und Auszubildenden förderlich wirken, da durch den nicht allzu großen Altersunterschied das Verhältnis zueinander unkomplizierter, interessensgleicher und verständnisvoller sein kann.

### 2.3 Integrationskonzept

Nach dem Systemumbruch wurden bei der MIBRAG – wie bei vielen anderen ostdeutschen Unternehmen auch – Arbeitsstellen in erheblichem Umfang abgebaut, Neueinstellungen blieben aus. Eine vorausschauende Personalplanung war in den 1990er Jahren nur schwer – wenn überhaupt – möglich. Dem Stellenabbau bei der MIBRAG nach dem Systemumbruch folgte ab dem Jahr 2002 eine Übernahme der Auszubildenden, welche zahlenmäßig in den Folgejahren stetig zunahm. Das Unternehmen hatte nach Um- und Neustrukturierungen das „Gleichgewicht“ erlangt, gesetzliche und betriebliche Regelungen (z.B. – vorzeitiger – Rentenein-

tritt, Altersteilzeit) wurden gesetzt und eine Personalplanung für die kommenden drei bis vier Jahre, bis zum Ausbildungsabschluss der eingestellten Auszubildenden, wurde möglich. Der Stellenersatz hängt bei einem Unternehmen der Bergbaubranche natürlich auch immer von den Entscheidungen zur Energiepolitik ab. Im Rahmen einer langfristig angelegten Personalpolitik plant die MIBRAG in Absprache mit den jeweiligen Fachabteilungen, wie viele Stellen in welchen Zeiträumen durch Ausscheiden von Mitarbeitern neu besetzt werden müssen. So wird während der Ausbildung bereits festgelegt, welche Auszubildenden nach Abschluss als Facharbeiter mit der entsprechenden Berufsausrichtung in welchen Abteilungen eingesetzt werden um die frei werdenden Stellen besetzen können.

### 2.3.1 Ermittlung der passenden Einsatzstellen für die Auszubildenden

Zur Ermittlung der passenden Einsatzstelle nach der Ausbildungszeit hat die MIBRAG folgendes Vorgehen eingeführt: Während der gesamten Ausbildungszeit bekommen die Auszubildenden Bewertungen und Noten für die einzelnen Ausbildungsabschnitte. Diese Bewertungen werden zusammengefasst, einschließlich der Beurteilung des Außenbetriebs, der Berufsschulnoten und der Bewertung des Verhaltens während der Ausbildung. Aus diesem Gesamtbild wird eine Rangfolge erstellt, angefangen mit dem besten Auszubildenden. Die jungen Fachkräfte dürfen ihre Prioritäten für eine bestimmte Abteilung bzw. Arbeitsstelle angeben. Nach Bekanntwerden der zu besetzenden Stellen werden die Rangfolge der Leistungen der Auszubildenden und deren Wünsche mit den zu besetzenden Stellen abgeglichen. Wenn die Fachabteilung mit der Zuordnung der Auszubildenden einverstanden ist, dann erfolgt die Stellenbesetzung. In den letzten vier bis fünf Jahren, in denen dieses Prinzip zur Anwendung kam, war auch eine hohe Passfähigkeit zu verzeichnen. Im Jahr 2014 beispielsweise, haben auf diese Art und Weise 90 Prozent der Auszubildenden ihre gewünschte Stelle und die für sie und die Fachabteilung passende Zuordnung erhalten.

### 2.3.2 Integration der Auszubildenden in die spätere Arbeitsabteilung

Nach dem Abschluss ihrer Ausbildung und der Übernahme durch die MIBRAG sind die jungen Facharbeiter in der Lage, ihre gelernten Tätigkeiten sofort auszuführen. Was ihnen allerdings fehlt, wenn sie einer Arbeitsabteilung zugeordnet werden, sind die genauen Arbeitsabläufe, Kenntnisse über interne Strukturen des Bereichs und Zuständigkeiten. Diese Phase des Neueinstiegs als ausgelernter Facharbeiter hat die MIBRAG umstrukturiert, um den Integrations- und Einarbeitungsprozess zu optimieren. Während die Auszubildenden im Verlauf ihrer Lehre in ver-

schiedenen Abteilungen bzw. Arbeitsbereichen eingesetzt werden, erfolgt für das letzte halbe Ausbildungsjahr der Einsatz bereits in der für sie nach der Ausbildung bestimmten Arbeitsabteilung auf der für sie vorgesehenen Facharbeiterstelle. So finden im letzten Halbjahr der Ausbildung bereits eine Einarbeitung statt, eine Integration in das Team und das Erfassen der Strukturen und Arbeitsabläufe, was einen erleichterten Arbeitseinstieg nach Abschluss der Ausbildung und eine sofortige Leistungserbringung in vollem Maße als Vorteile mit sich bringt. Die Dauer der Einarbeitung nach der Ausbildung in einen bestimmten Arbeitsbereich wird bei der MIBRAG mit sechs bis neun Monaten beziffert, was – durch den frühzeitigen Einsatz noch während der Ausbildung – für die Zeit nach der Lehre entfällt.

In das letzte Halbjahr der Ausbildung, in welchem die Auszubildenden bereits in der für sie vorgesehenen Fachabteilung arbeiten, werden außerdem bereits zusätzliche Qualifikationen integriert, die in den vergangenen Jahren erst nach Abschluss der Ausbildung absolviert wurden. Diese Straffung der Zeitabläufe verschafft den Vorteil, dass die ausgebildeten Facharbeiter weniger Ausfallzeiten im Arbeitsbereich durch Weiterbildung aufweisen. Zu diesen zusätzlichen Qualifizierungen gehören nicht nur Fachqualifikationen wie bspw. der Gabelstaplerschein, sondern z.B. auch die Ausbildung zum sogenannten Ersthelfer<sup>1</sup> oder eine Weiterbildung zum Einsatz in der Betriebsfeuerwehr, den vor allem junge Mitarbeiter abdecken sollen und müssen, da ältere Kollegen aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen häufig nicht mehr einsatzbereit sind.

Natürlich finden weitere Qualifizierungen auch nach Abschluss der Ausbildung als Facharbeiter statt, um Mitarbeiter arbeitsplatzgerecht auf einem hohen Einsatzniveau zu halten, den Tätigkeitsbereich zu erweitern oder aufgrund von Altersbeschränkungen, wie z.B. beim Absolvieren des LKW-Führerscheins, der erst ab Vollendung des 21. Lebensjahres erworben werden darf.

### 2.3.3 Lernen und Arbeiten in altersgemischten Teams

Die MIBRAG weist – wie viele andere, besonders ostdeutsche Betriebe – in ihrer Altersstruktur eine „Delle“ auf, d.h. innerhalb der Altersstruktur fehlen die mittleren Jahrgänge fast vollständig. Um den damit verbundenen „Reibungs-Problemen“ zwischen den beiden polarisierten Altersgruppen (jüngere und ältere) zu begegnen (Buchwald, Ketzmerick, Wiekert 2013), hat die MIBRAG Schulungen für alle Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Steiger, Ausbilder, Auszubildende usw.)

---

1 In jeder Arbeitsgruppe bis max. 20 Mitarbeiter muss bei der MIBRAG immer mindestens ein geschulter Ersthelfer (mit Absolvierung eines Erste-Hilfe-Kurses) sein.

durchgeführt, um die Wissensvermittlung und den Umgang miteinander – und speziell auch zwischen Alt und Jung – zu erleichtern.

Eine ausgewogene Altersstruktur in Betrieben ist wünschenswert, aber nicht mehr der Normalfall. Eine gute Integration aller Mitarbeiter in ein Team ist Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Durch die fehlenden mittleren Jahrgänge, die eine Vermittlungsfunktion zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern haben, sind Probleme aufgetreten, welche die MIBRAG rechtzeitig erkannt und deren Lösung angestrebt hat. Die älteren Mitarbeiter wollten ihren hohen Wissens- und Erfahrungsstand nicht in jedem Fall an die jungen Nachwuchskräfte weitergeben und haben diese mit ihrem Fundus an neuem Wissen und aktuellem Kenntnisstand, z.B. im Bereich der Technik, häufig als „Besserwisser“ eingestuft. Die jungen Mitarbeiter hingegen mussten auch erst lernen, ihr in der Ausbildung erworbenes Wissen und ihre Fähigkeiten gewinnbringend einzusetzen und mit den Erfahrungen der Älteren zu verknüpfen. Das Ziel bestand darin, miteinander Wissen zu verknüpfen und weiterzugeben. Die von der MIBRAG dazu angebotenen Schulungen verhalfen den Facharbeitern sich darauf einzustellen und miteinander und im Team innovativ zu arbeiten.

Die MIBRAG muss ihre Teams aktiv managen und ggf. auch Umstrukturierungen in den Teams oder Fachabteilungen vornehmen, wenn z.B. sehr viele ältere Mitarbeiter zum gleichen Zeitpunkt das Unternehmen verlassen. Eine andere Möglichkeit besteht in der Um- oder Neustrukturierung von Arbeitsaufgaben, wenn sich das Team und somit häufig auch die Altersstruktur eines Teams durch Abgänge älterer und Hinzukommen junger Arbeitskräfte ändern.

### 3. Weitere Bausteine

#### 3.1 Perspektiven und individuelle Weiterentwicklung

Für die MIBRAG ist es wichtig, ihren Mitarbeitern Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Kann die MIBRAG über ihr JuMP-Programm<sup>2</sup>

---

2 Bei der MIBRAG gibt es ein JuMP-Programm (Junior Manager Programm) welches zur Neubesetzung von Fach- und Führungsstellen genutzt wird. Stellen, die im Unternehmen zu besetzen sind, werden ausgeschrieben und Hochschulabsolventen können sich auf diese Stellen bewerben. Das Programm hat eine Dauer von zwei Jahren, in denen die angehenden Nachwuchsführungskräfte das Unternehmen durchlaufen. In den Bereichen, in denen für die Absolventen zukünftig ein Einsatz erfolgen soll, ist bereits eine Projektmitarbeit vorgesehen. Ein halbes Jahr bevor das JuMP-Programm ausläuft, erhalten die Hochschulabsolventen ein Stellenangebot.

nicht genügend Fach- und Führungskräfte generieren, dann wird den interessierten Mitarbeitern ein dualer Studiengang angeboten.

Ziehen die jungen Facharbeiter nach ihrer Ausbildung noch ein Studium in ihrer Fachrichtung in Betracht, so gibt es auch diesbezüglich Angebote bei der MIBRAG. Dazu gehören Studienförderverträge, die den jungen Mitarbeitern bei entsprechendem Leistungsstand einen gewissen Obulus zusichern.

Zum jetzigen Zeitpunkt kommen die jungen Mitarbeiter auch schneller nach entsprechenden Qualifizierungen auf höhere Positionen, z.B. auf Führungspositionen, als es noch vor einigen Jahren der Fall war, da durch das massive Ausscheiden der älteren Beschäftigten schneller entsprechender Nachwuchs gebraucht wird. Diese Initiative zur Weiterbildung kann von beiden Seiten ausgehen: von Seiten der Mitarbeiter und auch von Seiten der Vorgesetzten bzw. des Unternehmens. In persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern werden Entwicklungswege aufgezeigt, Potenziale benannt und Qualifizierungsmöglichkeiten vorgeschlagen. Die Kosten der Weiterbildung trägt die MIBRAG und die Mitarbeiter werden auch für diese Zeit von ihrer regulären Arbeit freigestellt. Das Angebot an und die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sieht die MIBRAG als ein Baustein der Mitarbeiterbindung an.

### 3.2 Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung

Die Durchführung von Weiterbildungen und Qualifizierungen für alle Mitarbeiter – erstens nach den Wünschen der Mitarbeiter und zweitens nach Notwendigkeit und Bedarf – ist eine Maßnahme, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Speziell auch für ältere Mitarbeiter werden bei der MIBRAG Weiterbildungen angeboten, nicht nur um sie leistungsfähig im Unternehmen zu halten, sondern auch um ihnen die Qualifizierung zu geben, die sie bei Umstrukturierungen bzw. Umbesetzung aufgrund körperlicher Einschränkungen mit fortschreitendem Alter benötigen. Bisher hatte die MIBRAG eine geringe Fluktuation zu verzeichnen, doch in der kommenden Zeit wird diesbezüglich mit einer veränderten Situation gerechnet, da viele Betriebe mit Fachkräftemangel zu „kämpfen“ haben werden und zudem mit der Abwerbung von Arbeitskräften gerechnet wird.

Weitere Bausteine der Mitarbeiterbindung sind Angebote zur Gesunderhaltung und zum Wiedereingliederungsmanagement nach längerer Krankschreibung, wie auch Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie bzw. Pflegeverantwortung.

Das Thema Familienfreundlichkeit hat die MIBRAG verstärkt aufgegriffen, um gerade auch junge Nachwuchskräfte, welche die Familienplanung noch vor sich haben, nicht (an andere Unternehmen) zu verlieren. So werden in letzter Zeit auch Tele- und Teilzeitarbeitsplätze in den Bereichen der MIBRAG angeboten, in denen diese Regelungen möglich sind, z. B. im Verwaltungsbereich. Diese verschiedenen Bausteine der Mitarbeiterbindung werden von jungen Arbeitskräften, die bei der MIBRAG ein Arbeitsverhältnis aufnehmen, als sehr positiv eingeschätzt und auch als ein Kriterium, sich für dieses Unternehmen entschieden zu haben und gerade dort arbeiten zu wollen.

Des Weiteren werden Themen wie die Schaffung einer Willkommenskultur oder Weiterbildung für Frauen, die eine Führungsposition anstreben, in das Programm der MIBRAG aufgenommen.

Die Implementierung dieser mitarbeiterorientierten Maßnahmen erfolgte in einem Prozess, der einige Zeit in Anspruch nahm, bis die angebotenen Möglichkeiten auch wahrgenommen und genutzt wurden. Nicht alle Angebote können in allen Bereichen der MIBRAG Anwendung finden (z. B. kann im Bergbau kein Homeoffice angeboten werden) und so sind individuelle Fallentscheidungen nötig.

### 3.3 Unterstützung leistungsgewandelter Mitarbeiter

Die Tätigkeiten in vielen Fachabteilungen der MIBRAG erfordern eine körperlich anstrengende Arbeit. Durch die bei der MIBRAG vorhandene hohe Anzahl an älteren Mitarbeitern kommt es verstärkt zu Beeinträchtigungen bei den Arbeitsabläufen durch gesundheitliche Einschränkungen. Für die betroffenen älteren Mitarbeiter bietet die MIBRAG die Möglichkeit der Versetzung auf eine andere adäquate Stelle mit weniger körperlichen Belastungen oder die Möglichkeit einer Neudefinition bzw. Umstrukturierung der Arbeitsaufgaben auf dem bisherigen Arbeitsplatz mit dem Wegfall körperlich nicht mehr zu leistender Arbeitsaufgaben. In beiden Varianten wird auf die bei der MIBRAG ausgebildeten Facharbeiter gesetzt: entweder durch die Neubesetzung der Stelle oder durch die Übernahme körperlich schwerer Arbeiten durch die jungen Mitarbeiter. Wichtig ist dabei, dass die Abgänge bzw. Umbesetzungen nicht einen zu großen Anteil Mitarbeiter einer Abteilung in einem kurzen Zeitabstand betreffen, da das Wissen der gestandenen Leistungsträger für die Einarbeitung neuer junger Mitarbeiter noch zur Verfügung stehen und ein Übergang des Wissenstandes gestaltet werden muss.

#### 4. Ein Fazit in Transferperspektive

Die Vielzahl an Veränderungen und Neuerungen, welche die MIBRAG in den letzten Jahren eingeführt hat, dienen sowohl der Mitarbeiter- und Nachwuchsrekrutierung als auch der Bindung und des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter an das Unternehmen. Welche der eingeführten Maßnahmen in den einzelnen Bausteinen zur Rekrutierung, Ausbildung und Integration sich besonders bewähren und welche evtl. nicht angenommen werden, wird sich im Verlauf der nächsten Jahre zeigen.

Nicht nur die MIBRAG, sondern z.B. auch einige Handwerksbetriebe in der Region, zu denen die MIBRAG Kontakte hat, schauen bei der Einstellung von Auszubildenden gegenwärtig nicht mehr nur auf die Noten der Bewerber, sondern führen Tests mit ihnen durch oder geben den Bewerbern die Möglichkeit, ein Praktikum zu absolvieren, um selbst herauszufinden, ob die Tätigkeit passend und interessant für den Bewerber ist und ob das Unternehmen den Bewerber zur Ausbildung einstellen möchte. Natürlich wird in relevanten Fächern ein bestimmter Notendurchschnitt vorausgesetzt.

Im Zuge dessen hat sich in der Erprobung der neuen Ansätze als sehr wichtig herausgestellt, den regionalen Suchraum im Rahmen der Rekrutierung von Bewerbern für eine Ausbildung – zumindest qualitativ – zu erweitern, um alle Ausbildungsplätze besetzen zu können. Auch die Defizitfeststellung bei Bewerbern mit einem nicht so guten Schulabschluss und die Beseitigung dieser Defizite werden zudem als Chance gesehen, um die Ausbildungsplätze besetzen zu können. Das Resultat wird sich in einigen Jahren zeigen. Erst dann wird man beurteilen können, ob dieser Teil des Rekrutierungsbausteins Bestand haben wird. Zum jetzigen Zeitpunkt können die Ausbildungsplätze bei der MIBRAG noch zu 99 Prozent besetzt werden. Vor diesem Hintergrund umfasst das von der MIBRAG aufgestellte Rekrutierungskonzept zudem die Vertiefung von Schulkontakten und eine breiter als bisher angelegte Öffentlichkeitsarbeit.

Um den neuen Gegebenheiten und Anforderungen gerecht zu werden, wurden in einem zweiten Baustein die Ausbildung und die Ausbildungsinhalte überarbeitet und der Bewerberstruktur angepasst. Wichtig dabei ist die weitere Verbesserung der Zusammenarbeit sowohl mit der Berufsschule (zur Aufarbeitung von Defiziten) als auch mit den Eltern der Auszubildenden. Nicht nur die Arbeitspraxis in den Betriebsabteilungen wurden im Rahmen des Ausbildungskonzeptes der MIBRAG neu strukturiert, auch die Qualifizierung aller Ausbilder wurde und wird weiterhin auf die neuen Gegebenheiten angepasst.

Beim Integrationsbaustein zeigen sich bereits in der Gegenwart positive Effekte. Durch die Einbindung der Auszubildenden im letzten Halbjahr der Ausbildung in die zukünftigen Fachbereiche, kann eine Eingewöhnung in das (altersgemischte) Team und das Erlernen der Arbeitsabläufe erfolgen, Qualifizierungen vorgezogen und während der Ausbildung absolviert sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, bevor der Auszubildende seinen ersten Tag als Facharbeiter beginnt. Dieses Vorgehen hat sich schon jetzt bewährt und kann als gute Erfahrung an andere Unternehmen weitergegeben werden. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Bedarfe genau definiert werden. Dabei muss das Unternehmen die Altersstruktur immer im Blick haben, um auch vorausschauend planen zu können.

Dieses von der MIBRAG erstellte ganzheitliche Konzept mit den Bausteinen zur Gewinnung, Ausbildung und Integration von Nachwuchskräften soll helfen, die Innovationsfähigkeit des Großunternehmens zu erhalten bzw. weiterhin zu verbessern. Das integrative Lernkonzept bietet neue Chancen sowohl für jüngere als auch für ältere Beschäftigte und soll dazu dienen, den Generationendialog zu fördern und eine GenerationenBalance herzustellen.

Die drei von der MIBRAG entwickelten Bausteine des Lernkonzeptes können als Vorlage für andere Großunternehmen, aber auch für KMU dienen und sind in ihrer Gesamtheit und vor allem in ihrer Verknüpfung untereinander ein Weg, um zur Fachkräftesicherung eines Unternehmens beizutragen. Das integrative Lernkonzept bietet mit seinen drei Bausteinen jeweils konkrete Handlungsempfehlungen, um vor, während und nach der Ausbildung die Nachwuchskräfte für das Unternehmen nachhaltig zu gewinnen. Es liegt auf der Hand, dass in der Adaption des Konzeptes für und durch andere Unternehmen die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Bausteine firmenspezifisch variiert werden muss, allerdings – so zeigen die aus der Erprobung resultierenden Erfahrungen – ist es erfolversprechender den grundlegenden „Dreiklang“, d.h. die Ganzheitlichkeit des Ansatzes, im Blick zu behalten. Glück auf!

## 5. Literatur

- Buchwald, C.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I. (2013): Blockiert oder stimuliert? – Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 4, Heft 1, S. 16–17.
- Grünert, H. (2013): Generationenbalance – Ein Projekt stellt sich vor. In: Buchwald, C.; Wiekert, I. (Hrsg.), *Neues wagen – im Wandel bestehen. Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten. Forschungsberichte aus dem zsh*, S. 11–20.

- Grünert, H. (2012): „Generationenbalance in Dellenbetrieben“ – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 3, Heft 3, S. 28–29.
- Grünert, H.; Ketzmerick, T.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2012): Ostdeutsche Betriebe im demographischen Umbruch. In: Best, H.; Holtmann, E. (Hrsg.), *Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung*. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York, S. 202–221.
- Wiekert, I. (2002): Blockierter Generationenaustausch und Nachwuchsstau – Einige Ausgangsbefunde. In: *Mitteilungen aus dem SFB 580*, Heft 2, S. 9–15.

## Anhang 1

### Auswahlkriterien für Ausbildung bei MIBRAG

| Beruf                             | Schulabschluss                 | Schulnoten   | Testergebnisse  |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Maschinen- und Anlagenführer/in   | mindestens Hauptschulabschluss | mindestens Note 3 in naturwissenschaftlichen Fächern, alle anderen Noten müssen dazu passen        | Grundwissen Physik, Mathe und technisches Vorstellungsvermögen mindestens Note 3        |
| Industriemechaniker/in            | mindestens Real-schulabschluss | mindestens Note 3/eher 2 in naturwissenschaftlichen Fächern, alle anderen Noten müssen dazu passen | Grundwissen Physik, Mathe und technisches Vorstellungsvermögen mindestens Note 3/eher 2 |
| Elektroniker/in                   | mindestens Real-schulabschluss | mindestens Note 3/eher 2 in naturwissenschaftlichen Fächern, alle anderen Noten müssen dazu passen | Grundwissen Physik, Mathe und technisches Vorstellungsvermögen mindestens Note 3/eher 2 |
| Kauffrau/-mann für Büromanagement | mindestens Real-schulabschluss | mindestens Note 2 in Deutsch und Mathe, alle anderen Noten müssen dazu passen                      | Grundwissen Mathe, Sprachkompetenz und Allgemeinwissen/Wirtschaft mindestens Note 2     |
| Chemielaborant/-in                | mindestens Real-schulabschluss | mindestens Note 2 in Chemie, Physik und Biologie, alle anderen Noten müssen dazu passen            | Grundwissen Chemie, Physik, Bio und Mathe mindestens Note 2                             |

Im Gespräch werden Kenntnisse zum jeweiligem Ausbildungsberuf und der Firma abgefragt.

Das Auftreten, die Vorbereitung auf das Gespräch und die Sprachkompetenz des Bewerbers werden geprüft.

Die Vorstellungen zur Ausbildung und der weiteren Beschäftigung bei MIBRAG werden hinterfragt.

Alle Ergebnisse sind Grundlage für die Entscheidung zur Einstellung, werden aber auch für die Vorbereitung einer individuell angepassten Ausbildung im jeweiligen Ausbildungsberuf und für den einzelnen Auszubildenden entsprechend der festgestellten Defizite verwendet.

Anhang 2

| Defizit                         |   |
|---------------------------------|---|
| räumliches Vorstellungsvermögen | Zusammenbau der Einzelteile nach Zeichnung, Fertigung und Zusammenbau der Teile, Funktionsprobe   |
| Zusammenhänge erkennen          | Wenn Teile nicht genau gefertigt werden, können diese nicht zusammengefügt werden.  |
| mathematische Kenntnisse        | Berechnen der Materialgrößen, die benötigt werden und überprüfen der Maße nach Fertigung; gestreckte Längen müssen berechnet werden; Massen müssen bestimmt werden.                         |
| Zeichnungen lesen und bewerten  | Zu jedem Projekt gibt es einen Zeichnungssatz nachdem die Teile und Gesamtprojekte gefertigt und zusammengesetzt werden.  |
| Handfertigkeiten                | Zu jedem Projekt werden unterschiedliche Materialien und Handwerkzeuge verwendet; Maschinen werden entsprechend den Anforderungen mit genutzt (Bohrmaschine, Fräsmaschine, Maschinensäge?). |

Projekte sind: Diesellok, Bergmann, Wetterhahn, Werkzeugkiste, Stapelboxen ...

Durch ständiges Üben wird versucht die Defizite abzustellen. Zusammenhänge werden öfter dargestellt und erklärt.

Hilfestellung für die „Schwächeren“ werden im Projekt gegeben, an dem alle Azubis gerade arbeiten.

Kleinere Projekte wurden als Hilfestellung entwickelt.



# Rente mit 67 und Generationengerechtigkeit – Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung und Good Practice-Lösungen für leistungsgewandelte Ältere

THOMAS KETZMERICK

## 1. Einleitung

Der demografische Wandel wird als ein Grund für die Notwendigkeit einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit angesehen. Er macht jedoch gleichzeitig die Umsetzung dieses Vorhabens schwieriger, da der Anteil älterer Beschäftigter zunimmt. Die Herausforderungen vervielfachen sich, wenn zahlreiche ältere Beschäftigte länger arbeiten sollen, obwohl manchmal schon einfache Veränderungen ausreichen können, um als Betrieb von den besonderen Potenzialen älterer Mitarbeiter zu profitieren. Probleme treten insbesondere im gewerblich-technischen Bereich auf, da hier die körperlichen Belastungen hoch sind und sich zu den ohnehin verbreiteten Belastungen wie z.B. Zeitdruck addieren.

Aus diesem Grund beschäftigt sich der folgende Beitrag mit den Herausforderungen sowie Lösungsansätzen in der chemischen Industrie sowie dem Bergbau, also zwei Bereichen, die auch heute noch durch besondere Belastungen für viele der Beschäftigten gekennzeichnet sind. Dabei wird sowohl die Perspektive der von Belastungen betroffenen Mitarbeiter als auch die einer proaktiv agierenden Personalabteilung untersucht. Zunächst sollen die Facetten des Problems aus Sicht der Beschäftigten in der chemischen Industrie dargestellt werden. Es folgen Ansätze zum betrieblichen Umgang mit diesen Herausforderungen in einem größeren Bergbauunternehmen in Ostdeutschland, in dem der demografische Wandel besonders schnell und hart „zuschlägt“, und das sich deshalb in einer gewissen Vorreiterrolle sowohl gegenüber kleineren Betrieben als auch Westdeutschland befindet.

## 2. Problemwahrnehmung bei Beschäftigten: Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in der Chemischen Industrie

### 2.1 Altersstruktur der befragten Beschäftigten

Die folgenden Aussagen basieren auf den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung im Frühjahr 2014 durch die Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie Bezirk Darmstadt in ihrem Organisationsbereich, die für eine Sekundärauswertung im Projekt Generationenbalance genutzt werden konnte. Befragt wurden insgesamt 1.478 Personen aller Alters- und Qualifikationsgruppen – davon etwa zwei Drittel Gewerkschaftsmitglieder – zu den Themen Alter, Arbeitsbelastungen und Arbeitsgestaltung.

Im vorliegenden Beitrag steht der Vergleich von Altersgruppen hinsichtlich ihrer aktuellen Situation und der Verbesserungswünsche im Vordergrund. Die wahrgenommenen Belastungen und ihre Abhängigkeit vom Lebensalter der Befragten dürften jedoch in gewerblich-technischen Berufen anders ausgeprägt sein als bei den Büroberufen.

| Tätigkeit im Betrieb      | Insgesamt | Anteil Frauen |
|---------------------------|-----------|---------------|
| Handwerker/Instandhaltung | 11,9      | 1,9           |
| Produktionsbereich        | 35,4      | 8,6           |
| Laborbereich              | 10,1      | 54,5          |
| Bürobereich               | 33,3      | 50,7          |
| Auszubildende(r)          | 4,0       | 24,5          |
| Außendienst               | 5,2       | 33,3          |
| Gesamt                    | 100,0     | 28,4          |

*Tabelle 1: Befragte nach Tätigkeit im Betrieb und Frauenanteile, in %*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Aus diesem Grund werden zusätzlich Unterschiede zwischen den beiden größten Bereichen berücksichtigt, der Produktion (35,4% aller Befragten) und dem sogenannten Bürobereich (33,3% aller Befragten), soweit die Fallzahlen bei der tiefen Gliederung belastbare Aussagen erlauben.

|               |                 | Tätigkeit im Betrieb |             | Gesamt |
|---------------|-----------------|----------------------|-------------|--------|
|               |                 | Produktionsbereich   | Bürobereich |        |
| Altersgruppen | bis 35 Jahre    | 22,3                 | 23,7        | 23,3   |
|               | 36 bis 50 Jahre | 40,0                 | 43,4        | 41,7   |
|               | über 50 Jahre   | 37,7                 | 32,9        | 35,3   |
| Gesamtsumme   |                 | 100,0                | 100,0       | 100,0  |

*Tabelle 2: Altersstrukturen in Produktion und Bürobereich, in %*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Beide Bereiche weisen eine recht ähnliche Altersstruktur auf (Tab. 2), unterscheiden sich jedoch in Bezug auf die Anteile von weiblichen und männlichen Beschäftigten deutlich (Tab. 1). Während in der Produktion überwiegend Männer arbeiten, ist die Geschlechterverteilung im Bürobereich nahezu ausgeglichen.

## 2.2 Aktuelle Arbeitssituation: Arbeitszeit, Gesundheitsbelastungen und sonstige Arbeitsbedingungen

Bei der Einschätzung der Wichtigkeit verschiedener Aspekte der Arbeitsgestaltung für die Beschäftigung bis 67 Jahren sind zunächst nur geringe Unterschiede festzustellen (Tab. 3). Dennoch ergibt sich eine Reihenfolge entsprechend den Mittelwerten im Bereich zwischen 1 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig). Die Rangfolge wird angeführt von Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowie Qualifizierungsangeboten. Im Mittelfeld bewegen sich die Aspekte Berücksichtigung des Lebensalters beim Arbeitseinsatz, gesundheitsschonende Arbeitsbedingungen sowie Gesundheitsförderung. Als am wenigsten wichtig werden Arbeitszeiten eingeschätzt. Die Unterschiede zwischen den Altersgruppen sind vorhanden, aber gering. Wenig überraschend ist, dass Älteren wichtiger ist, das Lebensalter beim Personaleinsatz zu berücksichtigen. Dieser Effekt findet sich sowohl im Produktions- als auch im sogenannten Bürobereich, allerdings in Ersterem auf weit höherem Niveau: Die befragten Arbeiter bewerten dieses Thema fast durchgängig 0,3 Punkte wichtiger als die Angestellten. Ein weiterer auffälliger Unterschied zwischen den Bereichen besteht beim Wunsch nach Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung, dies ist älteren Produktionsarbeitern im Schnitt 0,4 Punkte wichtiger als den Angestellten in dieser Altersgruppe.

| Aspekte der Arbeitsgestaltung  | Altersgruppen   |                    |                  |            |
|--|-----------------|--------------------|------------------|------------|
|  | bis<br>35 Jahre | 36 bis 50<br>Jahre | über 50<br>Jahre | Gesamt     |
|  | Mittelwert      | Mittelwert         | Mittelwert       | Mittelwert |
| Beim Einsatz von Personal muss das Lebensalter der Beschäftigten berücksichtigt werden.                                    | 3,1             | 3,3                | 3,4              | 3,3        |
| Meine Arbeitsbedingungen müssen schonender für meine Gesundheit werden   | 3,2             | 3,3                | 3,3              | 3,3        |
| Meine Arbeit und meine Familie müssen miteinander vereinbar sein.  | 3,5             | 3,5                | 3,4              | 3,5        |
| Ich lege Wert auf flexible Arbeitszeiten.  | 3,1             | 3,1                | 2,9              | 3,1        |
| Ich lege Wert auf feste Arbeitszeiten.   | 2,4             | 2,4                | 2,6              | 2,4        |
| Ich erwarte von meinem Arbeitgeber Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung.                                       | 3,1             | 3,3                | 3,3              | 3,2        |
| Ich erwarte von meinem Arbeitgeber Qualifizierungsangebote die mir ermöglichen meine Aufgaben auch in Zukunft zu erfüllen. | 3,5             | 3,4                | 3,3              | 3,4        |

*Tabelle 3: Wie wichtig sind für Sie die folgenden Aspekte im Hinblick darauf, dass Sie bis 67 arbeiten müssen?*

*(Mittelwert von 1 = unwichtig bis 4 = sehr wichtig)*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Ältere legen zudem etwas mehr Wert auf feste Arbeitszeiten, dagegen ist Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung den jüngeren Altersgruppen etwas wichtiger. Dieser Unterschied ist stärker zwischen den Bereichen ausgeprägt und lässt sich wahrscheinlich auf die verschiedenen Geschlechterverteilungen zurückführen. Mit 3,6 wird dieses Thema von Angestellten bis 35 Jahren (darunter häufiger Frauen mit kleinen Kindern) am höchsten gewichtet, ebenso die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie (3,7), dagegen favorisieren die älteren (meist männlichen) Arbeiter feste Arbeitszeiten.

Auffällig ist an dieser Stelle, dass sich zwei Kontrastgruppen abzeichnen. In den Wünschen (vor allem älterer) Arbeiter scheinen sich in stärkerem Maße gesundheitsrelevante Arbeitsbelastungen im engeren Sinne nieder zu schlagen. Dagegen

wünschen sich jüngere Angestellte (oft Frauen) eher Lösungen für die nicht weniger belastenden Vereinbarkeitsprobleme.

Bereichsspezifische Unterschiede spielen auch bei dem Thema gesundheitschonender Arbeitsbedingungen eine Rolle. Während dieses insgesamt eher im Mittelfeld rangiert, ist es im Produktionsbereich mit 3,5 Punkten der wichtigste Aspekt im Hinblick auf die Beschäftigung bis 67. Bereichsübergreifend gleich bedeutsam werden Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten eingeschätzt. Entgegen anderslautender Meinungen nimmt der Wunsch nach Weiterbildung mit dem Alter nur unwesentlich ab.

| Arbeitsbedingungen   | Altersgruppen   |                    |                  |            |
|--|-----------------|--------------------|------------------|------------|
|  | bis<br>35 Jahre | 36 bis 50<br>Jahre | über 50<br>Jahre | Gesamt     |
|  | Mittelwert      | Mittelwert         | Mittelwert       | Mittelwert |
| Haben Sie schwere körperliche Belastungen?   | 31              | 32                 | 35               | 32         |
| Arbeiten Sie unter Zeitdruck?  | 60              | 75                 | 74               | 70         |
| Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer direkten Arbeitsbedingungen?                           | 44              | 47                 | 40               | 44         |
| Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?   | 57              | 56                 | 52               | 55         |
| Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Arbeitsbedingungen Ihre Gesundheit beeinträchtigen?              | 50              | 64                 | 66               | 61         |
| Gibt es bei Ihrem Arbeitgeber betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung?                     | 59              | 57                 | 54               | 56         |
| Nehmen Sie betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wahr?                                   | 34              | 31                 | 31               | 32         |
| Bietet Ihnen Ihr Arbeitgeber hinreichend Weiterbildungsangebote zur beruflichen Entwicklung an?    | 44              | 34                 | 38               | 38         |
| Möchten Sie bis zur Rente auf Ihrem Arbeitsplatz bleiben?  | 51              | 71                 | 82               | 69         |
| Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre Arbeit bis zur Rente ausüben können? | 60              | 48                 | 55               | 54         |

*Tabelle 4: Wie sehen Ihre Arbeitsbedingungen derzeit aus?  
(Anteil Zustimmung/„Ja“ in %)*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Bei der Frage nach den derzeitigen Arbeitsbedingungen werden schwere körperliche Belastungen von einem knappen Drittel der Befragten genannt (Tab. 4), dies betrifft nahezu ausschließlich die Produktionsarbeiter (vgl. Abb. 1). Dort zeigt sich bei tieferer Analyse, dass die Belastungserfahrung zudem deutlich mit dem Alter zunimmt und immerhin 66 Prozent der Beschäftigten über 50 Jahren betrifft. Die häufigste Belastungsform – sowohl im Produktions- als auch im Bürobereich – ist jedoch der Zeitdruck bei insgesamt 70 Prozent der Befragten. Bei Differenzierung nach Bereichen (zur Eliminierung von Altersstruktureffekten, Abb. 1) zeigt sich zudem, dass Zeitdruck Junge und Ältere ähnlich häufig betrifft. Somit wundert es wenig, dass 61 Prozent aller Befragten den Eindruck haben, dass die Arbeitsbedingungen Ihre Gesundheit beeinträchtigen. Am höchsten ist dieser Wert mit ganzen 74 Prozent in der Produktion, wo sich Zeitdruck und körperliche Belastungen addieren. Doch auch im Bürobereich, wo „nur“ Zeitdruck herrscht, geben dies ganze 53 Prozent der Befragten zu Protokoll. Auffällig ist bei der Tiefenanalyse die Zunahme der wahrgenommenen Gesundheitsbelastung mit dem Alter im Produktionsbereich, dagegen sind im Bürobereich die Altersgruppen ähnlich häufig betroffen. Während sich Stress durch Zeitdruck offenbar bei allen Altersgruppen niederschlägt, werden körperliche Belastungen vor allem mit steigendem Alter problematisch. Aus dem Umstand, dass sich in der Produktion beide Belastungsarten ungut addieren, ließe sich ad hoc der Vorschlag ableiten, dass dort, wo Älteren keine körperlich leichtere Arbeit gegeben werden kann, ihnen alternativ mehr Zeit bzw. nach Möglichkeit ein langsamerer Takt zugestanden werden könnte. Ein weiteres Problem, die durchschnittlich längeren Krankheitsausfälle Älterer, wurde in der Befragung nicht erhoben.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Belastungen und Beeinträchtigungen ist der Anteil der Befragten, für die betriebliche Gesundheitsmaßnahmen verfügbar sind (oder die davon wissen), mit 56 Prozent erschreckend niedrig. Zudem werden werden solche Maßnahmen lediglich von etwa einem Drittel der Beschäftigten in Anspruch genommen. Im Rahmen der vorliegenden Befragung kann nicht geklärt werden, welche Rolle mangelnde Informiertheit über vorhandene Angebote spielt, welche Qualität und Nutzen diesen zugeschrieben wird und nicht zuletzt welche sonstigen Hinderungsgründe – wie z.B. der allgegenwärtige Zeitdruck – die Mitarbeiter von der Teilnahme an Gesundheitsmaßnahmen abhalten. Dennoch offenbaren sich hier schwere, aber behebbare Defizite – sowohl auf betrieblicher als auch auf Beschäftigtenseite, deren Beseitigung mit zunehmender Alterung der Beschäftigtenstrukturen an Dringlichkeit gewinnt. Berücksichtigt man zudem, dass mit zunehmendem Alter und damit steigender Belastungserfahrung gerade im Produktionsbereich die Teilnehmerquote an Gesundheitsmaßnahmen keineswegs an-

steigt, dann wird klar, dass Maßnahmen zur Erhöhung der Teilnahme eine gezielte Ansprache der höheren Altersgruppen umfassen muss. Handlungsempfehlungen könnten hier unter anderem altersspezifische Freistellungen für Gesundheitsmaßnahmen, die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Planung oder sogar verpflichtende Teilnahmen auch im Interesse der Beschäftigten umfassen.

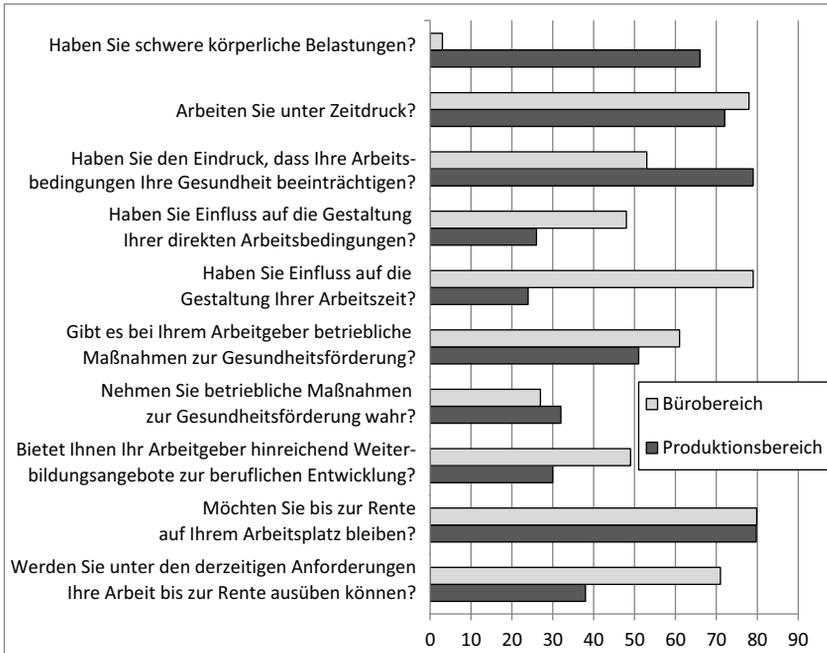


Abbildung 1: Wie sehen Ihre Arbeitsbedingungen derzeit aus? – Personen über 50 Jahre  
Anteil Zustimmung/„Ja“

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Passend zu den bisherigen Befunden sind die Angaben zu den langfristigen Perspektiven des aktuellen Arbeitsplatzes. Zwar möchte eine Mehrheit der Befragten, fast 70 Prozent, ihren Arbeitsplatz gerne bis zur Rente behalten, allerdings ist der Anteil derjenigen, die glauben, dies unter den aktuellen Arbeitsbedingungen auch schaffen zu können, mit 54 Prozent ausgesprochen niedrig. Dies betrifft insbesondere den Produktionsbereich, wo 68 Prozent der Befragten bleiben möchte, aber nur 37 Prozent dies für realistisch halten. Am stärksten ist diese Differenz bei älteren Arbeitern. Im Bürobereich gibt es dagegen praktisch keinen Anteilsunterschied

zwischen Wunsch und Realisierungschance auf allen Altersstufen. Hier offenbart sich ein weiteres Problem, dass nämlich mit steigender Belastung auch die vorzeitigen Renteneintritte zunehmen dürften. Dies betrifft insbesondere die von der Doppelbelastung durch Zeitdruck und körperlich schwere Arbeit betroffenen Produktionsarbeiter.

Die in Tabelle 3 als relativ wichtig bewerteten Qualifizierungsmöglichkeiten im Betrieb werden lediglich von 38 Prozent der befragten Mitarbeiter momentan als ausreichend eingeschätzt (Tab. 4), in der Produktion ist nicht einmal ein Drittel der Beschäftigten mit den Angeboten zufrieden (Abb. 1). Niedrige Anteile finden sich hier bei allen Altersgruppen. Insbesondere für Ältere kann dieses Thema jedoch als ein Teil der Gesamtzufriedenheit mit ihrer Arbeit entscheidend sein für die Beschäftigung bis 67 bzw. bei der Frage, ob die Arbeitsanforderungen angesichts von Wissensdefiziten bis zur Regelaltersgrenze erfüllt werden können. Nicht zuletzt kann Weiterbildung auch den Umgang mit Belastungen zum Thema haben (siehe auch unten).

Wichtig für die Zufriedenheit mit dem Job ist das Gefühl, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit mit beeinflussen zu können. Dies wird insbesondere dort spürbar, wo solche Mitbestimmungsmöglichkeiten als zu gering eingeschätzt werden. Auch wenn die konkrete Auslegung der recht offen formulierten Fragen nach der Mitgestaltung von Arbeitsbedingungen und -zeit durch die Befragten unbekannt ist, ebenso wie das jeweilige Anspruchsniveau, so offenbart sich hier dennoch ein ausgesprochenes Defizit, das gerade Ältere besonders häufig betrifft. Nur insgesamt 44 Prozent bzw. 55 Prozent aller Befragten geben an, ihre Arbeitsbedingungen bzw. -zeit beeinflussen zu können, mit dem Alter sinkt der Anteil (Tab. 4). Der Alterseffekt verschwindet zwar teilweise bei Kontrolle nach Bereichen, festzuhalten ist aber, dass jeweils nur etwa ein Viertel der Produktionsarbeiter angibt, über ein Mitspracherecht zu verfügen. Diese Anteile sind gerade hier gefährlich niedrig, angesichts der hohen Belastungen sowie der schwachen Ressourcen in den anderen abgefragten Feldern. Insgesamt ist der Produktionsbereich damit in der Sicht der Beschäftigten besonders hart von der Rente mit 67 getroffen. Dafür sind nicht nur die besonderen körperlichen Anforderungen verantwortlich bzw. der Umstand, dass mit zunehmendem Alter Belastungen stärker wahrgenommen werden. Vielmehr zeigen sich auch offenkundige Versäumnisse bei betrieblicher Gesundheitsförderung, Weiterbildung sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten, also bei Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit mitbestimmen, die Folgen körperlicher Belastungen mildern und somit die Motivation beeinflussen, bis zur Regelaltersgrenze durchzuhalten.

### 2.3 Wünsche zu altersgerechten Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Vereinbarkeit und Arbeitsorganisation

Unter der Überschrift „Wenn Sie ihren Arbeitsplatz selber gestalten könnten?“ wurden mit offenen Fragen verschiedene Wünsche der Beschäftigten erhoben. Dies umfasste allgemeine Änderungswünsche zum Arbeitsplatz, zukünftig benötigte Weiterbildungsangebote, Wünsche zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Anpassung der Arbeitsorganisation an das Lebensalter. In diesen Bereichen wurden jeweils bis zu drei Nennungen und Wünsche erfasst, insgesamt kamen auf diese Weise 2.973 Angaben zusammen, die für die Auswertung in Kategorien zusammengefasst wurden. Die *Zahl* der Nennungen variiert kaum zwischen den Altersgruppen, dagegen gibt es bei der *Verteilung* der Nennungen gewisse Altersunterschiede, um die es im Folgenden gehen soll. Die Prozentangaben in den Tabellen beziehen sich auf den Anteil an allen Nennungen und nicht auf den Anteil an Befragten.

| Wünsche zur Arbeitsgestaltung                 | Altersgruppen |                 |               | Gesamt |
|---|---------------|-----------------|---------------|--------|
|   | bis 35 Jahre  | 36 bis 50 Jahre | über 50 Jahre |        |
| bessere Arbeitszeiten/keine Schichten/Dienste | 7,4           | 8,9             | 7,5           | 8,1    |
| mehr Personal                                 | 5,2           | 8,4             | 5,2           | 6,5    |
| altersgerechte Arbeitsplätze                  | 4,1           | 5,6             | 4,9           | 5,0    |
| mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten              | 0,7           | 1,3             | 1,0           | 1,0    |
| bessere Bezahlung                             | 3,3           | 2,0             | 0,7           | 2,0    |
| bessere Arbeitsorganisation allgemein         | 9,6           | 10,5            | 8,2           | 9,5    |
| geringere Belastung (physisch, psychisch)     | 24,8          | 29,8            | 35,4          | 30,2   |
| bessere Ausstattung/Technik/Hilfsmittel       | 18,9          | 13,0            | 12,5          | 14,5   |
| Anerkennung, Wertschätzung                    | 0,7           | 1,5             | 1,0           | 1,1    |
| Sonstiges                                     | 24,4          | 17,9            | 23,0          | 21,3   |
| Flexibilität seitens AG                       | 0,7           | 1,0             | 0,7           | 0,8    |
| Gesamt  | 100,0         | 100,0           | 100,0         | 100,0  |

*Tabelle 5: Was müsste an Ihrem Arbeitsplatz geändert werden, damit Sie dort bis zur Rente weiter arbeiten könnten? (Anteile an allen Nennungen), in %*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014, 987 Nennungen von 1.478 Befragten

Bei den allgemeinen Veränderungswünschen für den Arbeitsplatz (Tab. 5) rangiert der Abbau von physischen und psychischen Belastungen mit insgesamt 30,2 Prozent der Nennungen bei allen Altersgruppen an vorderster Stelle, noch häufiger wird dies von den Älteren genannt. Nach der Restkategorie „Sonstiges“ kommt in der Rangfolge der Wunsch nach besserer (technischer) Ausstattung mit noch 14,5 Prozent der Nennungen (häufiger bei Jüngeren), sodann „bessere Arbeitsorganisation“, „bessere Arbeitszeiten“, „mehr Personal“ sowie „altersgerechte Arbeitsplätze“. Diese Kategorien lassen sich unter der Überschrift „Konkrete Entlastungen innerhalb des Arbeitsprozesses“ zusammenfassen. Dagegen liegen eher äußerliche, aber potentiell motivierende Faktoren wie „mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten“, „bessere Bezahlung“ und „Anerkennung, Wertschätzung“ weit abgeschlagen im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Direkte Erleichterungen in der Organisation und Aufteilung der Arbeit sind für die Beschäftigten somit die wichtigsten Faktoren, um bis zur Rente am Arbeitsplatz bleiben zu können. Insbesondere für Ältere müssen Belastungen, darunter oft körperliche, geringer werden, das ist weit wichtiger als technische Hilfsmittel oder bessere Bezahlung.

Mehr Mitgestaltung wird kaum explizit gefordert. Bei tieferer Auswertung zeigt sich jedoch, dass diejenigen Beschäftigten, die Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitszeit nicht mit beeinflussen können, durchaus spezifischere Wünsche äußern, die über den reinen Abbau von Belastungen, der hier ähnlich häufig genannt wird, hinausgehen. Insbesondere fordern sie häufiger als die Vergleichsgruppe bessere Arbeitszeiten, mehr Personal sowie altersgerechte Arbeitsplätze, mithin Punkte, die im Rahmen einer stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten in die Arbeitsplatzgestaltung beeinflusst werden und für Entlastung sorgen könnten. Das heißt auch wenn Mitgestaltung selber als eher abstrakte Kategorie selten gewünscht wird, so offenbart sich bei den Antworten dennoch ein verbreiteter, konkreter Veränderungswille. Dies zeigt sich allein schon an der Masse der Antworten: von 1.478 Befragten insgesamt kamen 987 Antworten allein auf die Frage nach Änderungen am Arbeitsplatz.

Zum Thema der inhaltlichen Ausgestaltung von Weiterbildung sind kaum weniger Nennungen zu verzeichnen. Tabelle 6 zeigt die Verteilung in den drei Altersgruppen. Unter den zuordenbaren Wünschen führen spezifisch fachlich-technische Themen die Rangfolge an, gefolgt von IT/Software auf Platz zwei, an dritter Stelle stehen Sprachen. Eine klare Altersabhängigkeit ist bei Höherqualifizierung zu sehen, die vorrangig von Jüngeren am Beginn ihrer Karriere gewünscht ist, dagegen werden Themen mit Computerbezug stärker von Älteren gefordert, bei denen der berufliche Abschluss in der Regel bereits länger zurück liegt.

| Wünsche zur Weiterbildung                              | Altersgruppen |                 |               | Gesamt |
|--|---------------|-----------------|---------------|--------|
|  | bis 35 Jahre  | 36 bis 50 Jahre | über 50 Jahre |        |
| fachlich/technisch                                     | 27,6          | 26,9            | 22,3          | 25,8   |
| Höherqualifizierung (Techniker, Meister, Studium u.a.) | 18,7          | 1,3             | 0,9           | 6,3    |
| Gesundheit/Prävention/Stressabbau                      | 5,3           | 6,4             | 6,3           | 6,0    |
| IT/Software  | 9,8           | 24,4            | 21,0          | 19,1   |
| Betriebswirtschaft                                     | 3,1           | 2,2             | 0,9           | 2,1    |
| Sprachen   | 11,1          | 11,5            | 9,8           | 10,9   |
| Persönlichkeit/Führung/Kommunikation                   | 8,0           | 4,8             | 5,4           | 5,9    |
| Zeitmanagement   | 1,3           | 1,6             | 1,3           | 1,4    |
| Sonstiges  | 13,3          | 17,0            | 16,1          | 15,6   |
| keine oder "bin zu alt"                                | 1,8           | 3,8             | 16,1          | 6,8    |
| Gesamt   | 100,0         | 100,0           | 100,0         | 100,0  |

*Tabelle 6: Welche Weiterbildungsangebote benötigen Sie in Zukunft? (Anteile an allen Nennungen), in %*

Quelle: IG BCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014, 778 Nennungen von 1.478 Befragten

In der ältesten Gruppe der Über-50-Jährigen steigt auch der Anteil derer deutlich an, die explizit keine Weiterbildung mehr wünschen, allerdings lediglich auf moderate 16,1 Prozent. Mit zunehmendem Alter und steigender Erfahrung gehen auch die Wünsche nach fachlichen Weiterbildungsangeboten zurück. Die eher „weichen“ Themen wie Gesundheit/Prävention/Stressabbau, Persönlichkeit/Führung/Kommunikation oder Zeitmanagement finden sich zwar am Ende der Rangliste, sind jedoch mit immerhin noch 13,3 Prozent aller Nennungen ebenfalls wichtig. In der Produktion werden gegenüber dem Bürobereich häufiger gesundheitsbezogene Themen gewünscht, hier ist ebenfalls die Kategorie der sonstigen Wünsche besonders stark vertreten. Dies kann als Hinweis auf die Gruppenspezifika der Weiterbildungsbedürfnisse interpretiert werden, die es gerade vor dem Hintergrund der oben genannten niedrigen Zufriedenheit mit den vorhandenen Angeboten zu beachten gilt. Jeweils passende Weiterbildungsangebote vorzuhalten kann für Betriebe wichtig sein, um die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Dies sollte auch eine Ermittlung der je spezifischen Weiterbildungsbedürfnisse Älterer in verschiedenen Betrieben und Branchen umfassen.

| Wünsche zur Vereinbarkeit                     | Altersgruppen |                 |               | Gesamt |
|---|---------------|-----------------|---------------|--------|
|   | bis 35 Jahre  | 36 bis 50 Jahre | über 50 Jahre |        |
| bessere Arbeitszeiten/keine Schichten/Dienste | 51,8          | 50,2            | 50,6          | 50,8   |
| mehr Personal                                 | 1,5           | 5,5             | 2,4           | 3,4    |
| altersgerechte Arbeitsplätze                  | 0,5           | –               | –             | 0,2    |
| mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten              | 0,5           | 0,8             | 0,6           | 0,6    |
| bessere Bezahlung                             | 4,6           | 2,7             | 1,2           | 2,9    |
| bessere Arbeitsorganisation allgemein         | 15,7          | 14,5            | 14,5          | 14,9   |
| geringere Belastung (physisch, psychisch)     | 6,1           | 12,2            | 12,0          | 10,2   |
| bessere Ausstattung/Technik/Hilfsmittel       | 0,5           | –               | 0,6           | 0,3    |
| Anerkennung, Wertschätzung                    | 1,0           | 0,4             | 0,6           | 0,6    |
| Flexibilität seitens AG                       | 14,7          | 9,8             | 12,7          | 12,1   |
| Sonstiges                                     | 3,0           | 3,9             | 4,8           | 3,9    |
| Gesamt  | 100,0         | 100,0           | 100,0         | 100,0  |

*Tabelle 7: Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Ihr Beruf und Ihre Familie besser miteinander vereinbar wären? (Anteile an allen Nennungen), % in Altersgruppen*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014, 623 Nennungen von 1.478 Befragten

Bei der Frage nach Bedingungen die erfüllt sein müssten, um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können (Tab. 7), ergaben sich die gleichen Kategorien wie in der Frage nach Veränderungswünschen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Tab. 5), allerdings in einer deutlich anderen Reihenfolge der Nennungshäufigkeiten. An der Spitze steht der bei diesem Thema nahe liegende Wunsch nach besseren Arbeitszeiten, oft ohne Schichten oder Dienste. Ebenfalls nachvollziehbar wichtig liegt auf Platz zwei der Nennungen die bessere Arbeitsorganisation. Auffällig ist, dass geringere physische und psychische Belastungen hier in jeder zehnten Nennung und damit vglw. oft genannt werden. Offenbar wirken sich diese Belastungsformen auch in der Freizeit so stark aus, dass sie das Familienleben beeinträchtigen. Dieser Zusammenhang ist bereits bei den mittleren Altersgruppen vorhanden.

Immerhin auf dem dritten Platz der Nennungen liegt der Wunsch nach mehr Flexibilität durch den Arbeitgeber, was eine hohe inhaltliche Schnittmenge mit dem Item „bessere Arbeitszeiten“ haben dürfte und sich somit in vielen Fällen auf das Verlangen nach betrieblicher Anpassung an Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten zurückführen lassen kann. Dieses Thema lässt sich zwanglos als Wunsch nach mehr Mitbestimmung (bei der Arbeitszeit) interpretieren. Allerdings liegt das ex-

plizite Thema „mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten“ auf einem der letzten Plätze bei den Nennungshäufigkeiten. Auch hier zeigt sich das gleiche Bild wie oben, Mitbestimmung wird bei konkreten Themen gewünscht, aber nicht als abstrakte Kategorie eingefordert. Dabei könnte Mitgestaltung vermutlich helfen, Belastungen zu verringern. Aber sie muss als Möglichkeit von den Beschäftigten realisiert und erlernt werden. Solange sich Forderungen nur auf konkrete Anlässe richten und nicht auf die stärker abstrakte und aufwändigere Etablierung von Verfahren (oder die Nutzung bestehender Wege) zur Einflussnahme seitens der Beschäftigten, können Änderungen nur von oben initiiert werden und gehen damit oft an den Wünschen der Angestellten und Arbeiter vorbei. Letztlich dürfte sich dies ungünstig auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer auswirken. Somit sind auch hier beide Seiten, Betriebsleitung und Beschäftigte, gefordert, aufeinander zuzugehen, einander Gehör zu schenken bzw. Wünsche auch wirksam zu artikulieren um Belastungen zu verringern und eine hohe Beschäftigungsquote gerade auch bei Älteren zu ermöglichen.

| Wünsche zur Arbeitsorganisation                            | Gesamt |
|--|--------|
| weniger physische Belastung/geringeres Pensum              | 14,5   |
| altersgerechte Arbeit/Aufteilung Jung-Alt                  | 11,8   |
| weniger psychische Belastung (Stress, wechselnde Aufgaben) | 10,3   |
| bessere Arbeitsorganisation allgemein                      | 9,2    |
| kürzere Arbeitszeiten/Mehr Urlaub f. Ältere                | 8,9    |
| weniger Schichten/Dienste                                  | 7,0    |
| weniger Arbeitstempo/Zeitdruck                             | 6,6    |
| frühzeitige Einarbeitung Jüngerer/Nachwuchs Einstellen     | 4,9    |
| Flexible Arbeitsorganisation                               | 4,2    |
| Arbeits-/Gesundheitsschutz                                 | 2,4    |
| bessere Ausstattung/Technik/Hilfsmittel                    | 1,9    |
| Mitgestaltungsmöglichkeiten/mehr Einfluss                  | 0,9    |
| Gesamt   | 100,0  |

*Tabelle 8: Wie muss die Arbeitsorganisation auf das Lebensalter abgestellt werden? (Anteile an allen Nennungen), in %*

Quelle: IG BCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014, 585 Nennungen von 1.478 Befragten

Bei der Frage nach dem Beitrag, den die Arbeitsorganisation für altersgerechte Arbeit leisten kann, rangieren Faktoren wie der Abbau physischer und psychischer Belastungen, altersgerechte Arbeitsaufteilung sowie mehr Freizeit und weniger Schichten auf vorderen Plätzen (Tab. 8). Hilfe durch eine bessere Ausstattung oder Technik bzw. Gesundheitsschutz wird kaum erwartet, der Wunsch nach Verbesserung allgemeiner Mitgestaltungsmöglichkeiten belegt wieder den letzten Platz der Nennungen. Interessanterweise wird hier gelegentlich die Möglichkeit der Auffrischung der Altersstrukturen durch Nachwuchs angesprochen. In manchen Betrieben bzw. Bereichen schwinden durch Überalterung die Möglichkeiten, z. B. körperlich schwerere Arbeit auf Jüngere umzuverteilen um Ältere zu entlasten.

| Wünsche zur Arbeitsorganisation                            | Altersgruppen |                 |               | Gesamt |
|--|---------------|-----------------|---------------|--------|
|  | bis 35 Jahre  | 36 bis 50 Jahre | über 50 Jahre |        |
| weniger Schichten/Dienste                                  | 8,0           | 40,0            | 52,0          | 100,0  |
| altersgerechte Arbeit/Aufteilung Jung-Alt                  | 11,5          | 42,3            | 46,2          | 100,0  |
| weniger physische Belastung/geringeres Pensum              | 15,6          | 37,5            | 46,9          | 100,0  |
| weniger psychische Belastung (Stress, wechselnde Aufgaben) | 4,8           | 28,6            | 66,7          | 100,0  |
| Altersstruktur Befragte im Produktionsbereich              | 22,3          | 40,0            | 37,7          | 100,0  |

*Tabelle 9: Wie muss die Arbeitsorganisation auf das Lebensalter abgestellt werden? – Produktionsbereich (Anteile an allen Nennungen), in %*

Quelle: IGBCE-Mitarbeiterbefragung Darmstadt 2014

Bei weiterer Differenzierung nach Altersgruppen überlagern Struktureffekte, wie die verschiedenen großen Anteile von Befragten in den untersuchten Bereichen bzw. unterschiedliche Altersstrukturen in Produktion bzw. Bürobereich, die Alterseffekte. Deshalb ist in Tabelle 9 die Verteilung von Nennungen nur für den Produktionsbereich nach Altersgruppen dargestellt, dies auch nur für die Items in denen auswertbare Fallzahlen vorlagen. Dabei zeigen sich wesentliche Alterseffekte anhand der Unterschiede zwischen der Verteilung der Nennungen und der Altersverteilung der befragten Mitarbeiter. Zunächst fällt auf, dass alle auswertbaren Wünsche im Produktionsbereich von den Ältesten weit häufiger geäußert werden, als es ihrem Anteil an den Befragten entspricht. Lediglich 37,7 Prozent der Teilnehmer nennen jeweils mehr als 46 Prozent der Wünsche zu altersgerechter Arbeitsaufteilung und zur Verringerung der körperlichen Belastungen, 52 Prozent der

Wünsche zu weniger Schichten und immerhin 66,7 Prozent der Forderungen zum Abbau psychischer Belastungen. Hier kommt offenbar wieder die Erfahrung hoher Gesamtbelastung in mehreren Dimensionen bei dieser Gruppe zum Ausdruck. Auffällig ist zudem, dass sich psychische Belastungen hier viel stärker niederschlagen als physische, die entsprechenden Wünsche konzentrieren sich von allen Kategorien am deutlichsten bei den Älteren. Dagegen entsprechen die meisten Anteile der Nennungen in der mittleren Altersgruppe annähernd ihrem Gruppenanteil, während Jüngere unterproportional bei den Forderungen vertreten sind. Es ist sicher nicht falsch, daraus auf eine geringere Belastungserfahrung zu schließen.

Festzuhalten ist, dass im Produktionsbereich die Mehrfachbelastung durch Schichten, fehlende Aufgabenverteilung zwischen Jung und Alt sowie physische und in noch höherem Maße psychische Belastungen besonders bei Älteren zu den häufigen und vielfältigen Forderungen nach Entlastungen beitragen. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten der Mitgestaltung offenbar eher gering eingeschätzt.

### 3. Betriebliche Ansätze zum Umgang mit leistungsgewandelten Mitarbeitern – das Beispiel MIBRAG

Am Beispiel der Mitteldeutschen Braunkohle AG (MIBRAG) soll abschließend kurz aus betrieblicher Sicht gezeigt werden, welche Herausforderungen sich angesichts steigender Anteile älterer Beschäftigter – insbesondere im gewerblichen Bereich – ergeben und mit welchen Strategien und Maßnahmen die Geschäftsführung reagiert.

Die MIBRAG ist ein Bergbauunternehmen mit Sitz in Zeitz (Burgenlandkreis/Sachsen-Anhalt). Die Förderung und der Verkauf von Rohbraunkohle gehören zum Kerngeschäft. Insgesamt fördert MIBRAG in zwei Tagebauen zehn Prozent der in Deutschland gewonnenen Rohbraunkohle – etwa 20 Millionen Tonnen pro Jahr – und beliefert damit Kraftwerke, Industrie und Stadtwerke. Zum Unternehmen gehören, neben den Tagebauen, ein Veredlungsbetrieb sowie drei eigene Kraftwerke, die neben Energie und Fernwärme auch Prozessdampf für gewerbliche Abnehmer der Region liefern.

Mit rund 2.000 Beschäftigten ist MIBRAG einer der größten Arbeitgeber in Mitteldeutschland. Diese Größenordnung soll auch in den kommenden Jahren etwa beibehalten werden, wodurch sich ein kontinuierlicher und in der Tendenz spürbar steigender Ersatzbedarf ergibt. Die MIBRAG weist einen hohen Anteil älterer Beschäftigter auf, innerhalb von zehn Jahren werden bis zur Hälfte der Mitarbeiter in Rente gehen. Damit wirken sich altersspezifische Problemlagen beson-

ders aus, dazu zählen gesundheitliche Einschränkungen, die Veränderung der Leistungsfähigkeit („Leistungswandlung“), wovon mittlerweile mehr als zehn Prozent der Mitarbeiter betroffen sind, sowie der Verlust der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern. Ein zusätzliches Problem stellt der hohe Krankenstand Älterer dar, der größtenteils aus längeren Rekonvaleszenzzeiten im Krankheitsfall resultiert.

Das Unternehmen versucht, mit einer breiten Strategie den Herausforderungen zu begegnen, die sich aus der Altersstruktur und der zunehmenden Zahl leistungsgewandelter Mitarbeiter ergeben. Die Anzeige von Leistungswandlung kann sowohl durch die Betroffenen, durch Vorgesetzte oder aufgrund der regelmäßigen Untersuchungen durch einen Betriebsarzt erfolgen. Zeigen sich bei einem Mitarbeiter auf einem Arbeitsplatz Leistungseinschränkungen, so wird zunächst versucht, durch Aufgabenumstrukturierung die Weiterbeschäftigung im jeweiligen Bereich zu sichern. Erst wenn diese Möglichkeit ausgeschöpft ist, wird eine Umsetzung geprüft, z.B. aus dem Tagebau in die Instandhaltung bzw. Werkstatt. Dabei sind auch Bedürfnisse und Einschränkungen der anderen betroffenen Mitarbeiter zu beachten. Aufgrund der schwierigen Altersstruktur im Unternehmen steigt jedoch die Zahl der Beschäftigten, für die keine Schonarbeitsplätze mehr gefunden werden können und bei denen sich die Frage nach der Weiterbeschäftigung im Unternehmen stellt. Prinzipiell entstehen auch Probleme durch die hohe Anzahl Leistungsgewandelter im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung im Arbeitsprozess. Das Unternehmen hat zu diesem Zweck eine Matrix erstellt, die die verschiedenen Tätigkeiten im Unternehmen jeweils den Anforderungen an die Ausführenden bzw. möglichen Einschränkungen auf Seiten der Mitarbeiter zuordnet, um den Prozess der Umstrukturierung von Tätigkeitsprofilen bzw. Umsetzungen zu optimieren und Betrieb im Rahmen der bestehenden Stellen trotz zunehmender Leistungswandlung aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus wurden einzelne Stellen in Form von Schonarbeitsplätzen neu geschaffen bzw. ausgelagerte Tätigkeiten wie z.B. Aufgaben im Wachschatz punktuell wieder in das Unternehmen zurückgeführt. Diese Möglichkeiten der Stellenschaffung sind aber beschränkt. Alle Umstrukturierungen stellen individuelle Lösungen dar, die nach festgelegten Abläufen im Unternehmen mit den betroffenen Mitarbeitern sowie unter Zustimmung des Betriebsrates durchgeführt werden. Daneben müssen auch alle weiteren betroffenen Kollegen einbezogen, informiert und angehört werden. Dadurch handelt es sich bei diesen Maßnahmen um ausgesprochen zeit- und ressourcenaufwändige Prozesse, die letztlich auch einen nicht unerheblichen Finanzierungsaufwand mit sich bringen. Allerdings kann dadurch die Weiterbeschäftigung vieler Älterer gesichert, Wissen im Unternehmen gehalten und die Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden.

Aus diesem Grund werden diese Prozesse sowohl von der Unternehmens- als überwiegend auch von der Mitarbeiterseite positiv bewertet.

Die MIBRAG betreibt aktive Gesundheitsförderung. Das Unternehmen bietet nach eigenen Angaben allen Mitarbeitern eine breite Palette von Gesundheits-Sport- und Ernährungskursen an, möglichst abgestimmt auf den Bedarf und finanziert durch eine Krankenkasse. Bei der Beteiligung der Mitarbeiter gibt es allerdings Unterschiede, sowohl zwischen Kursinhalten als auch zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen. Als wesentlicher Faktor, der insgesamt zu einer deutlichen Zunahme der Teilnehmerzahlen führte, wurde die Langfristigkeit dieser Angebote identifiziert. So zeigte sich eine deutlich erhöhte Beteiligung nach immerhin zehn Jahren.

Für die Organisation der gesundheitsbezogenen Maßnahmen einschließlich Prävention und Wiedereingliederung nach langer Krankheit gibt es eine Gesundheitsmanagerin. Für die Fälle von Leistungswandlung ist sie es, die alle Informationen bündelt, Aufgaben versucht umzustrukturieren bzw. nach alternativen Einsatzmöglichkeiten sucht und alle damit verbundenen Gespräche führt.

#### 4. Fazit

Die aufgeführten Ergebnisse zeigen, welche Belastungen bereits mittlere und erst recht höhere Altersgruppen insbesondere im gewerblich-technischen Bereich wahrnehmen und vor welchen Schwierigkeiten selbst eine proaktiv agierende Personalpolitik steht. Einfach abzuwarten, wie es in vielen Betrieben noch üblich ist, reicht nicht mehr angesichts einer bald auf dem Kopf stehenden Alterspyramide. Im Beitrag konnten einige Hinweise auf wichtige Faktoren für den betrieblichen Umgang mit dem demografischen Wandel aufgezeigt werden.

Insbesondere psychische und physische Belastungen führen zu Beeinträchtigungen bei älteren Beschäftigten im Produktionsbereich der befragten Unternehmen. Eine Mehrheit von ihnen zweifelt daran, bis zur Rente durchhalten zu können. Gleichzeitig offenbaren sich schwere Defizite in der betrieblichen Gesundheitspolitik, die Beschäftigten vermissen Angebote zur arbeitsplatznahen Weiterbildung und sie werden kaum in die Arbeitsgestaltung einbezogen. Maßnahmen in diesen Bereichen können die Folgen von Belastungen mildern und die Motivation verbessern, bis zur Regelaltersgrenze zu arbeiten.

In der betrieblichen Gesundheitspolitik sind gezielte Maßnahmen im Arbeitsschutz und in der Gesundheitsförderung nötig. Da mit zunehmendem Alter und damit steigender Belastungserfahrung gerade im Produktionsbereich die Gesund-

heitsprobleme zunehmen und angesichts der Stagnation der Teilnahme älterer Beschäftigter ist eine gezielte Motivierung und Unterstützung der höheren Altersgruppen erforderlich.

Bemerkenswert ist das beachtliche Interesse an arbeitsplatznaher Weiterbildung in allen Altersgruppen, die mehrheitlich mit dem bisherigen Angebot ihres Betriebs nicht zufrieden sind. Nur eine Minderheit der Älteren gab an, sie seien „zu alt“ für Weiterbildung. Diese Ressourcen werden bisher zu wenig genutzt. Insbesondere die Pflichten zur Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs und zur Berücksichtigung der Belange älterer Arbeitnehmer, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben, müssen noch weitaus stärker umgesetzt werden.

Das Beispiel MIBRAG zeigt, welcher Aufwand nötig, aber auch welche Erfolge möglich sind bei den verschiedenen Maßnahmen zur Entlastung älterer Mitarbeiter, zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bzw. zur Weiterbeschäftigung von Leistungsgewandelten. Entscheidend dabei ist die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter, die Berücksichtigung ihrer Probleme und Wünsche. Dies muss bereits unterhalb der Schwelle offiziell festgestellter Leistungseinschränkungen geschehen, und hier bestehen offenbar vielfach Defizite. Nur etwa ein Viertel der befragten Produktionsarbeiter in der Chemieindustrie gibt an, bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitszeit hinreichend beteiligt zu werden. Diese Anteile sind gerade in gewerblich-technischen Abteilungen gefährlich niedrig angesichts der hohen Belastungen sowie der schwachen Ressourcen aufgrund geringer Gesundheitsmaßnahmen und niedriger Weiterbildungsteilnahme. Die Entwicklung dieser Felder unter Einbeziehung der Beschäftigten ist ein entscheidender Faktor, der die Arbeitszufriedenheit mitbestimmt, die Folgen körperlicher Belastungen mildern kann und somit die Motivation beeinflusst, bis zur Regelaltersgrenze durchzuhalten.

# Kompetenzmanagement in kleinen bis mittleren Unternehmen – von der Konzeptentwicklung zur praktischen Anwendung

BERND WOLF

## 1. Einführung

Im Rahmen des Projekts „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource (GenBa)“ bearbeitete die Eichenbaum GmbH, Gotha, das Teilprojekt „Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagementsystems. Neue Wege zur Personalfindung, -entwicklung und -bindung in KMU. Module für ein betriebliches Kompetenzmanagement“.

In den Vorarbeiten für das Projektkonzept waren Auswirkungen des demografischen Wandels in Thüringen auf verschiedenen Ebenen analysiert worden. Unter initiativer Beteiligung der Eichenbaum GmbH entstand das Thüringer Netzwerk Demografie, welches z.B. mit Demografiechecks oder der Ausbildung von Demografiebegleitern zur Sensibilisierung und zu Handlungsoptionen Beiträge leistete.

Bei der Suche nach Handlungsstrategien konnte festgestellt werden, dass sich die Situation für die kleinen und mittleren Unternehmen aus verschiedenen Gründen anders darstellt als für die großen Unternehmen. Die durch die demografische Entwicklung bedingte Verknappung der Ressource Personal führt zu deutlich geringeren Bewerberzahlen für eine betriebliche Ausbildung, ausscheidende Beschäftigte können nicht mehr zeitlich und fachlich angemessen ersetzt werden. Betriebliche Innovationen und Erweiterungen stoßen auf das Problem der personellen Abdeckung.

Bei der Frage, ob ein Unternehmen seinen Personalbedarf aktuell und zukünftig ausreichend sichern kann, kommt dem Wissen um die fachlichen Anforderungen des Unternehmens und der dazu benötigten Kompetenzen seitens des Personals eine zentrale Bedeutung zu. Was weiß das Unternehmen darüber? Wie geht es mit den Anforderungen um? Gibt es ein Kompetenzmanagement, um die immer wieder erforderlichen Veränderungsprozesse der Unternehmensabläufe, die personellen

Veränderungen (z.B. durch Alter, gesundheitliche Einschränkungen, Familienanforderungen) aktiv zu gestalten oder wird mehr kurzfristig reagiert?

Mit diesen Fragestellungen kombiniert wurde die Annahme, dass insbesondere bei den kleinen und mittleren Unternehmen Handlungsbedarf bestehen könnte. Zu Projektbeginn wurde dann im Rahmen einer sehr umfassenden Befragungsaktion genauer recherchiert, ob und welche Herausforderungen in den Unternehmen zu diesem Thema benannt werden und ob ein Interesse an einer Mitwirkung bei der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten besteht.

In diesem Beitrag wird vorgestellt, wie im Anschluss an die Analysen in einem konkreten Beispiel eine konzeptionelle und praktische Entwicklung, Erprobung und Umsetzung für ein betriebliches Kompetenzmanagement – nämlich bei und mit der Finanz-DATA GmbH in Gotha – durchgeführt wurde. Das Beispiel steht dabei exemplarisch für zwei Ziele, die im Teilprojekt bearbeitet wurden:

- Die Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unterstützen und diese auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten.
- Als zentrale Elemente einer kontinuierlichen, strategisch ausgerichteten Personalarbeit Verfahren zum Kompetenz- und Wissensmanagement beispielhaft bearbeiten und für einen Transfer aufbereiten.

Um Ausgangssituation, Vorgehensweise, inhaltliche Schwerpunkte und Umsetzungsprozesse aus Unternehmenssicht transparent zu machen, wird in diesem Beitrag zunächst ein vom Verfasser gegen Ende der Projektlaufzeit geführtes leitfadengestütztes Interview mit der für die Personalentwicklung zuständigen Mitarbeiterin der Finanz-DATA GmbH in wesentlichen Teilen wiedergegeben.

Im Anschluss daran wird die Arbeit an diesem Unternehmensbeispiel vertiefend dargestellt und verallgemeinert.

## 2. Projekteinschätzung im Interview

### 2.1 Einstieg

Interviewer:

Warum hat sich die FiDa entschieden, an dem Projekt teilzunehmen? Auf welche Herausforderungen wollte die FiDa reagieren?

Personalentwicklerin:

Es sind aus meiner Sicht zwei wesentliche Herausforderungen gewesen. Das ist einmal der demografische Wandel innerhalb des Unternehmens. Bei uns im Unternehmen stehen relativ viele Altersaustritte in naher Zukunft an. Zusätzlich soll das Unternehmen wachsen. Das heißt, wir müssen kompensieren, dass Wissensträger austreten und außerdem Wissen auf neue, zusätzliche Mitarbeiter verbreitern. Das muss gemanagt werden.

Zum anderen ist von außen ein stetig steigender Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck zu spüren. Hier müssen wir uns mit stetig steigender Qualität und Verbesserung unseres Angebots behaupten.

Für beides brauchten wir erstmal ein Modell, ein System, um eine Bestandsaufnahme machen zu können (Ist), definieren zu können, was wir brauchen (Soll) und daraus ableiten, was wir dafür tun müssen. Dafür brauchten wir eine Basis.

Interviewer:

Sie hatten gewiss zu dieser Situation bereits Instrumente, Herangehensweisen. Wie war da der Stand oder worauf wollten Sie aufbauen?

Personalentwicklerin:

Wir hatten bisher schon zwei Instrumente bei uns im Haus: auf der fachlichen Ebene haben wir Qualifikations- und Erfahrungsprofile gepflegt – jährlich müssen die Mitarbeiter beschreiben, welche fachlichen Kompetenzen, u. a. technischen Kompetenzen, Datenbankkompetenzen, Programmierkompetenzen oder versicherungs- oder bankenfachliches Wissen, sie haben. Außerdem haben wir schon seit einigen Jahren ein Zielvereinbarungssystem (MOZ) etabliert. Dieses ist leider nur teilsystematisch. Es sollten überfachliche Kompetenzen erhoben werden. Leider hat sich herausgestellt, dass dies ohne Besprechungsleitfaden bzw. vorgegebene Kompetenzen, nicht funktioniert hat. Dieses System wurde nicht so wirklich gelebt im Unternehmen und musste noch einmal gestärkt und geschärft werden. Das war sozusagen die Basis und auf der wollten wir dann aufsetzen. Auf den Erfahrungsprofilen und auf diesen Zielvereinbarungsgesprächen, die so ein bisschen überfachliche Kompetenzen schon erfasst haben. Aber doch nicht richtig.

Interviewer:

Was ist jetzt neu?

Personalentwicklerin:

Der Ansatz, die überfachlichen Kompetenzen innerhalb des Zielvereinbarungsgesprächs zu besprechen. Diesen haben wir zusammen mit der Eichenbaum entwickelt. Herausgekommen sind Kompetenzeinschätzungsmatrizen. Damit werden jetzt die am Arbeitsplatz erforderlichen überfachlichen Kompetenzen genau beschrieben, auch mit dazu erhobenen Beispielen. Jetzt können der Mitarbeiter und der Vorgesetzte, und danach beide auch in gemeinsamer Abstimmung, wirklich diese Kompetenzen anhand einer vorgegebenen Systematik einschätzen.

Diese sind so definiert, wie sie speziell für die FiDa wichtig sind, und wenn sie für jeden Mitarbeiter erfasst werden und festgestellt wird, dass sie noch nicht dem Soll, der Erwartung entsprechen, wird überlegt, wie sie die gemeinsam verbessern können, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Basierend auf einer guten Struktur und Systeme-

matik und nicht, wie es früher der Fall war, auf Zuruf, „wir machen da mal was“, „wir fangen da mal was an und fangen dort mal was an“, sondern jetzt wirklich systematisiert und strukturiert.

## 2.2 Aufbau eines Systems zum Kompetenzmanagement – Erfassung und Dokumentation individueller Kompetenzen

*Interviewer:*

Sie haben sich selbst im Rahmen dieses Projekts vorgenommen ein Kompetenzmanagementsystem aufzubauen.

*Personalentwicklerin:*

Genau. Vor Beginn des Projektes enthielten die Kompetenzprofile bei der FiDa vor allem Angaben über formale, fachliche Kompetenzen, Zertifikate und auch absolvierte Weiterbildungen.

*Interviewer:*

Das war Ihnen aber nicht ausreichend.

*Personalentwicklerin:*

Genau. Um die Personalentwicklung wirklich aufbauen und ausbauen zu können, war uns bewusst, dass wir eine breitere systematischere Grundlage schaffen mussten und deswegen haben wir zusammen mit der Eichenbaum unser passgenaues Kompetenz einschätzungssystem entwickelt, welches spezifisch auf die FiDa zugeschnitten ist. In welchem genau die Kompetenzen beschrieben sind, die wir als Unternehmen aktuell brauchen und die auch für die Zukunft relevant sein werden.

*Interviewer:*

Die haben Sie auch jeweils in den Arbeitsbereichen, in denen Ihre Mitarbeiter tätig sind, untersystematisiert, sodass zunächst nicht für jeden einzelnen Mitarbeiter ein individuelles Kompetenzprofil abgefragt worden ist. Haben Sie verallgemeinert bereichsspezifische Kompetenzprofile entwickelt?

*Personalentwicklerin:*

Bereichsspezifisch nicht so sehr, aber das liegt vielleicht ein bisschen an dem, was wir tun. Wir haben das nach den Positionen, die im Unternehmen vorhanden sind, also nach den Hierarchieebenen sortiert. Die Kompetenzen, die auf den einzelnen Hierarchieebenen benötigt werden, sind relativ ähnlich. Deswegen konnten wir uns für diese Systematik entscheiden.

*Interviewer:*

Könnten Sie an dieser Stelle vielleicht kurz sagen, was Ihre Mitarbeiter denn fachlich tun?

*Personalentwicklerin:*

Es gibt im Grunde zwei große Gruppen. Es gibt einmal die Organisationsprogrammierer, die Systementwicklung betreiben. Und es gibt die IT-Berater, die versicherungs- oder bankenfachlich beraten und dabei die IT einbeziehen. Obwohl sich das sehr unterschied-

lich anhört, sind die benötigten Kompetenzen relativ ähnlich und wir konnten entsprechend systematisieren. Nur der Grad der Ausprägung der Kompetenzen ist zwischen den Positionen unterschiedlich.

*Interviewer:*

Es wurden auch Kompetenzen abgefragt, die über die fachliche Ebene hinausgehen und die insbesondere gerade bei diesen Mitarbeitern für Sie wichtig sind.

*Personalentwicklerin:*

Genau, das war ja gerade das Wichtige. Die Kollegen sind zu 95 Prozent Akademiker. Die fachliche Aneignung ist für sie meist einfach. Den meisten fällt es viel schwerer, sich überfachliche Kompetenzen anzueignen, also Kommunikationsfähigkeiten oder wie gehe ich auf einen Kunden zu, wie verhandle ich mit dem Kunden. Das fällt unseren Mitarbeitern viel schwerer. Genau auf diese Seiten haben wir viel mehr Wert gelegt.

*Interviewer:*

Als Sie mit dieser Erhebung angefangen haben, hatten Sie da Vorstellungen, welcher Erhebungs- und Dokumentations- und Pflegeaufwand da auf Sie zukommen wird?

*Personalentwicklerin:*

Wir hatten uns schon Vorstellungen gemacht, weil wir ja wussten, wie aufwendig allein das, was wir bisher gepflegt haben, war. Auch war uns klar, dass wir sehr viele Daten erhalten und diese auswertbar machen müssen. Aber wir haben es trotzdem noch unterschätzt. Ich würde sagen, es war/ist immens aufwendig. Es wird am Ende so sein, dass mit 80 Mitarbeitern in etwa um die fünf bis zehn Kompetenzen besprochen werden. Wenn man diese Menge jetzt hochrechnet und das dann jährlich wiederholen will. Wenn man das Ganze historisiert, damit man sieht, wie hat sich das entwickelt, entstehen relativ schnell relativ viele Datenmengen. Genau an dem Problem hadern wir noch. Es gibt die Planung eine Datenbank dafür zu entwickeln, um die Daten auswertbar zu machen. Doch wir sind noch nicht so weit, wie wir eigentlich schon sein wollten. Das Fachkonzept ist in Arbeit, aber noch nicht fertig.

*Interviewer:*

Das war jetzt schon der Blick auf das Verfahren.

*Personalentwicklerin:*

Ja. Weil es wichtig sein wird. Das Verfahren soll das Kompetenzmodell unterstützen, um den Aufwand für die Vorgesetzten und Mitarbeiter so gering wie möglich zu gestalten und die Ergebnisauswertung greifbar zu machen. Das steigert natürlich die Akzeptanz des gesamten Ansatzes.

## 2.3 Welchen Handlungsdruck bewirken zukünftig benötigte Kompetenzen

*Interviewer:*

Sie haben dargestellt, dass Sie eine gewisse Belastung erwartet haben. Das bedeutet ja, wenn man das auf sich nimmt, dass man da in irgendeiner Form auch eine Drucksituation

hat, dass man das wohl muss, und das ist dann nicht nur aus Beliebigkeit oder wie auch immer entstanden, sondern Sie stehen unter bestimmten Bedingungen, die es aus Ihrer Sicht erforderlich machen, jetzt mit einem solchen System zu reagieren. Sie hatten das in der Einleitung schon kurz angesprochen. Da gibt es einmal den Wettbewerb, der Sie dazu zwingt.

*Personalentwicklerin:*

Richtig. Der Wettbewerb ist im Grunde mehrdimensional. Es ist der schon angesprochene Wettbewerbsdruck am Markt. Und es ist der Wettbewerb um die Köpfe. Der Fachkräftemangel, der für uns als Unternehmen, das vielleicht nicht in einer hippen Stadt in Deutschland und auch nicht so zentral sitzt, bedeutet, dass wir da irgendwo einen Mehrwert bieten müssen im Vergleich zu anderen Unternehmen. Wir müssen uns mit besonderen Leistungen vom Wettbewerb abheben. Dies betrifft sowohl das Recruiting als auch die Retention, also die Bindung an das Unternehmen. Wenn die Mitarbeiter merken, dass für sie etwas getan wird, das ist denen heutzutage sehr wichtig, gerade den jungen Mitarbeitern, ist das Unternehmen interessant als Arbeitgeber bzw. sind sie dem Unternehmen verbundener. Es war uns bewusst, wir müssen dafür mehr tun und deswegen haben wir uns bewusst dafür entschieden, an dem Thema mitzuwirken und dabei eine Grundlage für uns zu schaffen.

*Interviewer:*

Das ist der Wettbewerbsdruck. Es wird für Sie schwieriger, Fachkräfte zu rekrutieren. Gibt es auch technische Entwicklungen, die da eine Rolle spielen, d.h. dass sich Kompetenzanforderungen stark ändern und Sie diese deswegen auch immer wieder neu erheben müssen oder spielte das bei Ihnen nicht so die Rolle.

*Personalentwicklerin:*

Die Technik ist es eher nicht. Als Treiber wirkt mehr der Kostendruck. Gerade viele Programmieraufgaben werden ausgelagert ins, rein an den Stundensätzen gemessen, günstigere Ausland. Wir müssen uns dem Trend mit anderem Mehrwert entgegenstellen. Also z.B. Kundenverständnis, Verständnis für die fachlichen Anforderungen und die Fähigkeit zur Bewertung der Sinnhaftigkeit und der Logik der Programmieraufgaben. Um das zu können, müssen unsere Mitarbeiter nicht nur programmieren können. Sie müssen mit dem Kunden kommunizieren, auf ihn eingehen, ihn beraten können und dafür müssen wir die erforderliche Ausbildung sicherstellen.

*Interviewer:*

Sie hatten angesprochen, dass bei Ihnen in absehbarer Zeit ältere Mitarbeiter ausscheiden werden.

*Personalentwicklerin:*

Ich glaube es ist ein typisches Phänomen in ostdeutschen Unternehmen.

Die Kollegen, die unser Unternehmen gegründet haben, waren damals zwischen 40–50 Jahre alt, gehen also jetzt alle in Richtung Rente. Das waren damals 20 Mann. Die haben extrem viel Wissen in diesen über 20 Jahren angesammelt und das muss irgendwo aufgefangen und weitergegeben werden. Wir müssen, auch wenn die Kollegen nicht mehr in der FiDa sind, dem Kunden die gleiche Qualität, das gleiche Level, den gleichen Inhalt anbieten können. Der Kunde erwartet das. Dafür müssen wir was tun. Uns ist bewusst, dass ein junger Mitarbeiter, der frisch von der Uni kommt, dieses Know-how

und dieses Wissen einfach so nicht mitbringen kann. Also ist es unsere Aufgabe dies herzustellen.

*Interviewer:*

Das heißt, wenn man das mal so statistisch sich anschauen würde oder als Bild, dann haben Sie jetzt eine größere Säule von Mitarbeitern, die kurz vor dem Ausscheiden steht, dann wird eine Lücke kommen und dann gibt es wieder die jüngere Generation und wir sprechen in unserem Projektzusammenhang davon, dass da ein typischer ostdeutscher Dellenbetrieb vorliegt, weil es da eine Delle gibt von nicht oder kaum ausgefüllten Alterskohorten zwischen den Jüngeren und den Älteren.

*Personalentwicklerin:*

Ja, das ist so auch bei uns im Unternehmen. Die alte Geschäftsleitung hatte eine Phase, in der sie sich nicht gewagt hat, Mitarbeiter einzustellen. Sie haben einfach sehr vorsichtig agiert. Das ist jetzt kaum noch zu kompensieren. Deswegen gibt es derzeit bei uns im Altersbereich 45 bis 54 so gut wie keine Mitarbeiter.

*Interviewer:*

Gab es außer diesen Gründen, also dem erwarteten nötigen Ersatz von ausscheidenden Mitarbeitern, den technischen Entwicklungen, die nicht ganz so bedeutsam sind, aber dem Wettbewerb, der da schon eine Rolle spielt, gibt es da noch weiteren Handlungsdruck?

*Personalentwicklerin:*

Es gibt bei der FiDa die Erwartungshaltung der Geschäftserweiterung. Wir haben zwei gute Kunden. Mit denen arbeiten wir gut zusammen und könnten uns auch darauf ausruhen und wirklich ein schönes Geschäft haben. Nichtsdestotrotz gibt es bei uns immer die Ambition, Neukunden zu gewinnen, unser Geschäft zu verbreitern und zu entwickeln. Auch hier muss man mindestens mit der marktüblichen Kompetenz einsteigen und den schon erwähnten Mehrwert bieten. Das ist definitiv ein guter Grund, an dem Thema zu arbeiten.

*Interviewer:*

Die Erweiterung und die Besetzung neuer Felder?

*Personalentwicklerin:*

Richtig, neue Kundenfelder.

## 2.4 Welche Elemente/Module des FiDa-Kompetenzmanagementsystems wurden entwickelt

*Interviewer:*

Das waren also die Hauptmotive, warum Sie sich das Thema Kompetenzen verstärkt vorgenommen haben. Und nun gehen wir noch einmal darauf ein, was denn für Elemente entwickelt worden sind bei Ihnen, an sich ist das ja eher eine Handlungskette, die da mit Ihnen abgearbeitet worden ist. Zunächst mussten ja die Kompetenzen, die betrieblich relevant sind, definiert werden. Das hatten Sie vorhin schon einmal angesprochen.

*Personalentwicklerin:*

Konkret haben sich Eichenbaum und FiDa in mehreren Schlaufen oder Iterationen zusammengesetzt. Ein Kollege der FiDa, besser ein jeweils verantwortlicher Kollege der FiDa, hat spezifisch beschrieben, welche Kompetenzen erforderlich und welche Erwartungshaltung bezüglich dieser Kompetenzen bei der FiDa sind. Eichenbaum war dann immer so nett und hat das dann definiert und beschrieben, also nutzbar gemacht. Das war der erste Angang. Ich meine, wir hätten damals deutlich mehr als die 21 überfachlichen Kompetenzen, die am Ende entstanden sind, erarbeitet, beschrieben und definiert. Danach sind wir dann über alle Positionen gegangen, haben fein geschliffen und die Ergebnisse FiDa-übergreifend nutzbar gemacht.

*Interviewer:*

Das war zunächst erst mal die reine Beschreibung der Kompetenzen, die für relevant gehalten wurden und es gab dann auch noch einmal eine Bewertung dieser Anforderungen.

*Personalentwicklerin:*

Die Bereichsleiter und die Geschäftsleitung haben nach Beratung von Eichenbaum definiert, was denn die Soll-Anforderung oder Mindestanforderung bei jeder Kompetenz für jede Position ist.

*Interviewer:*

Die ja nicht immer die höchste sein muss.

*Personalentwicklerin:*

Es muss ja nicht immer die höchste sein. Ich gebe mal ein Beispiel: Ein Programmierer muss nun mal nicht perfekt verhandeln können, weil er in der Regel seine eigenen Verträge nicht aushandelt. Dafür muss aber ein Bereichsleiter, der einen Bereich mit rund 25 Mitarbeitern verantwortet, zu einem Kunden gehen können und Vertragsinhalte aushandeln, die FiDa vertreten können. Also mussten wir die Kompetenz „Verhandeln“ beschreiben, die Erwartung des Grades der Ausprägung je nach Position unterschiedlich definieren.

*Interviewer:*

Schlussendlich war dann beschrieben, welche Kompetenzen bei der FiDa in bestimmten Positionen erforderlich sind und auch in welchem Grad sie wohl ausgeprägt sein sollten, um den Erwartungshorizont zu erreichen. Und dann, nachdem das vorhanden war, ist der nächste Schritt gemacht worden, nun individuell festzustellen, welche Kompetenzen liegen denn nun in welcher Ausprägung bei den Mitarbeitern vor?

*Personalentwicklerin:*

Ja, in dem Prozess befinden wir uns gerade noch. Bis jetzt hat ein Teamleiter bei mir schon eine Rückmeldung gegeben, wie die Ausprägung der Kompetenzen in seinem Team ist, was das Ergebnis ist. Aber generell sind wir zurzeit noch in diesem Prozess. Es gibt zwei Kompetenzeinschätzungsbögen, einen für den Vorgesetzten, wo der Vorgesetzte bewerten soll, wie sind seine Mitarbeiter, welche Kompetenzen sieht er bei seinen Mitarbeitern ...

*Interviewer:*

Das wäre die Fremdeinschätzung.

*Personalentwicklerin:*

Richtig, das ist die Fremdeinschätzung.

Darüber hinaus haben wir diesen Selbsteinschätzungsbogen, den der Teamleiter an die Mitarbeiter vor dem Gespräch austeilt, damit dieser sich über sich selber Gedanken macht und in das Gespräch einbringt. Dies soll dann zusammengeführt und, wenn möglich, ein gemeinsamer Nenner hergestellt werden.

*Interviewer:*

Also im Mitarbeitergespräch, dass man als eine Art Managementgespräch verstehen könnte, wird die Kompetenz, die selbst und die fremd eingeschätzt wurde nun betrachtet. Von beiden Seiten und es findet dann ein Prozess statt, in welchem die Ziele des Unternehmens und die Möglichkeiten des Beschäftigten zueinander gebracht werden können.

*Personalentwicklerin:*

Das ist gerade aktuell in vollem Gange, aber die Ergebnisse liegen noch nicht vor.

*Interviewer:*

Sie sind also jetzt dabei, das entwickelte Kompetenzmanagementsystem als Element der Personalentwicklung einzusetzen.

*Personalentwicklerin:*

Richtig.

*Interviewer:*

Und könnten dann Handlungsbedarfe ableiten.

*Personalentwicklerin:*

Genau. Das ist jetzt die nächste Verfeinerungsstufe, die schon erkannt wurde. Zumindest war der erste Teamleiter schon bei mir und sagte: „Du, ich könnte jetzt für alle aufschreiben „Seminar“ als Handlungsbedarf, ein Seminar, ein Seminar, ein Seminar. Aber was kann ich denn noch darüber hinaus tun, also was z.B. in der täglichen Routine, wie kann ich jemanden mal einen Transfer, Know-how zukommen lassen?“

Da muss man sicherlich jetzt noch ein bisschen Aufwand reinstecken und muss Handlungsempfehlungen, in Form von „wenn ..., dann“ entwickeln. Also wenn die Situation so in etwa ist, dann sollte vielleicht das und das gemacht werden. Das muss nicht immer ein externes Seminar sein.

Wenn z.B. jemand introvertiert ist, dann kann der Teamleiter diesen Mitarbeiter durch kleine Präsentation im Team trainieren, um sich zu überwinden und die Hemmschwelle abzubauen.

Wir müssen noch Anregungen schaffen, was der Vorgesetzte im Kleinen tun kann. Da müssen wir jetzt noch mal Hand anlegen, müssen Empfehlungen, Richtlinien oder ähnliches ausgeben.

*Interviewer:*

Sie sind jetzt also an diesem Punkt, an dem die Bereichsleiter und die Teamleiter nachfragen oder sich überlegen, was können wir jetzt mit den Mitarbeitern tun, um die Kompetenzen weiterzuentwickeln?

*Personalentwicklerin:*

Wir überlegen, wie kann ich das Ganze mit Leben erfüllen und wie kann ich einen gewissen Mehrwert schaffen, d.h. die Kompetenzen tatsächlich entwickeln. Das muss nicht immer der große Aufwand sein. Es zeigt mir auf alle Fälle, und das freut mich, dass das System und die Idee erst einmal angenommen wurden. Dass sich die Kollegen, die Teamleiter und die Bereichsleiter damit auseinandersetzen. Das war erst einmal das Wichtigste, jetzt heißt es eine Verankerung im Unternehmen zu schaffen.

## 2.5 Wie wird das Kompetenzmanagement instrumentell ausgestaltet

*Interviewer:*

Und bei der weiteren Ausgestaltung gibt es die Möglichkeit auch das schon vorhandene System der Mitarbeitergespräche weiter zu entwickeln, das ja regelmäßig von Ihnen jährlich gepflegt wird.

*Personalentwicklerin:*

Das ist der Plan. Den aktuellen Test machen wird außerhalb der normalen Zielvereinbarungsgespräche. Doch die Planung ist, dass das integriert wird in die jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche. Das ist sicherlich auch dem Pragmatismus geschuldet. Je mehr formelle Gespräche man ansetzt, je mehr Managementzeit wird benötigt. Die Bereitschaft der Mitarbeiter müsste vorhanden sein, etc. Deswegen soll die Bewertung der überfachlichen Kompetenzen in die Zielvereinbarungsgespräche integriert werden.

*Interviewer:*

Da kämen wir jetzt wieder auf die technische Untersetzung, um das möglichst einfach oder schnell handhabbar zu machen, wäre eine Datenbank wahrscheinlich hilfreich.

*Personalentwicklerin:*

Absolut. Wie gesagt, theoretisch sollte jetzt auch schon ein Fachkonzept vorliegen. Wir sind hier auch gerade in dem Bereich relativ stark besetzt, als Softwareunternehmen, gerade was solche Massendatenauswertungen betrifft. Doch uns fehlen die personellen Kapazitäten. Daher sind wir hier noch nicht weiter.

## 2.6 Was erwartet FiDa von den inzwischen eingeleiteten Aktivitäten?

*Interviewer:*

Sie haben drum herum auch schon einige andere Aktivitäten eingeleitet bzw. auch schon durchgeführt, die sich aus diesem ganzen Handeln im Bereich der Personalentwicklung ergeben haben. Könnten Sie da einiges nennen?

*Personalentwicklerin:*

Da haben wir z.B. dieses Jahr dieses Development Center durchgeführt, also eine systematisierte Auswahl von potenziellen zukünftigen Führungskräften im Haus, um herauszufinden, wo deren Stärken und Schwächen sind.

*Interviewer:*

Aus dieser Zweiten-Generations-Ebene?

*Personalentwicklerin:*

Genau, aus der Zweiten-Generations-Ebene. Wer kann da die Führungsaufgaben, die anstehen übernehmen? Wer hat da das Potenzial dafür?

Bei Bedarf setzen wir Coaching ein.

Beim Recruitment sind wir glaube ich im Marktverhältnis schon sehr gut aufgestellt. Da muss man kontinuierlich weiter dran arbeiten.

*Interviewer:*

Vielleicht noch mal innovieren?

*Personalentwicklerin:*

Das Recruiting ist glaube ich extrem wichtig, ja, darauf sind wir fokussiert, das machen wir sehr ausgiebig. Dieses Mentoring, das wir zur systematisierten Einarbeitung neuer Kollegen aufgebaut haben, werden wir mit dem Kompetenzmanagement koppeln und nutzbar machen. Damit es wirklich auch vom Beginn der Zugehörigkeit bei der FiDa präsent ist und der Mitarbeiter darauf Wert legt.

*Interviewer:*

Das Mentoring wurde im Wesentlichen auch aufgesetzt auf diese Voraussetzung, dass Sie über einen guten Anteil älterer, erfahrener Mitarbeiter auch im Führungsbereich verfügen, die dann ihr Wissen – jetzt mit einer verbesserten Systematik und Herangehensweise – auf junge oder neue Mitarbeiter übertragen können.

*Personalentwicklerin:*

Genau. Mentoring in Form von Einarbeitung, egal ob für Neueinsteiger oder interne Umqualifizierung, systematisierte Einarbeitung, also da haben wir jetzt noch einmal ausgebaut und da deutlich an Schärfe gewonnen in dem Bereich.

*Interviewer:*

Damit hätten wir alles soweit beschrieben, was bei der FiDa so in der Phase dieser Projektbeteiligung stattgefunden hat, ist das so?

*Personalentwicklerin:*

Ja, damit haben wir alle wichtigen Innovationen erfasst.

## 2.7 Transfer-Fazit

*Interviewer:*

Wenn Sie sich jetzt entscheiden müssten, was Ihnen denn am meisten gebracht hat für das Unternehmen bei dieser neuen Herangehensweise, was wäre das?

*Personalentwicklerin:*

Die Kompetenzen definieren. Unbewusst war es bei allen irgendwo im Hinterkopf schon vorhanden. Jeder wusste so in etwa, was wir wollen, wie wir es wollen, aber das jetzt wirklich mal ausformulieren, aufschreiben und wirklich sagen, das soll für die FiDa gelten, das ist Mindest Erwartung. Das war extrem wichtig. Das ist auch für uns so Erkenntnisgewinn gewesen. Das war aus meiner Sicht das Wichtigste.

*Interviewer:*

D.h. dass auch die Führungsebene vergleichbar weiß, nicht nur ich finde das wichtig, sondern wir alle finden das wichtig. Dieser Abstimmungsprozess?

*Personalentwicklerin:*

Genau.

*Interviewer:*

Gibt es auch Dinge, die nicht so gut funktioniert haben dabei?

*Personalentwicklerin:*

Bisher war es relativ harmonisch und eine geradlinige Entwicklung. Ich glaube, das muss sich über den Test, also das Anwenden in der Praxis und die Akzeptanz beim Mitarbeiter, rausstellen. Hier entscheidet sich, ob das Kompetenzmodell am Ende wirklich funktioniert. Gerade in dem Bereich sehe ich schon die ein oder andere Herausforderung, die wir da meistern müssen. Die neue Dimension in den Köpfen verankern.

*Interviewer:*

Der Prozess wird nicht ein Selbstläufer sein, nur weil er jetzt formuliert ist. Es darf nicht erwartet werden, dass er dann aus sich heraus weiterläuft, sondern er muss weiter auch immer wieder neu gelebt und überdacht und geändert werden.

*Personalentwicklerin:*

Aktiv betrieben werden, weil ansonsten würden sich die Mitarbeiter definitiv wieder daraus zurückziehen. Insgesamt ziehen sich unsere Mitarbeiter gerne auf die Fachlichkeit zurück. Da müssen wir schauen, dass wir das überfachliche Kompetenzmodell am Leben erhalten.

*Interviewer:*

Weil das Ganze ja noch nicht abgeschlossen ist, also zunächst in unserem Erstkonstrukt abgeschlossen ist, ist eine Frage von Aufwand und Nutzen wahrscheinlich noch nicht so recht einzuschätzen?

*Personalentwicklerin:*

Ist jetzt noch nicht perfekt einzuschätzen, aber ich denke schon, das war zwar ein sehr großer Aufwand, das hat uns die ein oder andere Managementstunde, die immer rar ist, gekostet. Ich sehe den Nutzen definitiv als größer an. Wie gesagt, das Modell bringt einen für alle Bereiche von der Einstellung, vom Rekrutieren, über die Einarbeitung, bis zur Karriereentwicklung kann man dieses Modell ja jetzt für alles einsetzen. Von daher sehe ich den Nutzen als viel höher an, wie den Aufwand, den wir einsetzen mussten. Von daher – ich bin da sehr positiv.

*Interviewer:*

Meinen Sie, dass auch andere Unternehmen das gleichermaßen annehmen könnten.

*Personalentwicklerin:*

Sicherlich nicht unsere Kompetenzen eins zu eins übernehmen. Da muss jedes Unternehmen sich selbst definieren. Das muss jedes Unternehmen für sich beschreiben. Aber ich denke die Struktur, das Modell, die Matrix, wie man das anlegen kann, wie man das systematisieren kann, ich denke das können diverse Unternehmen zumindest in unserer Branche weiterverwenden.

*Interviewer:*

Sehen Sie da eventuell Unterschiede in der Frage, wie groß ist das Unternehmen, bezogen auf die Zahl der Mitarbeiter z. B.?

*Personalentwicklerin:*

Ich meine die FiDa ist ja jetzt nicht die größte am Markt mit rd. 80 Mitarbeitern. Wir haben angefangen an dem Modell zu arbeiten, da waren wir noch um die 70 Mitarbeiter. Daher denke ich schon, dass man das auch bei Kleinunternehmen gut machen kann. Man muss sich dann ein bisschen zügeln, vielleicht nicht zu viele Kompetenzen definieren, vielleicht auch nicht bis ins letzte Detail ausdefinieren, aber dieser Blick darauf ist für alle Unternehmen wichtig. Der Blick auf die Mitarbeiter und auf die Erwartungshaltung von außen, das ist immens wichtig – egal ob klein oder groß.

*Interviewer:*

Was funktioniert nur bei der FiDa, weil es die FiDa ist?

*Personalentwicklerin:*

Die Beschreibung der Kompetenzen. Der Grad der Erwartungshaltung an bestimmte Kompetenzen, die kann nur bei uns intern funktionieren. Das kann man nicht übertragen.

*Interviewer:*

Sind noch Dinge, die erwähnenswert wären?

*Personalentwicklerin:*

Mir ist jetzt bewusst nichts weiter dazu aufgefallen.

*Interviewer:* Dann herzlichen Dank.

*Personalentwicklerin:* Gerne.

### 3. Vorgehensweise

#### 3.1 Kompetenzmanagement: Bedarfsfeststellung und Aufgabenformulierung

Das Teilprojekt startete seine spezifischen Arbeiten mit der Erfassung und Analyse von Unternehmensbedarfen zum Kompetenzmanagement in etwa 20 Unternehmen in Thüringen. Dies wurde mit Unternehmensbefragungen auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit den Personalentscheidern realisiert. Da es sich bei den Unternehmen um KMU handelte, war in der Regel die Geschäftsführung am Interview beteiligt.

Der Befragung vorausgegangen waren zunächst Vorbereitungen auf der Ebene aller Partner des Verbundprojekts. Unter der Federführung des ZSH Halle war eine sehr umfassende Befragungsaktivität in Unternehmen zum demografischen Wandel für den Projektverlauf vorgesehen. Die in Thüringen durchgeführten Erhebungen hatten den Charakter einer Vorerhebung mit einem zusätzlichen Schwerpunkt für den Komplex „Kompetenz- und Wissensmanagement“ gemäß dem von Eichenbaum bearbeiteten Teilprojekt. Die Befragung wurde gemeinsam von allen Projektpartnern vorbereitet und durchgeführt, für die im Teilprojekt von Eichenbaum zu untersuchenden Fragestellungen waren vom Teilprojekt formulierte spezifische Fragen eingebunden worden. Die Ergebnisse der Befragung für die Thüringer Unternehmen wurden für die Themen Kompetenz- und Wissensmanagement von Eichenbaum ausgewertet und mit den Interviewpartnern aus den Unternehmen individuell besprochen, verbunden mit dem Angebot, zur Bearbeitung der festgestellten Bedarfe am Projekt teilnehmen zu können. Aus Kapazitätsgründen konnten dafür allerdings nur jeweils zwei Unternehmen zum Kompetenzmanagement bzw. zum Wissensmanagement beteiligt werden.

Eine Auswertung der Analysen unter Einbeziehung der Ergebnisse der vom ZSH Halle erfolgten Auswertungen wurde danach im Rahmen eines Workshops für alle beteiligten Thüringer Unternehmen angeboten und durchgeführt.

Nach der Entscheidung über die Projektteilnahme der Unternehmen wurde der von diesen genannte Bedarf konkreter bearbeitet, und zwar zunächst mit den Führungskräften, die vom Unternehmen für den jeweils weiteren Prozess benannt wurden. Als Ergebnis wurden Aufgabenstellungen und Zeithorizonte formuliert. In diesem Beitrag wird als praktisches Beispiel die Arbeit für ein betriebliches Kompetenzmanagement in einem IT Unternehmen in Thüringen vorgestellt. Im Kapitel

2 ist hierzu ein Interview mit der Personalentwicklerin dieses Unternehmens wiedergegeben.

Um ein betriebliches Kompetenzmanagement auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses aller Beteiligten entwickeln und umsetzen zu können, war die Grundlegung hierzu ein Verständigungsprozess mit der Einigung auf eine gemeinsam anzuwendende Definition. Als geeignet wurde die von North/Reinhardt (2005, S. 16) vorgeschlagene Formulierung ausgewählt:

„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.“

Als Arbeitsdefinition wurde unter dem Begriff „Kompetenz“ verstanden: die Gesamtheit aller Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie das Wissen, die Qualifikationen und Erfahrungen eines Akteurs, die für eine erfolgreiche Tätigkeitsausführung – jetzt und in Zukunft – notwendig sind/werden bzw. diese maßgeblich beeinflussen.

Im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit in KMU wird es immer wesentlich „schlanker“ zugehen als in Großunternehmen oder bei den öffentlichen Arbeitgebern. In der Regel wird es neben der geschäftsführenden Person nicht viel mehr als eine Expertin bzw. einen Experten im Hause geben, die/der sich mit allen Fragen der Personalverwaltung bzw. -entwicklung beschäftigt – häufig noch parallel zu anderen Verwaltungs- und Buchhaltungsaufgaben. Das bedeutet, dass nur sehr begrenzte Kapazitäten für den Umgang mit erweiterten Personalaufgabenfeldern vorhanden sind. Wenn nun – wie hier im Unternehmen beabsichtigt – ein eigenes Managementsystem zum Umgang mit Kompetenzen entwickelt und eingeführt werden soll, so ist auf der Führungsebene ein dafür angemessenes Herangehen und Umsetzen zu erarbeiten und zu begleiten, und zwar hinsichtlich der strategischen und der operationellen Bedeutung, die es für zwei Ebenen im Betrieb entfaltet:

Auf der *Personenebene* werden Bereiche angesprochen wie:

- Personalplanung, -rekrutierung und -entwicklung
- Personaleinsatzplanung
- Persönliche Wertschätzung, Motivation, Betriebsklima

Auf der *Aufgabenebene* geht es um:

- Sichern, Standardisieren und Optimieren von Leistung bzw. Arbeitsabläufen
- Aufzeigen und Durchsetzen von Verantwortlichkeiten/Aufgaben (auch Ein-  
arbeitung)

Je nach Branche, Betriebsgröße und weiteren Voraussetzungen werden sich bei jedem Unternehmen ganz spezielle Vorgehensweisen und Abläufe finden. Bei dem beschriebenen Fallbeispiel handelt es sich um ein Unternehmen mit etwa 80 Mitarbeitern, welches IT-Dienstleistungen für Versicherungen und Banken vorwiegend in Deutschland anbietet. Die Arbeitnehmer-Zielgruppe kommt zu einem sehr großen Anteil aus den Berufsfeldern Informatik und Mathematik. Für die nächsten Jahre ist in dem Unternehmen mit dem Ausscheiden einer gemeinsam im Unternehmen älter gewordenen Mitarbeitergruppe zu rechnen. Deren Ersatz und zusätzlich die geplante quantitative und qualitative Erweiterung von Aufgabenfeldern sind die strategische Herausforderung für eine angemessene Personalbereitstellung.

Der demografische Wandel in Ostdeutschland führt nach den Ergebnissen der im Projekt durchgeführten Erhebungen verstärkt zu Herausforderungen durch altersbedingtes Ausscheiden von überproportional hohen Personalanteilen in kurzen Zeiträumen (z.B. in den so genannten „Dellenbetrieben“, wie sie vom ZSH Halle in dieser Veröffentlichung beschrieben werden). Bei der Führungs- und Fachkräftesicherung ist ein „Kampf um die Köpfe“ zu beobachten. Die Nachwuchssicherung durch Ausbildung wird erschwert durch eine sinkende Nachfrage bei gleichzeitig zunehmender Sozialproblematik. Insgesamt sind daher verstärkte Anstrengungen insbesondere in KMU erforderlich, denn große Unternehmen sind von diesen Entwicklungen noch etwas weniger betroffen.

### 3.2 Kompetenzmanagement: Vorbereitungsphase

Im ersten Schritt werden die konkreten betrieblichen Voraussetzungen und Bedingungen für die weiteren Arbeitsschritte näher betrachtet. Dazu gehört insbesondere eine Bestandsaufnahme und Analyse des Unternehmensprofils hinsichtlich vorliegender Instrumente der Personalarbeit, zur Altersstruktur und zur Arbeitsorganisation unter dem Aspekt der Zusammenarbeit z.B. in Teams.

In dieser Phase kommt es darauf an, den Ist-Zustand der für ein Kompetenzmanagement wesentlichen Strukturen und Abläufe in dem konkreten Unternehmen zu erfassen, um die vorhandenen Arbeitsvoraussetzungen, Herangehenswei-

sen zu kennen und daraus abgeleitet beurteilen zu können, wie mit den vorhandenen bzw. perspektivisch bereitzustellenden Kapazitäten möglichst effektiv eine Zielerreichung gestaltet werden kann.

Im Auftragsklärungsgespräch wird mit diesem Wissen sodann eine Vereinbarung zur Zusammenarbeit mit einer ersten Ziel- und Ergebnisdefinition getroffen. Damit sind dann auch hinreichend bei den Verantwortlichen im Unternehmen Vorstellungen darüber verankert, was in der kommenden Zeit im Unternehmen zum Kompetenzmanagement entwickelt, umgesetzt und erreicht werden soll und damit gibt es die Möglichkeit, z.B. in einem Auftaktworkshop die Mitarbeiterschaft auf den Prozess einzustimmen, die nötige Offenheit für eine aktive Beteiligung herzustellen und Blockaden und unnötige Unsicherheiten zu vermeiden.

Bei dem im Projekt mitwirkenden IT-Unternehmen wurde nach Abschluss der Vorbereitungs- und Planungsphase, bei der die Geschäftsführung und die Personalentwicklung intensiv mitgewirkt hatten, folgende Aufgabenstellung und geplante Anwendung für das vorgesehene Kompetenzmanagementsystem vereinbart:



Abbildung 1: Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagementsystems bei der Finanz-DATA GmbH Gotha

### 3.3 Kompetenzmanagement: Einführungsphase

Jedes Unternehmen hat seine spezifische Gliederung in verschiedene Organisationseinheiten und Hierarchieebenen, in (über-)örtliche und räumliche Arbeitsgegebenheiten, in formale und informelle Strukturen der Kommunikation u. a. m.

Um eine umfassende Aufbereitung und Gegenüberstellung der Kompetenzanforderungen und des Ist-Zustands in einem Unternehmen zu erhalten ist es ratsam, dafür einen schrittweisen Näherungsprozess z. B. über beispielhaftes Beginnen in Pilotbereichen zu planen und zu verfolgen.

In der folgenden Grafik ist eine im Projekt entwickelte systematische Vorgehensweise dargestellt, mit der die ersten Arbeitsschritte bis zu einer Zwischenevaluation vor den konkreten Anwendungsschritten abgebildet sind:

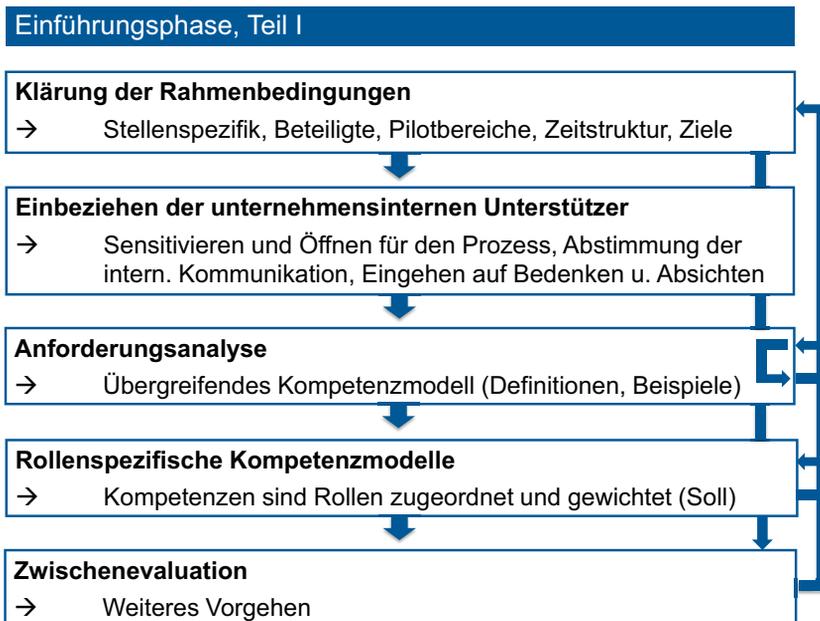


Abbildung 2: Kompetenzmanagement – Einführungsphase

Um die Kompetenzanforderungen der zu erfassenden Arbeitsplätze nachvollziehbar und verständlich für Führungs- und Fachkräfte zu beschreiben, können unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden. Wichtig ist es, dass trotz einer sehr konkreten Differenzierung einzelner unterschiedlicher Bedingungen an den einzel-

nen Arbeitsplätzen dennoch eine Vergleichbarkeit und Einordnung der gesamten Gegebenheiten im Unternehmen erreicht wird und dass der Aufwand bei der Erstellung und der anschließenden Anwendung nicht ins Unermessliche steigt.

In dem IT-Unternehmen wurde daher frühzeitig vereinbart, so genannte Rollenprofile zu definieren, denen rollenspezifische Kompetenzen zugeordnet wurden. Unterschieden werden folgende Rollen:

- Bereichsleiter
- Teamleiter
- Themenverantwortlicher
- Organisationsprogrammierer
- Berater

Eine bestimmte Kompetenz, z. B. die „Personale Kompetenz“ kann in ihren Differenzierungen bei verschiedenen Rollen erforderlich sein, bei dem Grad ihrer Ausprägung wird es jedoch Unterschiede geben. Um im Beispiel zu bleiben: Für das Selbst- und Zeitmanagement werden beim Bereichsleiter höhere Anforderungen definiert als beim Organisationsprogrammierer (vgl. Abbildung 5 Kompetenzmodell Auszug 1).

Wenn nach dem ersten Anlauf alle Kompetenzen mit ihren verschiedenen Anforderungen aus Sicht der betrieblichen Experten beschrieben sind, geht es im folgenden Arbeitsschritt darum, diesen Kompetenzen auf einer Skala Merkmalsausprägungen zuzuordnen. Damit ist es möglich, im Rahmen einer definierten Skala (hier von 1 bis 5) jeder einzelnen Kompetenz eines Profils einen gewünschten Skalenwert (also den Wert der im Betrieb für erforderlich gehaltenen Merkmalsausprägung) zuzuordnen. Im Rahmen der Kompetenzeinschätzung kann dann in der Anwendung der Vorgesetzte für einen bestimmten Mitarbeiter den von ihm eingeschätzten Wert der tatsächlichen Kompetenzausprägung festlegen und mit dem Wert vergleichen, der als Soll vorgegeben ist. Im Falle einer Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter ist ein entsprechender Vergleich ebenfalls möglich. Abweichungen können dann erörtert und Verfahren können vereinbart werden, um die betrieblich gewollte Mindestausprägung und die individuell eingebrachte Kompetenzerreichung in ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis zu bringen.

Insgesamt wurden in dem Unternehmen 23 verschiedene Kompetenzen voneinander unterschieden. Jede Kompetenz wurde in Teilkompetenzen zergliedert, detailliert beschrieben und – zur Gewährleistung eines richtigen Verständnisses – jeweils über ein konkretes praktisches Beispiel verständlich gemacht. Dies war nur

durch die Einbeziehung der Führungskräfte und einzelner Mitarbeiter an ihren konkreten Arbeitsplätzen möglich.

Eine vorläufige Endversion wurde dann von den Bereichsleitern beispielhaft mit Führungskräften und einzelnen Mitarbeitern erprobt. Die Ergebnisse dieses Tests waren Gegenstand eines Workshops, auf dem Inhalte für eine erforderliche Überarbeitung vereinbart und anschließend umgesetzt wurden.

### 3.4 Kompetenzmanagement: Anwendungsphase

Zunächst wurden diejenigen Führungskräfte geschult, die in der Anwendung des Kompetenzmanagements über den Soll-Ist-Vergleich zu einer individuellen Entwicklung beitragen sollen. Ihre Aufgabe ist es zunächst, die ihnen zugeteilten Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzausprägung einzuschätzen, also eine Fremdeinschätzung vorzunehmen. Wie ausgeprägt sind nach ihrer Auffassung die jeweiligen zu betrachtenden Kompetenzen bei dem jeweiligen Mitarbeiter?

Parallel dazu haben die Mitarbeiter die Aufgabe, diese Einschätzung für sich selbst vorzunehmen.

Danach wird in einem Vieraugengespräch der Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein Vergleich und eine Auswertung der Ergebnisse vorgenommen mit dem Ziel, Verständnis über die Kompetenzanforderungen, über möglicherweise unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich ihrer bei dem betroffenen Mitarbeiter vorgenommenen Ausprägung und über weitere Schritte für eine Veränderung herzustellen.

Es ist von der Unternehmensführung rechtzeitig zu bedenken und vorzubereiten, welche Möglichkeiten von Anschlussaktivitäten infrage kommen und wie sie für wen angeboten werden sollen. Für eine gezielte Personalentwicklung sind also an die Soll-Ist-Abgleiche sich anschließende weitere betriebliche Maßnahmen zu treffen. Das IT-Unternehmen entschied sich dazu, parallel ein in Ansätzen vorhandenes Mentoring-System fortzuentwickeln, führte für den Führungskräfte-Nachwuchs ein Development-Center durch und konkretisierte spezifische Schulungsmöglichkeiten bis hin zum Einzelcoaching.

Die Sicht des Unternehmens zu diesem Prozess ist dem Interview in Kapitel 2 zu entnehmen.

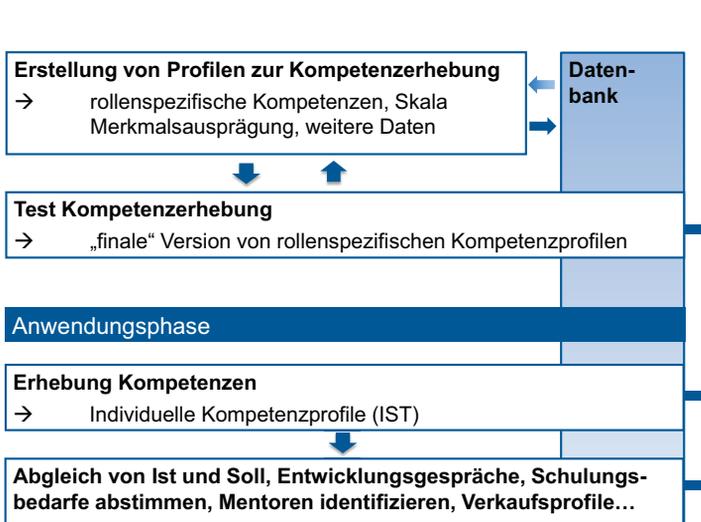


Abbildung 3: Kompetenzmanagement: Von der Einführungs- zur Anwendungsphase

### 3.5 Kompetenzmanagement: Kompetenzprofil und Datenbank

Zur Erhebung und Nutzung der vielfältigen Daten ist die Programmierung einer entsprechenden Datenbank von dem IT-Unternehmen vorgesehen. An dieser Stelle soll ein Überblick über wesentliche Elemente des Kompetenzprofils und seiner Einbindung gegeben werden.

Für jeden Mitarbeiter kann in einer entsprechenden Datenbank (auch mit Verknüpfung zum entsprechenden Arbeitsplatz) ein eigenes Kompetenzprofil angelegt werden. In dieses sind zunächst die in der Regel aus den Bewerbungsunterlagen, z.B. dem Lebens- und Bildungsgang, zu entnehmenden Informationen zur Person und zu den formalen Kompetenzen (wie Schul- und Ausbildungsabschlüsse) einzutragen (vgl. Abb. 4).

Im Weiteren können dann die im Unternehmen festgestellten Kompetenzen als Profil festgehalten werden. Dabei wird das Unternehmen entscheiden, welche Kompetenzen für welche Person erhoben werden sollen, wie und ob eine Divergenz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung darzustellen ist (oder in den Akten des Vorgesetzten verbleibt) und in welchem zeitlichen Abstand eine erneute Einschätzung vorgenommen werden soll. Denkbar ist auch, zu Beginn alle und später nur gewisse festzulegende Kompetenzen zu überprüfen. Die Abbildung 5 „Kompetenz-

modell – Auszug 1“ zeigt einen kleinen Ausschnitt von 23 möglichen Kompetenzfeldern mit Benennung und der vom Unternehmen vorgegebenen „Soll-Ausprägung.“

## Kompetenzprofil

Letzte Profilaktualisierung: \_\_\_\_\_

| Stammdatenblatt   |  |
|---|--|
| <b>Allgemeine Daten</b>                                 |  |
| <b>Name</b>   |  |
| <b>Geburtsdatum</b>                                     |  |
| <b>aktuell eingesetzt als</b>                           |  |
| <b>tätig bei der Finanz-DATA GmbH seit</b>              |  |
| <b>Entwicklung bei der Finanz-DATA</b>                  |  |
| <b>Formale Qualifikation (mit Nachweis)</b>             |  |
| <b>Ausbildung</b>                                       |  |
| <b>Studium</b>  |  |
| <b>Sonstiges</b>  |  |
| <b>Vorhandene Zusatzqualifikationen/Weiterbildungen</b> |  |

Abbildung 4: Datenbank zum Kompetenzprofil – Stammdaten

Das Unternehmen unterscheidet fünf Möglichkeiten der Sollvorgabe für die einer Rolle zugeordneten Kompetenz: von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig. Im Verlauf der Anwendung will man Erfahrungen sammeln, ob es z. B. häufig zur Vergabe des Wertes 3 als Mittelwert kommt und ob gegebenenfalls eine Änderung in nur vier Bewertungsmöglichkeiten alternativ erprobt werden soll.

In Abbildung 6 wird der Person zur Einschätzungsbewertung textlich zur Beurteilung vorgegeben, ob die Anforderungen vollständig – überwiegend – mittelmäßig/teilweise – wenig oder nicht erfüllt sind bzw. ihre Betrachtung irrelevant ist.

| INDEX<br>Kompetenz<br>(aktuell sind es 23 Kompetenzen) |  | Wichtigkeit    |            |                        |                            |         |
|--|--|----------------|------------|------------------------|----------------------------|---------|
|  |  | Bereichsleiter | Teamleiter | Themenverantwortlicher | Organisationsprogrammierer | Berater |
| <b>Methodenkompetenz</b>                               |  |                |            |                        |                            |         |
| 13   | Analytisch-konzeptionelles Arbeiten (Denken und Handeln in komplexen Systemen) | 4              | 3          | 3                      | 4                          | 5       |
| 13a  | Programmierkompetenz   | 1              | 2          | 3                      | 5                          | 3       |
| 14   | Problemlösungskompetenz  | 5              | 4          | 4                      | 4                          | 3       |
| 15   | (nur) Pragmatismus   | 4              | 4          | 3                      | 2                          | 2       |
| 20   | Entscheidung   | 5              | 4          | 3                      | 0                          | 3       |
| 16   | (proaktives) Informationsmanagement  | 4              | 5          | 5                      | 3                          | 5       |
| 23   | Projektmanagement  | 4              | 5          | 5                      | 2                          | 3       |
| 22   | Zielformulierung/Vision  | 5              | 4          | 3                      | 0                          | 0       |
| <b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b>                  |  |                |            |                        |                            |         |
| 24   | Teamfähigkeit/Kooperation  | 2              | 4          | 5                      | 5                          | 5       |
| 29   | Sensitivität und Integration im Kundenteam (duale Teamfähigkeit)               | 4              | 4          | 4                      | 4                          | 4       |
| 26   | Mentoring/Führung  | 4              | 4          | 4                      | 3                          | 4       |
|  | Emotionale Kompetenz/Empathie  | 3              | 3          | 3                      | 2                          | 3       |
| 27   | Kommunikation  | 5              | 5          | 4                      | 3                          | 4       |
| 32   | Beratungskompetenz/Kundenorientierung  | 5              | 5          | 3                      | 3                          | 5       |
| 33   | Vertragsverhandlung  | 5              | 5          | 3                      | 1                          | 3       |
| 34   | Präsentationsfähigkeit   | 5              | 5          | 3                      | 2                          | 3       |
| 21   | Auftragsanalyse und Zieldefinition   | 4              | 4          | 3                      | 0                          | 0       |
| 37   | Mitarbeiterentwicklung   | 5              | 4          | 2                      | 0                          | 0       |
| <b>Personale Kompetenz</b>                             |  |                |            |                        |                            |         |
| 38   | Verantwortungsübernahme  | 3              | 3          | 4                      | 4                          | 4       |
| 39   | Gewissenhaftigkeit   | 1              | 2          | 3                      | 5                          | 5       |
| 42   | Einsatzbereitschaft  | 5              | 5          | 3                      | 3                          | 3       |
| 43   | Selbst- und Zeitmanagement   | 5              | 4          | 4                      | 3                          | 3       |
| 45   | Lernbereitschaft   | 4              | 4          | 4                      | 4                          | 4       |
| Anzahl (Ausprägung 5)                                  |  | 10             | 7          | 3                      | 3                          | 5       |
| Anzahl (Ausprägung 4)                                  |  | 8              | 11         | 7                      | 5                          | 5       |
| <b>Summe der Kompetenzen</b>                           |  | 18             | 18         | 10                     | 8                          | 10      |

Wie wichtig ist die Kompetenz zur Ausübung der Rolle?  
 0 = nicht betrachtet für die Rolle  
 1 = nicht wichtig  
 5 = sehr wichtig

Abbildung 5: Auszug aus dem Kompetenzmodell – 1

#### 4. Fazit

Woher kommt der Handlungsdruck für kleine und mittlere Unternehmen in Ostdeutschland, damit sie Veränderungsprozesse in der Ausgestaltung ihrer Personalentwicklung z.B. über ein eigenes Kompetenzmanagementsystem in Angriff nehmen und was soll es bewirken?

In der vom Projekt in Thüringen durchgeführten Befragung zum Thema Personalplanung und -entwicklung dominierten hinsichtlich der eingeschätzten Herausforderungen Antworten wie Fachkräftemangel, Standortattraktivität und Wettbe-



werb. Dies deutet auf einen Paradigmenwechsel ostdeutscher Personalpolitik hin. Etwa zwanzig Jahre konnten in Ostdeutschland angesiedelte Unternehmen auch mit einem Standort in weniger attraktiven Regionen davon ausgehen, dass sie ihren durchschnittlichen Personalbedarf (zum Ersatz ausscheidender Fachkräfte bzw. bei Erweiterung) am Arbeitsmarkt relativ zügig decken konnten. Trotz eines vergleichsweise geringeren Lohnniveaus (als im Westen) gab es hinreichend Nachfrage nach Arbeit am Markt. Und mit vorausschauender Planung war über den Weg der eigenen Ausbildung von Fachkräften an eine längerfristig wirkende Personalabsicherung heranzugehen. Nachfrage nach Ausbildung war lange Zeit mehr als hinreichend vorhanden.

Doch viel früher und einschneidender als in den westlichen Bundesländern ist diese Herangehensweise im Osten durch den demografischen Wandel geprägt: In der Nachwuchsgewinnung konkurrieren immer mehr Unternehmen um immer weniger Schulabgänger. Betriebliche Ausbilder müssen zusätzlich dafür qualifiziert werden, wie sie die größer werdenden Defizite an Wissen, Motivation und sozialen Fähigkeiten im Ausbildungsprozess ausgleichen und die Ausbildungsziele überhaupt erreichen können. Hochschulabsolventen entscheiden sich bei ihrem Berufseinstieg neben den Vergütungsfragen auch vor dem Hintergrund, wie denn ihre Bilanz aus Leben und Arbeiten bei einem möglichen Arbeitgeber aussehen wird. Wie ist neben dem eigentlichen Arbeitsinhalt die Ausgestaltung des Arbeitsprozesses, die Teamarbeit, die Qualität der Arbeit?

Für KMU in Ostdeutschland kommen damit mehrfache Herausforderungen zusammen, die beim Recruiting, im Einstellungsprozess, bei der Personalbindung und im Rahmen der Karriereentwicklung gezielt bearbeitet werden müssen, wenn eine angemessene Personaldeckung erreicht bzw. gehalten werden soll.

Unternehmen müssen also fragen, welche Kompetenzen benötige ich jetzt bzw. in der Zukunft. Welche Kompetenzen habe ich? Was ändert sich, z.B. weil Kompetenzträger durch zunehmendes Alter, durch gesundheitliche Einschränkungen oder durch Fortgang ersetzt werden müssen. Welches Wissen kann durch Umqualifizierung und Umgestaltung von Arbeitsplätzen dennoch im Unternehmen gehalten werden? Welche Fachkräfte müssen wann neu hinzugewonnen werden?

Häufig dominiert bei entsprechenden Herangehensweisen aber noch immer der Blick auf die Formalqualifikationen, ein blinder Fleck besteht bei den überfachlichen Kompetenzen. Mit dem Blick auf die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen, auf Kompetenzen wie z.B. Kundenkommunikation oder Teamfähigkeit werden Arbeitszusammenhänge erfasst, deren Gelingen bzw. Misslingen sich erheblich auf den betrieblichen Erfolg auswirkt.

Ein betriebliches Kompetenzmanagementsystem wird sich wegen ihrer zunehmenden Bedeutung ganz besonders den überfachlichen Kompetenzen und deren Weiterentwicklung zuwenden.

# Generationenbalance durch Unterstützung junger Führungskräfte

JANA CSONGAR, UTE SCHLEGEL,  
CHRISTINA BUCHWALD, INGO WIEKERT

## 1. Cross-Mentoring als Unterstützungsinstrument für junge Führungskräfte

### 1.1 Einführung – Ziele und Vorteile des Cross-Mentoring

Im Zuge des einsetzenden Generationenumschlags in vielen Unternehmen – insbesondere in den neuen Bundesländern – stehen junge Führungskräfte oft einer relativ homogenen, erfahrenen älteren Belegschaft gegenüber. Aus dieser Situation ergeben sich besondere Handlungserfordernisse, damit sich darin liegendes Konfliktpotenzial nicht negativ auf die Unternehmenskultur auswirkt.

Das GenBa-Projekt beabsichtigte, Personalentwicklungsinstrumente unter dem Aspekt zu prüfen, inwieweit sich die Entwicklung von Führungsqualitäten bei jungen Führungskräften mit der Entwicklung des Verständnisses und der Besonderheiten der Führung alternder Belegschaften zusammenführen lässt. Insofern stand der Generationendialog im Fokus des Vorgehens.

Besonders geeignet für dieses Vorhaben sind Verfahren des Mentoring und im Besonderen das Cross-Mentoring. Mentoring ist ein bewährtes Instrument aus der Wissenschaft und Führungskräfteentwicklung, das seinen Schwerpunkt nicht in der fachlichen Unterstützung, sondern der Vermittlung von Beziehungen und erfolgversprechenden Vorgehensweisen zur Förderung der Karriere sieht. Es dient vor allem dem beruflichen Aufstieg und der Vorbereitung auf eine Führungsposition (Bohn, Besendörfer 2007; Hilb 2007; Huber et al. 2007).

Cross-Mentoring ist eine Form des externen, formellen Mentoring. Hier kommen Mentor/-in und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Organisationen, so dass jeder Mentor/jede Mentorin einen Mentee eines anderen Unternehmen unterstützt (Marloff 2009; Nettlenbusch 2010).

Da im Cross-Mentoring Mentees, Mentor/-innen 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/-in 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 wie 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/die Mentor/-in 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 Strategiepotenzial 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 Mentor/-innen ebenfalls profitieren können. Die Auswahl, wer als Mentor/-in geeignet ist, wird von den Unternehmen getroffen und sollte als Anerkennung der Erfahrungen und der Führungsqualität verstanden werden. 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 entwickeln Mentor/-innen ihre Beratungskompetenz weiter und erkennen ihre eigenen Stärken und Schwächen im Bereich der Gesprächsführung.

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 die Mentor/-innen auswirken.

Die Vorteile des Mentorings 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 des Unternehmens für seine Potenzialträger zur Bindung der Beteiligten an das Unternehmen beiträgt und es als innovativen Arbeitgeber außenwirksam positioniert. Von besonderer Bedeutung war die Gestaltung eines Dialoges zwischen den Generationen auf der Ebene der Tandems. In Unternehmen mit alternden Belegschaften ist es besonders wichtig, dass eine junge Führungskraft weiß, wie erfahrene Potenzialträger motiviert und geführt werden sollen. Im Rahmen der Tandem-Beziehung sollte die junge Führungskraft eigene Verhaltensmuster und Führungsstile mit den Augen der anderen Generation betrachten, um somit Vielfalt als Chance für die Teamentwicklung zu begreifen und wirksam in das eigene Handeln umzusetzen.

Bereichernd können auch die Rahmenveranstaltungen des Cross-Mentoring-Programmes sein, bei denen gegenseitiges Kennenlernen, der Austausch von Erfahrungen mit anderen Mentor/-innen und damit eine Erweiterung des persönlichen Netzwerkes wie auch die Vermittlung von Inhalten im Mittelpunkt stehen (Schmid, Haasen 2011, S. 25ff.).

## 1.2 Erfolgsvoraussetzungen des Cross-Mentoring

Ein Cross-Mentoring-Programm, in dem verschiedene Unternehmen beteiligt sind (Grünert et al. 2013), wird zumeist über eine externe Institution koordiniert. Diese externe Programmleitung (im GenBa-Projekt das QFC) übernimmt die Organisation des Programmes und die Moderation des Prozesses.

Cross-Mentoring kann nur dann zum Erfolgsmodell werden, wenn die beteiligten Partner auf der betrieblichen und der individuellen Ebene bestimmte Bedingungen erfüllen. Gleiches gilt für die Programmleitung.

Erst im funktionierenden Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmen und der teilnehmenden Mentor/-innen bzw. Mentees ergibt sich ein Fundament, auf dem das Instrument seine Wirksamkeit entfalten kann. Im Folgenden werden die Anforderungen und Aufgaben für die einzelnen Beteiligten der Betriebs- und Individualebene detailliert geschildert.

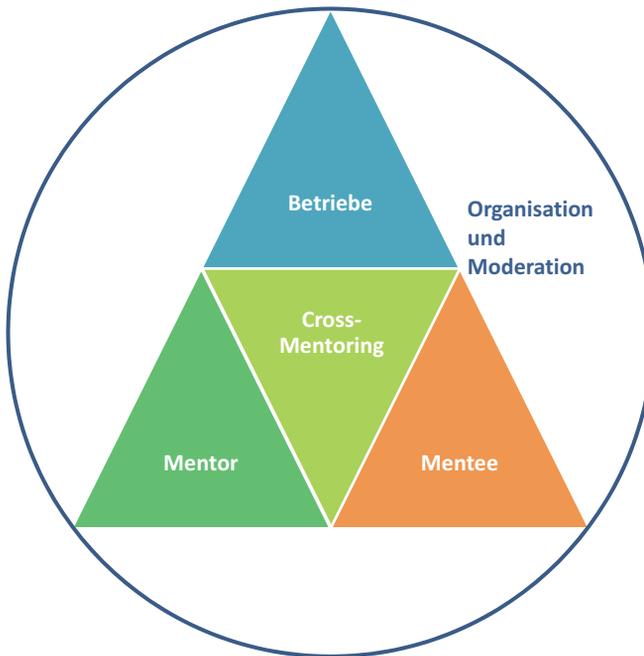


Abbildung 1: Akteure im Cross-Mentoring

### 1.3 Anforderungen an Unternehmen

Um das Cross-Mentoring-Programm erfolgreich zu gestalten, ist es notwendig, mit den zur Teilnahme bereiten Unternehmen Rahmenbedingungen abzustimmen.

Die Unternehmen sollten sich mit den Zielen des Programmes identifizieren können: die Förderung des Generationendialoges, des Verständnisses füreinander und für die verschiedenen Führungs- und Kommunikationsstile, eine Sensibilisierung für die verschiedenen Lebens- und Arbeitsphasen, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Nachwuchsführungskräften, vor allem deren Führungskompetenz und das Erkennen von Vielfalt als Chance für die Teamentwicklung.

Geschäftsführung und Personalleitung sollten am Programm interessiert sein, dieses befürworten und in ihrer Umsetzung aktiv unterstützen. Besonders wichtig ist der Aspekt, den Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, dass die für das Programm Ausgewählten eine besondere Wertschätzung erfahren und dass das Programm im-

manenter Bestandteil einer strategischen, langfristigen, internen Personalentwicklung ist.

Neben dieser Form der Wertschätzung sind auch eine Reihe anderer Faktoren entscheidend, die die Auswahl von Mentees und/oder Mentor/-innen und deren Bereitschaft zum aktiven Einbringen in das Programm betreffen, wie z. B. die Freistellung bzw. die Anrechnung der investierten Zeit als Arbeitszeit, die Berücksichtigung bei der Arbeitsplanung in den Abteilungen sowie die Erstattung der Reisekosten. Empfehlenswert ist die Gewinnung von Mentor/-innen auf der mittleren und höheren Führungsebene. Der unmittelbare Vorgesetzte des Mentee im Unternehmen sollte der Teilnahme am Cross-Mentoring-Programm nicht nur zustimmen, sondern es in seine Personalentwicklungsstrategie (Zielvereinbarungen) einbauen und bewusst nutzen. Deutlich wird das im folgenden Interviewzitat:

„Das Angebot am Cross-Mentoring-Programm teilzunehmen hat in mir Neugier und Interesse geweckt. Ich finde den Grundgedanken sehr gut, dass die junge Generation von der älteren etwas lernen kann, aufgrund des Erfahrungsvorsprungs, den die ältere Generation einfach hat. Das mich die Firma für das Programm vorgeschlagen hat, zeigte mir, dass sie an meiner Weiterentwicklung interessiert ist.“

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

#### 1.4 Anforderungen an einen Mentee

Mentees sollten über erste Führungserfahrungen (disziplinarisch oder im Projektkontext) verfügen. Das bestätigen auch die Erfahrungen anderer Mentoring-Programme (Marloff 2009, Nettlenbusch 2010). Im Sinne der Zielsetzung einer ausgewogenen Generationenbalance sind vor allem jüngere Nachwuchsführungskräfte angesprochen, sich an einem Cross-Mentoring zu beteiligen. Zur erfolgreichen Nutzung der vielfältigen Vorteile des Cross-Mentorings gehören folgende Anforderungen an einen Mentee:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Annahme und Umsetzung von Kritikinhalten;
- Ehrlichkeit sich selbst und dem/der Mentor/-in 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.

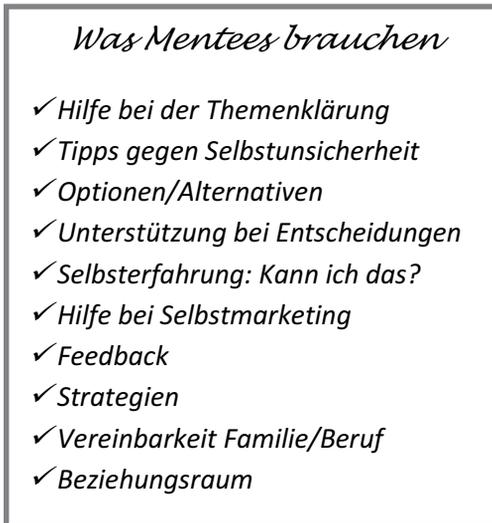


Abbildung 2: „Was Mentees brauchen.“  
– Workshopergebnisse

## 1.5 Anforderungen an eine Mentorin oder einen Mentor

Mentor/-innen 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. Im Gegensatz zu internen Mentoring-Programmen werden das in der Regel externe Strukturen und Netzwerke sein. Oft unterstützt jedoch auch die Vermittlung von Erfahrungen den Zugang in die Netzwerke, d.h., das „Gewusst wie“.

Die Mentor/-innen sollten ein bis zwei Hierarchiestufen über dem Mentee stehen und über 40 Jahre alt sein. Hier gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen: Sind kleine und mittlere Unternehmen in das Programm involviert, so ist die Hierarchieebene nicht immer ein Kriterium. In diesem Punkt gilt es bei der Vorbereitung des Matching gezielt die Erfahrungs- und Führungswelt auszu-

loten, damit ein realistisches Bild der Kompetenzen in das Programm einfließen kann. Hier zählt im Generationendialog vor allem die Erfahrung der Führung von altersgemischten Teams und der Arbeit mit älteren Erfahrungsträgern.

Positiv wirken sich folgende Voraussetzungen bei einer Mentorin/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.

Potenzielle Mentor/-innen schreckt anfänglich oft der zu erwartende Zeitaufwand ab. Dass sie selbst etwas aus dem Projekt „mitnehmen“ können, müssen sie erst verstehen und praktisch erfahren. Dabei profitieren sie nicht nur vom „Blick über den eigenen Tellerrand“, sondern erhalten auch einen Einblick in das Denken und Handeln einer potenzialstarken jungen Nachwuchsführungskraft. Außerdem kann es ihnen gelingen, ihren eigenen Führungsstil zu hinterfragen und dadurch auch für sich neue Einsichten und Verhaltensweisen zu gewinnen.

Wichtig ist innerhalb des Programms, dass der/die Mentor/-in die Herausforderungen und die unterschiedlichen Interessenkonflikte einschätzen kann, mit denen eine junge Führungskraft konfrontiert wird, und auch dass sie oder er sich selbst der Generation der „alternden“ Erfahrungsträger zugehörig oder mit ihr verbunden fühlt. Gerade dieser Erfahrungshintergrund gestattet es, als Rat- und Impulsgeber akzeptiert zu werden (Grünert et al. 2013).



Abbildung 3: „Was Mentoren brauchen.“  
– Workshopergebnisse

Die Erfahrung mit dem Programm zeigt, dass die Einhaltung der definierten Anforderungen an Mentees sowie Mentor/-innen ein wichtiges Kriterium für den Erfolg des Instruments ist. Kompromisse auf Drängen Einzelner führen nicht zum Erfolg, sondern zu Abbrüchen aufgrund fehlender sozialer und fachlicher Voraussetzungen.

## 1.6 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/-in 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/-in und Mentee treffen sich persönlich in Abständen von ca. vier bis acht Wochen und nutzen ergänzend dazu weitere Kontaktmöglichkeiten wie Skype, Telefon, Email usw.

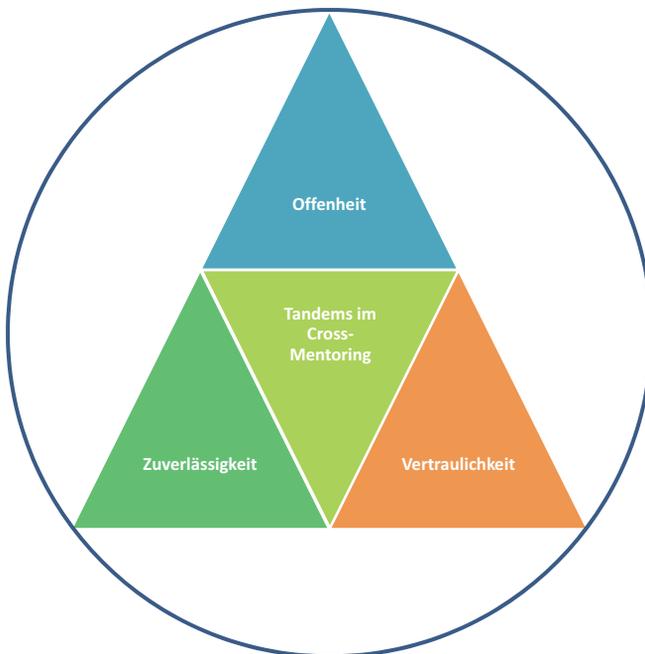


Abbildung 4: Voraussetzungen erfolgreicher Tandems im Cross-Mentoring

## 2. Das Vorgehen

Der Cross-Mentoring-Prozess unterteilt sich in drei Phasen: die Vorbereitungsphase, die Durchführungsphase und die Nachbereitungsphase (siehe Abbildung 5).

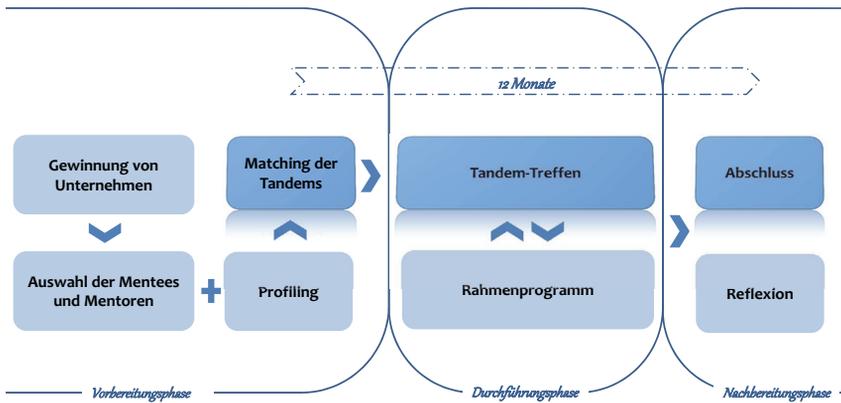


Abbildung 5: Phase des Vorgehens im Ablaufschema eines Cross-Mentoring

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 als auch zu den Mentees und Mentor/-innen, 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.

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 zum anderen die Ausgestaltung der Tandembeziehung. Auf erste Ergebnisse der Evaluation in der Nachbereitungsphase zur Nachhaltigkeit des Cross-Mentoring-Instrumentes wird in einem gesonderten Abschnitt eingegangen.

## 2.1 Die Vorbereitungsphase

In der Phase vor dem eigentlichen Start des Cross-Mentoring-Programms gilt es in erster Linie die Teilnehmenden, also interessierte und zur Teilnahme bereite potenzielle Mentor/-innen und Mentees zu identifizieren. Das hat zur Voraussetzung, dass die Unternehmen, aus denen die möglichen Mentoring-Teilnehmenden 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 potentielle Mentoring-Teilnehmende 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.

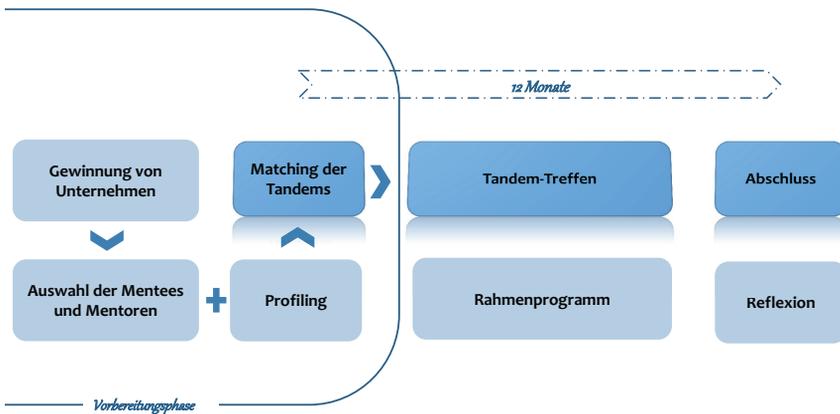


Abbildung 6: Vorbereitungsphase im Ablaufschema eines Cross-Mentoring

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

### 2.1.1 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 dieser Barrieren wurde im GenBa-Projekt die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen dem Instrument aufgeschlossen gegenüber stehen und dieses Instrument als wirksames Mittel sehen, die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Nachwuchsführungskräfte zu unterstützen (Grünert et al. 2013).

Neben den beschriebenen Anforderungen an die 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 – Mentor/-innen 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.

### 2.1.2 Unterstützung bei der Auswahl der Mentees und Mentor/-innen

In den teilnehmenden Unternehmen werden mit der Geschäfts-/Personalleitung die Zielgruppen und die Auswahlkriterien für Mentees sowie Mentor/-innen definiert und den Beschäftigten transparent erläutert. Neben Anforderungen an Mentor/-innen 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 ein Leitfaden erarbeitet, der den Mentees und Mentor/-innen als Arbeitsgrundlage im Cross-Mentoring dient. In diesem Leitfaden werden das Cross-Mentoring erklärt, die Voraussetzungen und Aufgaben der Mentees und Mentor/-innen 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 Vereinbarung zwischen den Tandempartnern, ein Ablauf- und Gestaltungsvor-

schlag für das Erstgespräch und allgemeine Empfehlungen zur Ausgestaltung der bilateralen Tandem-Treffen enthalten.

Die Vereinbarung zwischen Mentee und Mentor/-in ist ein empfehlenswertes Instrument, um Aspekte der Zusammenarbeit wie Ziele, Organisation, Ablauf und Vertrauen festzulegen und dadurch Sicherheit zu schaffen.

Mit den potenziellen Mentor/-innen 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 der Mentorin/dem Mentor kümmern, den Kontakt halten, Themen vorschlagen, die in den Tandem-Treffen besprochen werden sollen;
- die im Mentoring besprochenen Strategien oder Lösungsvorschläge selbstverantwortlich entsprechend der eigenen Werte umzusetzen.

Zu den Aufgaben einer Mentorin/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.

### 2.1.3 Profiling

Das Profiling ist ein Arbeitsschritt, der aus zwei Säulen besteht: (1) einem individuellen leitfadengestützten 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 jede Mentorin/jeden Mentor und jeden Mentee ein Profil erstellt, welches wichtige Merkmal 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/-in/Mentee,
- Fachrichtung der Tandempartner,
- Beruflicher Werdegang/Stationen,
- Führungserfahrung/Arbeitssituation,
- Selbstbeschreibung der Teilnehmenden (Stärken, Schwächen),
- Erwartungshaltungen (an Cross-Mentoring, an Tandempartner),
- Alter,
- Geschlecht,
- Unternehmensmerkmale.

#### 2.1.1.4 Matching der Tandems

Grundlegend für den Erfolg eines Mentorings ist die Bildung „stimmiger“ Gespanne (Tandems) aus Mentor/-in und Mentee. Der Vorbereitung der Tandembildung innerhalb des Cross-Mentoring kommt eine besondere Rolle zu, da sich hier potenzielle Tandemteilnehmende aus verschiedenen Unternehmen erstmalig begegnen und dann in einzelnen Tandems zusammenarbeiten sollen. Im Zusammenbringen von sich bisher 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 mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen und aus unterschiedlichen Branchen begegnen und als Tandems für einen definierten Zeitraum erfolgreich 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 nicht per se existiert oder eingefordert 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. Dabei sind einige wichtige Matching-Kriterien zu beachten:

- Die Erfahrungen und Kompetenzen der Mentorin/des Mentors sollten zu den Zielen des Mentee passen.
- Persönlichkeiten der Mentor/-innen 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 der Mentorin/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.

## 2.2 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.

In 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 Mentor/-innen eingeholt, in dem nach den individuellen Tandem-Treffen, den Häufigkeiten, Orten, Themen und der Zufriedenheit gefragt und Unterstützung bei Schwierigkeiten angeboten wird. Darüber hinaus kann ein flankierendes Rahmenprogramm (mit Auftakt- und Abschlussveranstaltung, prozessbegleitende (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.

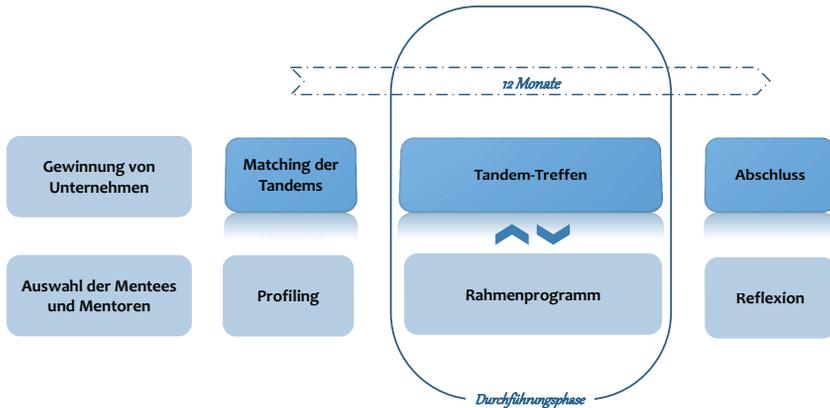


Abbildung 7: Durchführungsphase im Ablaufschema eines Cross-Mentoring

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 Doppelungen und dadurch geringe Teilnahmen zu vermeiden. Außerdem ist sicherzustellen, dass eine Freistellung für diese Veranstaltungen möglich ist.

### 2.2.1 Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm kann zum einen den Mentoring-Prozess selbst unterstützen und zum anderen durch Seminare, Workshops oder Trainings Angebote schaffen, die den Zielen des Mentoring-Programmes dienen. Die Auftakt- oder Kick-off-, Zwischenbilanz- und Abschlussveranstaltung führen in das Mentoring ein, begleiten es und schließen das Programm offiziell ab. Allerdings steht Personalentwicklung im Programm im Vordergrund, ein „Über“-Angebot konterkariert das Ziel und nimmt zeitliche Ressourcen für den Entwicklungsprozess. In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, dass die Anzahl von Cross-Mentoring Teilnehmenden eines Unternehmens bzw. einer Abteilung begrenzt sein sollte, um die

Angebote des Rahmenprogramms nutzen zu können, ohne dass dadurch das Alltagsgeschäft stark beeinträchtigt wird.

Die Auftaktveranstaltung ist eine erste Zusammenkunft aller Teilnehmenden, sowohl der Mentees als auch der Mentor/-innen und der Programmleitung. Neben dem Ablauf zum Mentoring-Jahr werden Informationen vermittelt, die für die Mentees und Mentor/-innen nützlich sind, um ihre Treffen im Tandem eigenständig zu organisieren. Des Weiteren werden die Anforderungen an die Tandems für ein erfolgreiches Cross-Mentoring detailliert dargestellt. In getrennten Einführungsworkshops für Mentor/-innen 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 Matching-Vorauswahl, welche durch die Programmleitung erfolgte, werden die Tandems z.B. über spielerische Methoden zusammengeführt. Im nächsten Schritt sollen sich die Tandempartner kennenlernen. Zu diesem Zweck gibt es während der Kick-off-Veranstaltung genügend Raum, damit sich Mentor/-in 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 Mentor/-innen 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“.

Diese Workshops dienen außerdem dazu Netzwerke zu bilden und den persönlichen Kontakt zu den Mentees zu halten und deren Entwicklung zu begleiten.

Deutlich wurde, dass eine gute Qualifizierung der Mentor/-innen, ein Unternehmen hatte das im Vorfeld geleistet, den Start erleichtert. Gibt es hier große Unterschiede schaffen spezielle Coaching- und Gesprächsangebote einen wirksamen Ausgleich. Für Zusatzangebote müssen die Entfernung zum Veranstaltungsort und bei Bundesländer übergreifenden Angeboten die Ferienzeiten beachtet werden.

Die Abschlussveranstaltung mit allen Mentor/-innen und Mentees bildet das Ende des gemeinsamen Cross-Mentoring-Prozesses. Von Seiten der Programmleitung wird das Engagement der Mentor/-innen und der Mentees gewürdigt. Außerdem wird eine Bilanz über die gesamte Laufzeit (zwölf Monate) des Mentoring-Prozesses gezogen. In Abschlussgesprächen mit den Tandems möchte die Programmleitung ein Feedback der Teilnehmenden einholen, um Anregungen für eine Weiterentwicklung des Programms zu erhalten. Angesprochen wird im Rahmen dieser Veranstaltung ebenfalls die Möglichkeit für die Mentees, sich als Mentor/-in bei der Durchführung zukünftiger Cross-Mentoring-Programme einzubringen und sich so fachlich weiterzuentwickeln.

### 2.2.2 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-, Telefonkontakte o.a. 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 Mentor/-innen statt, können aber mit beidseitigem Einverständnis auch abwechselnd bei Mentor/-in und Mentee durchgeführt werden. Es ist dabei wichtig, Orte zu wählen, in denen beide Tandempartner ungestört reden können, damit Unterbrechungen des Gesprächs vermieden werden. Hier werden der Phantasie keine Grenzen gesetzt, so kann der Besuch einer Ausstellung durchaus andere Akzente im Kennenlernen und Ausloten möglicher Unterstützungsangebote bieten und beim Aufbau eines „unverkrampten“ Umgangs helfen.

Auch auf inhaltlicher Ebene werden die Treffen vom jeweiligen Tandem frei gestaltet. Der Mentee gibt zu Beginn des Mentoring-Prozesses Themen vor, an denen er mit dem/r Mentor/-in arbeiten möchte. Diese Themen können von dem/der Mentor/-in ergänzt werden. Das bietet sich vor allem dann an, wenn der/die Mentor/-in Herausforderungen erkennt, denen sich der Mentee zukünftig stellen müsste. Allerdings ist der Mentee maßgebend und ein zu dominantes Vorgehen, insbesondere vor dem Hintergrund des Themas Generationendialog, kann hier Barrieren aufbauen. 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,
- Generationenkonflikte in Teams,
- Herausforderungen bzgl. Diversity,
- 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<sup>1</sup>, Rollenspiel und Coaching. Der/die Mentor/-in entscheidet je nach Qualifikation und Themenschwerpunkten über die Auswahl und Nutzung der Methoden. In dem nachfolgenden Exkurs schildert eine Mentorin des GenBa-Projektes ihre Erfahrungen mit dem Einsatz von Coaching im Mentoring. Dabei legt sie besonderen Wert auf die Beschreibung beider Methoden, deren Trennung voneinander und ihre eigene Rolle in dem (Entwicklungs-)Prozess.

---

1 Beim Shadowing begleitet der Mentee den Mentor in verschiedenen Arbeitssituationen, die anschließend besprochen werden.

Um die Zeit im Tandem effektiv zu nutzen und Gelerntes zu festigen, werden von der Programmleitung in einem Leitfaden zum Mentoring 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 einer Danksagung erstreckt. Häufig vereinbaren die Tandempartner über die Programmlaufzeit hinaus den Kontakt zu halten, wobei sich dann die Mentee-Mentor/-in-Beziehung zu einer kollegialen Beziehung verändert.

### 2.3 Exkurs: Coaching im Mentoring – Erfahrungsbericht einer Mentorin aus dem GenBa-Projekt\*

Im Cross-Mentoring-Programm hat sich gezeigt, dass ein Einbau des Coachings durchaus sinnvoll sein kann. Der Aspekt, dass Mentor/-innen als Coach qualifiziert sind, sollte im Rahmen des Matching Berücksichtigung finden. Im folgenden Exkurs schildert Bettina Wiener, Mentorin im Projekt GenBa und Coach, ihre Erfahrungen mit diesem Ansatz:

Ich nehme als Mentorin an dem betriebsübergreifenden Cross-Mentoring als Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte teil. Das Cross-Mentoring ist als methodenoffener Prozess gestaltet, so dass ich den Mentees als ausgebildete Coach für bestimmte Themen (beispielsweise beim Umgang mit Rückschlägen und Konflikten) ein integriertes Coaching anbiete.

Beim Mentoring sehe ich meine vorrangige Aufgabe darin, zur beruflichen Entwicklung der Mentees beizutragen, auch wenn ich mich in diesem Prozess gleichfalls entwickle. Es handelt sich um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, bei der ich den Mentees Teile meiner Lebenserfahrung weiterreiche. Dieses Wissen entsteht weniger aus den Mentees selbst und ist bis zu diesem Zeitpunkt nicht ihr eigenes, sondern wird von ihnen als meine Technik angenommen und ausprobiert.

Ich bin ausgebildet zum professionellen Coaching und Supervision. Um bestimmte Dinge zu lernen, setze ich gern das Coaching ein. Coaching dient der

\* Die Autorinnen und Autoren bedanken sich an dieser Stelle bei Bettina Wiener, die mit diesem Exkurs-Kapitel wesentlich zur Illustration des Cross-Mentoring-Ansatzes beiträgt.

Selbsterkenntnis. Der Coachee erfährt im Coachingprozess intensiv, was in der jeweiligen Lebenssituation mit ihm passiert. Der Coachee spürt die Wirkung des Umgangs mit seinen Mitmenschen und entfaltet seine eigenen Kräfte. Coaching bietet somit die Chance, Erfahrung durch das eigene Herausfinden von Lösungen zu vertiefen und langfristig eigene Erkenntnisse zu festigen.

Coaching im Mentoring verbindet die beiden Instrumente in dem Bewusstsein, durch das Coaching den Lernprozess mit eigenen Erfahrungen des Mentee/Coachee anzureichern. In diesem kombinierten Prozess von Mentoring und Coaching bewegen sich Mentor/-in bzw. Coach und Mentee/Coachee in verschiedenen Rollen (wie Mitarbeiter, Führungskraft, Mutter, Vater, Kind, Vereinsmitglied und viele mehr). Eine Zusammenführung von Coaching und Mentoring bewirkt, dass sich die Partner zusätzlich mindestens in zwei weiteren Rollen wechselnd bewegen: Mentor/-in bzw. Coach sowie Mentee/Coachee. Diese unterschiedlichen Rollen müssen sich beide in der Zusammenarbeit zu jeder Zeit bewusst machen.

Ich stellte mich im Mentoring in unterschiedlichen Rollen zur Verfügung und kommunizierte, wenn notwendig, den Wechsel dieser Rollen. Denn auch wenn ich in meinem Selbstverständnis gern im Coachingprozess meinen Partner animieren wollte, eigene Antworten auf selbstformulierte Fragen zu finden, wurde ich von ihm von Zeit zu Zeit an meine andere zugewiesene Rolle als Mentorin erinnert. Spätestens wenn meine Coachees diese Rolle beispielsweise durch Rezeptvorschläge für einen auszuführenden Auftrag von mir einforderten, trat ich bewusst mit ihnen aus dem Coachingprozess heraus, um mir bekannte Lösungen anzubieten. Zu einem späteren Zeitpunkt gingen wir dann wieder gemeinsam und bewusst in den Coachingprozess hinein.

Wenn eine Kombination von mehreren Personalentwicklungsinstrumenten stattfindet, sind einige Regeln zu beachten, deren Wichtigkeit ich an dieser Stelle unterstreichen möchte:

- Es ist zentral, die Schnittstellen und Abgrenzungen von Coaching und Mentoring zu erkennen und auf diese zu achten.
- Die Abgrenzung von Coaching und Mentoring muss transparent bleiben und das Wissen darüber muss allen Partnern zur Verfügung gestellt werden.

Der bewusste Umgang mit der unterschiedlichen Rollenverteilung als Auftraggeber (Unternehmen), Nutzer (Mentee/Coachee) und Auftragnehmer (Mentor/-in Coach) sichert eine auf Verständnis basierende Zusammenarbeit.

Auf der Metakommunikationsebene steht also die Frage im Raum: Wann bin ich Coach und wann Mentorin? Das muss ich für mich wissen und ich muss auch

mein Gegenüber fragen, wie er oder sie mich erlebt. Für mich als Mentorin/Coach ist es besonders wichtig, Rollenklarheit zu schaffen, und damit dem Mentee Vorbild zu sein. Ich muss dafür sorgen, dass die Transparenz der Rollenverteilung zu jeder Zeit gegeben ist.

Trotzdem gibt es auch Fallstricke, auf die ich in der Zusammenführung von Coaching und Mentoring achten muss. Nachfolgende Verführung, die im Coaching immer besteht, birgt für mich in der Doppelrolle als Coach und Mentorin eine besondere Gefahr:

„Je mehr von der Thematik verstanden wird, desto mehr entwickeln sich aus den eigenen Erfahrungen heraus Hypothesen und Lösungsideen. Dies kann dazu führen, dass der Coach den Prozess bewusst oder unbewusst in Richtung der eigenen Lösungsideen steuert und dass er dem Kunden die Verantwortung für die Lösungssuche teilweise oder sogar ganz abnimmt.“ (Fisel et al. 2005, S. 26).

Der Wissensvorsprung spielt in der Mentor/-innentätigkeit eine besondere Rolle, werden die Mentor/-innen doch gerade wegen ihrer beruflichen und Lebenserfahrung zur Unterstützung bei der Entwicklung der Nachwuchskräfte ausgewählt. Dieser Wissensvorsprung sollte aber nicht zur Bevormundung der Mentees führen. Deshalb sollte der/die Berater/in (Mentor/-in) und der Frager (Coach) seine Mentees/Coachees nicht in vorgegebene Gleise lenken. Allerdings ist die Gefahr der Manipulation durch Lieblingsgedanken und Lieblingsthemen nicht ganz zu verhindern und immer wieder gegeben.

Besonders auffällig ist die Schnittstelle von Coaching und Mentoring für mich beim Übergang von der Rolle als Coach in die Rolle als Mentorin geworden. Eine methodische Frage, die sich für mich und meinen Partner aus dieser Doppelrolle ergibt, ist: Was muss ich tun, wenn der Coachee bewusst oder unbewusst ins Mentoring treten will?

Diese Situation tritt zum Beispiel dann auf, wenn der Coachee/Mentee durch seine Arbeit im Unternehmen beschleunigt wird, das heißt, wenn sich der Partner in einer Situation befindet, in der er eine schnelle Antwort für eine bestimmte Arbeitsaufgabe erwartet. Ich möchte anhand von drei Fragen, die sich in meiner Doppelrolle als Mentorin und Coach stellen, aus meinen Erfahrungen berichten und einige Antworten zur Verfügung stellen:

- Welche Rollen nehme ich im Cross-Mentoring ein und wie lässt sich das Coaching dort integrieren?

Ich muss mir immer wieder die Frage stellen, was ich meinem Partner anbiete. Das Mentoring ist eine ehrenamtliche Tätigkeit, bei der ich über den Auftraggeber (in

diesem Fall das GenBa-Projekt) meine Mentees kennenlerne und mit ihnen in Erfahrungsaustausch trete. Bei der Auftragsklärung entscheidet sich, ob ein Coaching im Rahmen des Mentoring gewünscht wird.

Ich muss die unterschiedlichen Formen der Begleitung im Mentoring (er/sie erhält von mir während der Begleitung Rat) und Coaching (er/sie erhält von mir Begleitung durch gute Fragen) erläutern. Durch beide Methoden lassen sich bestimmte Lernprozesse auslösen, die im ersten Fall vor allem im Umsetzen von Ratschlägen und im zweiten Fall vor allem im intensiven Arbeiten mit dem eigenen Ich bestehen.

Wenn beide Methoden zum Einsatz kommen, muss ich mir auch während des Coachingprozesses immer meiner Aufgabe als Mentorin bewusst bleiben und darauf achten, wann sie eingefordert wird. Hier lernen Mentor/Coach und Mentee/Coachee gemeinsam den sorgfältigen Umgang mit den unterschiedlichen Instrumenten.

- Was bedeutet es für mich und den Mentee, wenn er/sie in seinem Coachingprozess plötzlich „schnelle Beratung“ einfordert?

Für mich ist es sehr wichtig, die Ansprüche des Partners wahrzunehmen und sehr sensibel die zugeschriebenen Rollen im Auge zu behalten, um so den optimalen Zeitpunkt zu erfassen, an dem der Rollenwechsel gebraucht wird. Dazu frage ich den Mentee/Coachee regelmäßig, in welcher Rolle er sich gerade sieht. Somit wird gesichert, möglichst weder zu früh noch zu spät aus dem Coachingprozess herauszutreten.

In einem ersten Schritt der Beobachtung des Wunsches nach einem Rollenwechsel könnten folgende Fragen an den Partner gerichtet werden: Warum brauchst du eine schnelle Lösung? Was versprichst du dir davon? Was bedeutet das für dich? Da der Coachee/Mentee letztendlich entscheidet, welchen Weg er/sie beschreiten möchte, ist mein Respekt seinem/ihrem Wunsch gegenüber besonders zentral.

Nach meiner Auffassung sind schnelle Lösungen nicht das Beste. In einem schrittweisen Lernen vertiefen sich Erkenntnisse und die von dem Coachee herausgefundenen Erfahrungen werden zu den eigenen. Wenn – wie leider in der Verdichtung im Alltag nicht immer gegeben – ausreichend Zeit bleibt, kann ich mit dem Coachee darüber sprechen, um welchen Preis er das Coaching verlässt, wenn er an dieser Stelle in das Mentoring wechselt.

Einen Weg, den ich manchmal wählte, um eine Art Abkürzung zu nehmen und die „schnelle Lösung“ voranzubringen, war beispielsweise folgende Aufforderung: „Wir machen eine Exkursion – Was könnte passieren, wenn du dies und jenes aus-

probierst?“ Damit mache ich ein Angebot, das auf meinem Erfahrungsschatz beruht und das für den Coachee/Mentee im geschützten Raum erlebbar gemacht wird. In solch einem Fall braucht der Coachingprozess nicht unterbrochen zu werden.

Wenn meine Mentees mir die Dringlichkeit ihres Anliegens deutlich machten, dass das Lernen aus meinen Erfahrungen ihnen im nächsten Schritt am besten hilft, habe ich das respektiert und bin von meinem eingeschlagenen methodischen Coachingweg abgewichen. Ich mache die eine Tür zu (das Coaching) und eine andere Tür auf (das Mentoring).

- Verführt meine Doppelrolle als Coach und als Mentorin dazu, in stagnierenden Situationen aus dem Coachingprozess auszutreten und in die Beraterinnenrolle zu treten?

Beim Coaching stifte ich Unruhe, um Dinge sichtbar und spürbar zu machen und dem Coachee zu verhelfen, innere Klarheit zu schaffen. Ich frage zwischendurch nach, wie es dem Coachee dabei geht und melde ihm auch zurück, wie ich mich dabei fühle.

Es ist möglich, das ich als Coach in schwierigen Coachingprozessen, die sich auch nach längerer Zeit nicht dem gewünschten Ziel des Coachee nähern, meinerseits den Rollenwechsel als eine Chance verstehe, um dem Coachee/Mentee Ratschläge geben zu können. Hier könnte ich mich, wenn es schwierig wird, aus dem Coaching herausziehen und in die Mentor/-innenrolle treten. Um dem Coachingprozess nicht seine Entwicklungspotenziale zu nehmen, muss ich an diesem Punkt selbstreflektierend prüfen, ob und wann ein solcher Rollenwechsel die Entwicklung des Coachee/Mentee weiter voranbringt und ob er den Wechsel wirklich einfordert.

Mit dieser Rollenklarheit steht einer Doppelausübung von Coaching und Mentoring nach meiner Erfahrung nichts im Wege. Im Gegenteil, für einen sich verfestigenden Lernprozess des Mentees ist es von Vorteil, wenn das Mentoring in Kombination mit einem integrierten Coaching geschehen kann. Die Verbindung von Mentoring (der Sache) und Coaching (dem Gefühl) erhöht die innere Auseinandersetzung mit dem Erfahrenen und Gelernten, festigt das Neue und lässt es noch mehr zu seinem Eigenen werden.

Wichtig ist, dass von Anfang an der Methodenmix besprochen wird. Dazu muss Klarheit über die unterschiedlichen Angebote bestehen. In ihrer Kombination können die beiden Instrumente Verwendung finden, wenn der Mentor gleichzeitig ein ausgebildeter Coach ist. Da der Coach üblicherweise seine Arbeit als Beruf aus-

übt, muss er sich das Coaching, im Gegensatz zum Mentoring, das in den meisten Fällen ehrenamtlich umgesetzt wird, bezahlen lassen. In diesem Fall muss das bei der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber vereinbart werden.

Coaching und Mentoring sind Personalinstrumente, die die Aufgaben von Mitarbeitern in besonderen Entwicklungsprozessen unterstützen können. Coaching ist eine Art der Reflexion, mit der ich erfahren kann, wer ich bin und was ich kann. Coaching ergänzt insofern das Mentoring, bei dem das Ziel verfolgt wird, den Mentee in Vorgehensweisen und Haltungen zu bestärken, ihm neue Perspektiven aufzuzeigen, gemeinsam mit ihm die eigenen Sichtweisen zu hinterfragen und ihn auf Stärken aufmerksam zu machen.

### 2.4 Die Nachbereitungsphase

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

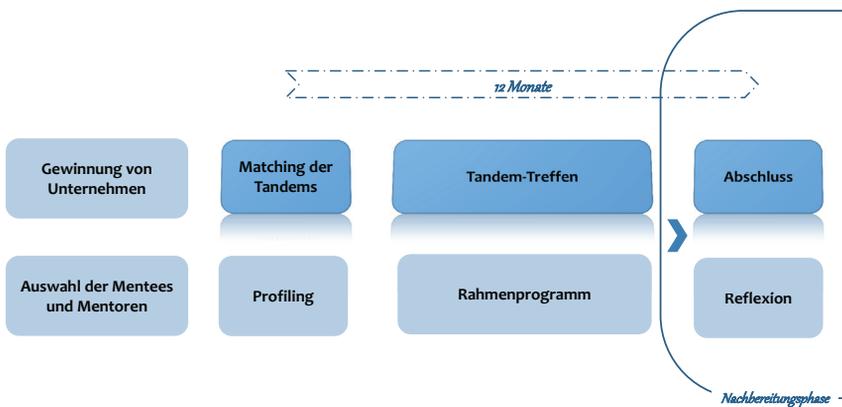


Abbildung 8: Nachbereitungsphase im schematischen Ablauf eines Cross-Mentoring

Diese Form der Selbstevaluation basiert auf einer Zwischenevaluation und ist auf zwei Ebenen angelegt: Auf der Ebene der Tandems bieten Abschlussgespräche in Form eines Workshops für alle Mentoring-Teilnehmenden 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.

#### 2.4.1 Abschluss

Nach der Abschlussveranstaltung wird in den teilnehmenden Unternehmen mit den Unterstützern des Programmes (Geschäftsführung, Personalleitung, betrieblicher Ansprechpartner) ein abschließendes Gespräch zum Cross-Mentoring-Programm geführt. Themen sind dabei die Auswertung des Ablaufes und wahrgenommene Veränderungen oder Wirkungen (bei den Mentees/Mentor/-innen 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.

#### 2.4.2 Reflexion

Die Programmleitung führt eine Selbstevaluation zur Verfeinerung und Weiterentwicklung des Messinstrumentes durch. Als Messinstrument dient dabei ein im Projekt entwickelter Katalog an Fragen, die von den Beteiligten nach Beendigung des Programms beantwortet werden. Anhand der Ergebnisse kann die Nachhaltigkeit des Cross-Mentoring-Programms bestimmt werden. Auf die Ergebnisse der Evaluation in der Nachbereitungsphase und die Wirkung des Mentoring wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

### 3. Die Wirkung des Cross-Mentoring-Instrumentes

Das Cross-Mentoring-Programm ist im Rahmen des GenBa-Projektes mit dem Ziel aufgebaut und eingesetzt worden, die „Innovationsfähigkeit ostdeutscher Betriebe zu stärken, indem neue Konzepte der Kompetenz- und Personalentwicklung entworfen und praktisch erprobt werden, die geeignet sind, um die Chancen des demografischen Wandels für Innovationen zu nutzen“ (BMBF 2007, S. 6). Vor diesem Hintergrund stellt das Programm einen kreativen Ansatz dar, um junge Führungskräfte zu unterstützen, erfahrene Teams zu steuern und den Dialog der Generationen anzuregen.

Das Cross-Mentoring-Programm war mit einer Laufzeit von einem Jahr angelegt und wurde in zwei Tranchen jeweils einmal durchgeführt. Der Mentoring-Prozess und der Abschluss des Programmes sind von der Programmleitung u. a. durch standardisierte, schriftliche Interviews mit einer definierten Auswahl von Mentees und Mentor/-innen sowie mit schriftlichen Befragungen und (z.T. telefonischen) Leitfadenterviews unter allen Beteiligten begleitet und dokumentiert worden. Im Folgenden werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der qualitativen und im folgenden Kapitel die der quantitativen Befragungen vorgestellt.

#### 3.1 Ergebnisse der qualitativen Befragungen von Teilnehmenden des GenBa-Projektes

Am Ende des Cross-Mentoring-Programms wurden mit ca. einem Drittel der Programmteilnehmenden Leitfadenterviews durchgeführt. Zu den Befragten gehörten die verschiedenen Akteure des Cross-Mentoring-Programms wie Mentees, Mentor/-in, ein Tandem, Personalleiter, Betriebsrat sowie eine betriebliche Koordinatorin.

Die Fragen stellten einen Bezug zu persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden, den Zielen, Erfolgen, Eindrücken und Wirkungen her und konzentrierten sich u. a. auf eine Einschätzung der Veränderungen im Dialog zwischen den Generationen durch die Teilnahme am Cross-Mentoring-Programm. Auch Unternehmensvertreter gaben Auskunft über Voraussetzung und Gründe für eine Teilnahme am Programm, so dass neben Angaben der Teilnehmenden auch Einschätzungen von Unternehmensseite zur Verfügung stehen.

Die leitfadengestützten Interviews sind transkribiert und mit Hilfe des Auswertungsprogramms MAXQDA analysiert und ausgewertet worden.<sup>2</sup> Die Auswertung der Daten wurde nach verschiedenen Kategorien vorgenommen, die dem Projektziel „Unterstützung junger Führungskräfte bei der Steuerung erfahrener Teams“ und der Anregung des Generationendialoges in Unternehmen entsprachen und zu folgenden Leitfragen zusammengefasst wurden:

- Wie wird Cross-Mentoring in Unternehmen als Personalentwicklungsinstrument angenommen? (Abschnitt 3.2)
- Welchen Einfluss hat Cross-Mentoring auf die Karriere und Führung(-sposition) von Nachwuchskräften? (Abschnitt 3.3)
- Wie werden im Cross-Mentoring Erfahrungen für die Vermittlung von Wissen und die Erweiterung von Kompetenzen nutzbar gemacht? (Abschnitt 3.4)
- Welche Voraussetzungen fördern den Dialog der Generationen im Cross-Mentoring? (Abschnitt 3.5)

Die folgenden Abschnitte des dritten Kapitels widmen sich jeweils einer dieser Fragen und stellen jeweils die Ergebnisse im Detail vor. Zur Veranschaulichung sind die Auswertungen mit Zitaten aus den einzelnen Interviews untersetzt.

### 3.2 Wie wird Cross-Mentoring in Unternehmen als Personalentwicklungsinstrument angenommen?

„Also wir wollen das Thema [Mentoring] intern auf jeden Fall befördern.“

In den befragten Unternehmen gibt es eine große Offenheit gegenüber innovativen Personalentwicklungsstrategien. Es zeigt sich mehrheitlich, dass ein Bedarf an dem Programm des Cross-Mentoring besteht, da die Firmen bestrebt sind, ihre jungen Mitarbeitenden zu fördern und in Führungspositionen zu bringen, auch wenn Personalentwicklung nicht an erster Stelle steht. Oft dominiert das „Tagesgeschäft“ die Entscheidungen und hindert daran, Programme der Personalentwicklung in ausreichendem Maß in Angriff zu nehmen. Das bestätigten die Absagen der kleinen und mittleren Unternehmen, welche trotz vorhandener ernsthafter Beteiligungsabsichten kurz vor dem unmittelbaren Start ihre Teilnahme abgesagt haben.

---

2 An dieser Stelle bedankt sich das Projektteam ganz herzlich bei Jared Dost, der als studentische Hilfskraft im ZSH arbeitet und die Transkription der Interviews wie auch die Vorbereitungen zur Auswertung übernommen hat.

Die am Cross-Mentoring beteiligten Unternehmen zeigten ganz unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen. So wurde in einem Unternehmen bereits vor der Teilnahme am Cross-Mentoring nach Möglichkeiten zur Förderung des Nachwuchses gesucht. In einem anderen Unternehmen gab es ein Mentoring-Programm, das aber nicht stetig durchgeführt und in das allgemeine Instrumentarium übernommen wurde. In einigen interessierten Firmen ist das Projekt vorgestellt und aktiv beworben worden, bis sich eine ausreichend große Teilnahmebereitschaft zeigte. Voraussetzung dafür waren Rücksprachen mit Vorgesetzten und deren Unterstützung. Die Einwilligung zur Teilnahme wurde besonders aufgrund der unternehmensübergreifenden Arbeitsweise des Cross-Mentoring erteilt, da Einblicke in andere Unternehmenskulturen und eine offenere Gestaltung der Tandemarbeit Anregungen für das eigenen Unternehmen versprochen.

Allgemein wurden die Ziele des Programms als interessant und wichtig angesehen und als eine effiziente Möglichkeit zur Förderung des Nachwuchses anerkannt. Ausschlaggebend war dabei, dass vom Erfahrungsvorsprung der Älteren profitiert werden konnte, um die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Dies zeigt sich – nach anfänglich kritischer Betrachtung bei der Rekrutierung – zum Projektstart in der regen Beteiligung in allen Firmen, ob als Mentee, Mentor/-in oder Förderer des Projektes.

Ein positiver Effekt des Cross-Mentorings besteht in der Erfahrung von Wertschätzung seitens der Mentor/-innen sowie auch der Mentees. Zum einen konnten Mentor/-innen ihre Erfahrungen an die Jüngeren weitergeben und haben dadurch Anerkennung erhalten, gleichzeitig aber auch ihren Erfahrungshorizont um die Sichtweisen und Erfahrungen der Jüngeren angereichert. Zum anderen wurde den Mentees ungeteilte Aufmerksamkeit und Zeit für ihre persönliche Weiterentwicklung geschenkt.

Das nachfolgende Zitat aus einem Gespräch unterstreicht den eben angesprochenen positiven Effekt.

„Es war schon eine tolle Erfahrung. Es ist auch eine Wertschätzung, Ratschläge zu beherzigen.“

Für beide Seiten – für die Jüngeren und für die Älteren – entsteht eine Win-Win-Situation, die sehr wertvoll für die zukünftige Personalentwicklung in Unternehmen ist.

### 3.3 Welchen Einfluss hat Cross-Mentoring auf die Karriere und Führungsposition von Nachwuchskräften?

„Wem würde ich das Instrument empfehlen? Prinzipiell jedem, der für Erfahrungsaustausch offen ist und im Prinzip diesen Zugewinn an Informationen zu schätzen weiß [?]. Jetzt speziell jungen Kollegen einfach.“

Aus diesem Zitat geht bereits hervor, dass Cross-Mentoring für alle (jungen) Aufstiegsbereiten sehr empfehlenswert ist. Innerhalb der Tandemarbeit setzen sich die Mentees mit Themen ihrer beruflichen Weiterentwicklung auseinander. In den Gesprächen zwischen Mentor/-in und Mentee geht es dabei häufig um die konkrete Karriereplanung, Aufstiegsmöglichkeiten oder auch darum, wie die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten besser gestaltet werden kann.

Von Mentees wird die Möglichkeit der Tandemarbeit, Themen nach Bedarf auszuwählen, gemeinsam intensiv an ihnen zu arbeiten, strukturiert Umsetzungsschritte in die Praxis zu entwickeln und mit dem/der Mentor/-in Gedanken auszutauschen, Ideen zu diskutieren, Handlungsoptionen durchzuspielen und geplante Vorhaben kritisch zu prüfen, als besonderer Vorteil des Instrumentes Mentoring beschrieben.

„Ich glaube, dass die ganze Unterstützung und das Reflektieren zusammen mit dem/der Mentor/-in mir den Weitblick gegeben haben, um gewisse Entscheidungen zu treffen und das hat mich unterstützt.“

Das Cross-Mentoring-Jahr wurde genutzt, um Veränderungen und Neues in der Führung der ihnen anvertrauten Teams und der Karriere im Unternehmen auszuprobieren und letztendlich auch umzusetzen. So führte die Tandemarbeit bspw. bei einem Mentee während des Programmes zur Nutzung einer Weiterbildung, die unerwartet nicht nur die Kompetenz erweiterte, sondern auch die Karriere förderte.

„Meine Ziele waren, mich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, Wissen aufzunehmen und Erfahrungen auszutauschen. Die individuelle Beratung war mir besonders wichtig, mir ein Feedback zu meinen Vorgehens- und Betrachtungsweisen einzuholen und diese dadurch umfassend reflektieren zu können.“

Nach Einschätzung der Mentees dient das Instrument dazu, die Umsetzbarkeit von Karriereplänen zu prüfen und Sicherheit bei deren Realisierung zu erlangen. Das erleichtert es für junge Nachwuchskräfte in Unternehmen, die Führungsrollen besser und effizienter in alternden Belegschaften auszufüllen sowie in neue Rollen als Führungspersönlichkeit hineinzuwachsen. Das Selbstbild einer Führungskraft,

welche der Mentee in Zukunft sein möchte, wird durch Cross-Mentoring geschärft, indem eine vertraute Person, die weder emotional noch über Weisungsbeziehungen Einfluss ausüben kann, das Fremdbild-Pendant aufzeigt. Außerdem wurde die Entscheidungsfindung, ob das Erlangen einer Führungsposition tatsächlich zu Persönlichkeit und Zielen vom Mentee passt, über einen externen Partner begleitet.

Folgendes Zitat unterstreicht die Aussage:

„Ich habe auf jeden Fall eine Klarheit in mir erlangt. Einige Pläne, die ich geschmiedet habe, habe ich doch verifizieren müssen. Mir ist es auch gelungen, quasi auf dem Weg nach oben mehr Eigeninitiative zu zeigen und mehr Verantwortung in unserer Firma zu übernehmen.“

### 3.4 Wie werden im Cross-Mentoring Erfahrungen für die Vermittlung von Wissen und die Weiterentwicklung von Kompetenzen nutzbar gemacht?

Nach Einschätzung der Mentor/-innen sind ein reichhaltiger Erfahrungsschatz und ein hohes Maß an empathischen und kommunikativen Fähigkeiten notwendig, um die Mentor/-innen-Rolle gut ausfüllen zu können:

„(...) man sollte einige Jahre Erfahrungen in den entsprechenden Führungspositionen haben, damit man darüber (...) auch anhand von gelebten und erlebten Beispielen erklären kann oder erläutern kann (...).“

Das Cross-Mentoring eröffnet auch den Mentor/innen neue Perspektiven und die Möglichkeit, eigene Arbeits- und Verhaltensweisen zu reflektieren:

„(...) mir hat es (...) geholfen, meinen eigenen Führungsstil und meine eigenen Entscheidungen, die ich in den letzten Monaten oder Jahren getroffen habe, noch einmal zu reflektieren.“

„Ich lerne jetzt eigentlich auch, dass es auch anders geht und dass man andere Wege beschreiten kann. (...) das haben wir gemeinsam erarbeitet und das ist auch für mich interessant.“

Die Mentees schätzen das Cross-Mentoring gewinnbringend für sich ein, da sie von den Erfahrungen der Mentor/-innen profitieren. Sie berichten über einen Zuwachs an Wissen und Erfahrungen, die zu neuen Anregungen und Sichtweisen führen.

„(?) ich habe sehr viel Wissen mitgenommen, (?) Einblicke in ein anderes Unternehmen, eine andere Führungskultur bekommen. (?) Da konnte ich sehr viel für mich mitnehmen, was ich in der Zukunft bewusst oder unterbewusst dann in meine Arbeit mit einfließen

lassen werde. Mein Mentor hat mir wirklich weiter geholfen meine Fähigkeiten zu verbessern.“

„Ich wollte eine persönliche Sicherheit erlangen, dass die Pläne, die ich in meinem Kopf geschmiedet habe, sinnvoll sind. Quasi eine kleine Bestätigung, ob das alles so richtig ist und vor allem umsetzbar. Am Ende wollte ich den Aufstieg schaffen.“

Aus Unternehmensperspektive kamen Rückmeldungen, welche Auskunft über positiv wahrgenommene Veränderungen bei den Mentees geben:

„[...] da ist eine ganz andere Aufmerksamkeit uns gegenüber. (...) also wirklich eine Veränderung, die dann sichtbar wurde im Verhalten [...].“

„[...] also sie bewegt sich schon anders. Es ist so eine unbewusste Ausstrahlung. Also sie läuft aufrechter, offener. [...] selbstreflexiver geworden, dann die eigenen Stärken besser erkannt.“

„Also bei den Teilnehmenden war eine große Freude spürbar, eine Zufriedenheit, ein Wachsen an Selbstbewusstsein.“

Die Erfahrungen der Teilnehmenden am Cross-Mentoring sind – wie schon aus den drei Zitaten zu entnehmen ist – durchweg positiv. Vor allem die Mentees verlassen das Programm zufrieden und manchmal mit Ergebnissen, die über die Projektziele hinaus gehen:

„Für mich gibt es verschiedene Ergebnisse. Ein sehr schönes Ergebnis, finde ich, ist, dass wir befreundet geworden sind. Dass wir uns über das Tandem hinaus uns auch noch kennen (...) und uns verabreden (...).“

### 3.5 Welche Voraussetzungen fördern den Dialog der Generationen im Cross-Mentoring?

„Wir haben auch sehr schnell eine gemeinsame Wellenlänge gefunden.“

Der Kontakt zwischen Jung und Alt hat – u. a. aufgrund der beim Matching sorgfältig ausgewählten Tandems, die Persönlichkeit und Erfahrungen der Mentor/-innen mit den Zielen und Ausgangssituationen der Mentees in Bezug brachten – im Cross-Mentoring-Projekt sehr gut funktioniert.

„Ich (Mentee) war einfach gespannt, wer es (Mentorin) sein wird und es hat auch wunderbar geklappt mit allem.“

„(...), danke für das Matching. Das hat sehr gut gepasst.“

Neben den Erfahrungen und Kompetenzen der Teilnehmenden gelten Offenheit und Vertrauen als solide Basis für einen erfolgreichen Dialog der Generationen in der Tandemarbeit. Folgendes Zitat eines Teilnehmenden begründet diese Voraussetzungen anschaulich:

„Also einem Tandem, was gerade neu startet, würde ich sagen, man muss mit einem Vertrauensvorschuss einsteigen und erst einmal relativ viel von sich selber preisgeben, um dann im Prinzip da den Vertrauensdialog zu beginnen und darauf aufzubauen, weil man schon sehr offen dann später über die Dinge reden muss und deswegen ist es wichtig, dass beide sich auch zu dieser Offenheit bekennen und dass auch unter den beiden das verschwiegen bleibt.“

Ein erfolgreicher Generationen-Dialog wird auch durch die Empathie der Teilnehmenden erzeugt, denn ohne die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich in den jeweils anderen hineinversetzen zu können, ist es unmöglich eine gemeinsame Basis für die Tandemarbeit zu schaffen. Ebenso ist es im Sinne eines guten Dialoges wichtig, bestehende Vorurteile zu reflektieren und zu überwinden. Den Mentor/-innen kommt beim Kontakt mit den Jüngeren eine besondere Rolle zu, wie nachfolgendes Zitat zeigt:

„Die jungen, wilden Fragen, die an mich zurückkamen, die haben mich zum Nachdenken angeregt und mich bereichert.“

„Man muss auch zuhören können, dem Gegenüber (...), vor allem, wenn es sehr junge Leute sind. (...) Respekt und Achtung zeigen und [...] das vielleicht andere Auftreten, weil es eben die Jugend ist, nicht von vornherein ablehnen, sondern versuchen da wirklich einen guten Kontakt, einen guten Draht zu finden. Also, sich immer in den anderen hineinversetzen, denke ich, das ist wichtig, denn sonst hat man keine Basis für Gespräche, wenn man so von oben herab da herangeht.“

Auch Mentees schätzen empathische Fähigkeiten und das Überwinden von Vorurteilen als wichtige Faktoren für die Gestaltung eines erfolgreichen Dialoges der Generationen ein:

„Ich hatte nie sehr große Probleme damit, mit älteren Menschen zu arbeiten, mit Jüngeren oder dass da irgendwie ein großes Problem bestand. Das war nicht der Fall. Nach dem Tandemprojekt oder nach dem Mentoring-Programm muss ich einmal sagen, jetzt kann ich ein bisschen mehr verstehen, warum die Menschen manchmal abblocken. Und sehr oft ist Kommunikation und vielleicht ein gewisses Fingerspitzengefühl notwendig, um gut zusammen zu arbeiten und viel zusammen erreichen. Also es hat mir ein bisschen die Augen geöffnet, wie die anderen denken könnten.“

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt ist die Vorbildwirkung der Mentor/-innen.

„Die Gelassenheit, sich nicht von jeder Wind- oder Sturmböe umwerfen zu lassen, sondern erst einmal gelassen bleiben und auf seine Erfahrungen zu vertrauen, das hat mich beeindruckt. Aber auch sein Fachwissen, seine Persönlichkeit, sein Humor und seine Fähigkeit gut zuhören zu können.“

„(...), hat mich beeindruckt, dass die Person eine innere Ruhe und Stärke ausgestrahlt hat. Sie war sehr kompetent und immer fantastisch vorbereitet. Immer wenn ich mich irgendwo verloren habe, hat sie eingegriffen und wusste ganz genau, wie sie mir helfen kann ... immer zu hinterfragen, ist das, was ich mache, wirklich gut, genug und richtig. ... Ich hoffe, ich konnte es mir gut abgucken ...“

### 3.6 Fazit aus den qualitativen Befragungen

Nach Einschätzung der befragten Akteure eignet sich Cross-Mentoring zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung von Mentees und auch von Mentor/-innen. Beide, Mentees und Mentor/-innen, berichten über positive Effekte, die sich auf einen Zuwachs an Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Wertschätzung beziehen. Das Matching zwischen jung und alt wirkt sich auch aufgrund der Weiterentwicklung der empathischen Fähigkeiten und der Überwindung von Vorurteilen fördernd auf den Dialog der Generationen aus. Die Themen Karriere und Führung können im Rahmen von Cross-Mentoring intensiv und effektiv bearbeitet werden. Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Programm bildet die Entscheidung von Unternehmen, Cross-Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zu nutzen und Führungskräfte aus den eigenen Reihen als Mentees und Mentor/-innen vorzuschlagen.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews decken sich inhaltlich mit den Aussagen und Einschätzungen aus den mit den Tandepartnern geführten Befragungen, deren Ergebnisse im folgenden Kapitel dargestellt werden.

## 4. Die Einschätzung des Cross-Mentoring-Instrumentes durch die Tandepartner

Ein integraler Bestandteil der Konzeption des Cross-Mentoring-Instrumentes im GenBa-Projekt war eine Selbstevaluation zur Verfeinerung und Weiterentwicklung des Ansatzes. Als Messinstrument für die Erreichung dieser Ziele diente u. a. ein im Projekt entwickelter, quantitativer Fragebogen, dessen Fragen von den Mentees und Mentor/-innen beim Abschlusstreffen bzw. in einem telefonischen Abschlussgespräch zeitnah nach Abschluss der Durchführungsphase des Programms beantwortet wurde.

Während der Umsetzungsphase konnten zwei Tranchen, also zwei Gruppen von Tandems (mit insgesamt 26 Tandems), initiiert werden. Insgesamt liegen aus diesen beiden Tranchen 29 auswertbare Fragebögen vor – 16 von teilnehmenden Mentor/-innen sowie 13 von teilnehmenden Mentees. Anhand der Ergebnisse kann ein für die Teilnehmenden repräsentativer Überblick über die Wirkungen des Cross-Mentoring-Programms gegeben werden. Zugleich 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, um auch andere Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren und für ein Cross-Mentoring-Programm zu gewinnen.

In den folgenden Abschnitten wird ein Überblick über die Ergebnisse dieser Teilnehmenden-Befragung gegeben. Im Fokus der Ergebnisschau stehen vor allem die Einschätzungen der Teilnehmenden hinsichtlich der Wirksamkeit bzw. der durch die Teilnahme am Cross-Mentoring für sich selbst „erzielten Gewinne“ (Abschnitt 4.1 für die Mentees und Abschnitt 4.2 für die Mentor/-innen) sowie mögliche Verbesserungen (Abschnitt 4.3) und allgemeine Einschätzungen des Instrumentes (Abschnitt 4.4).

Auf mögliche Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den beiden Befragten-Gruppen (Mentor/-innen und Mentees) wird an den entsprechenden Stellen im Artikel eingegangen bzw. sind diese in nach beiden Gruppen differenzierten Abbildungen wiedergegeben. In allen Abbildungen sind die Antwortverteilungen als „word cloud“ dargestellt. Das bedeutet, dass die dargestellten Größen eines Wortes bzw. einer Wortgruppe sich relativ zu einander verhalten: Je größer das Wort/die Wortgruppe desto höher der Anteil der Zustimmung („trifft voll und ganz zu“ bzw. „trifft eher zu“) der Befragten zu der jeweiligen Aussage.<sup>3</sup>

#### 4.1 Was ergab sich für die Mentees aus dem Cross-Mentoring?

Eine erste Auswertungsperspektive konzentrierte sich auf die individuelle Sichtweise 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 in ihrer Interaktion als Führungskraft.<sup>4</sup>

---

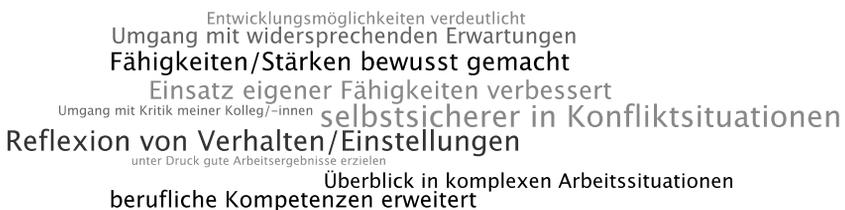
3 Das relative Größenverhältnis bezieht sich immer auf die jeweilige Abbildung. Untereinander lassen sich die Größenverhältnisse lediglich eingeschränkt interpretieren.

4 Zur Perspektive der teilnehmenden Mentoren siehe Abschnitt 2.2.

Bei den Einschätzungen auf der individuellen Ebene („Was hat das Cross-Mentoring für mich als Mentee gebracht?“) zeichnen sich graduelle Unterschiede zwischen einzelnen Wirkeffekten 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 als Führungskraft ins Zentrum rückt. Die beiden nachfolgenden Abbildungen 9 und 10 geben die Verteilung der einzelnen Effekte auf die beiden „Fähigkeiten-Gruppen“ wie den Grad an Zustimmung durch die befragten Mentees in der oben genannten Weise graphisch wider.

In der ersten Perspektive, die die unmittelbar erfahrbaren Veränderungen in der Selbstwirksamkeit in den Vordergrund stellt, schätzen die teilnehmenden Mentees die Wirkungen, die sich für sie aus der Teilnahme am Cross-Mentoring ergaben, vermehrt als sehr positiv ein (siehe Abbildung 9).

Mit jeweils mehr als zwei Dritteln Zustimmung unter den Mentees werden in diesem Zusammenhang angeführt, dass Cross-Mentoring dabei geholfen habe, „Konfliktsituationen selbstsicherer“ begegnen zu können, das „eigene Verhalten und die eigenen Einstellungen zu reflektieren“, die „eigenen Fähigkeiten besser einzusetzen“ und generell sich „seiner eigenen Fähigkeiten und Stärken bewusst“ zu werden. Noch für über die Hälfte der befragten Nachwuchskräfte erweiterten sich durch die Teilnahme die „beruflichen Kompetenzen“ oder der „Umgang mit sich widersprechenden Erwartungen von Kolleginnen und Kollegen“ wurde ihnen erleichtert.



*Abbildung 9: Wahrgenommene Veränderungen der Mentees in Bezug auf Selbstwirksamkeit*

Weniger einheitlich, d.h. weniger deutlich zustimmend, war das Antwortverhalten in den Punkten, die den Arbeitsalltag betreffen: Cross-Mentoring habe dabei gehol-

fen, „in komplexen Arbeitssituationen den Überblick zu behalten“ bzw. „auch unter Druck gute Arbeitsergebnisse zu erzielen“ oder „mit Kritik meiner Kolleginnen und Kollegen umzugehen“.

Eine zweite Gruppe an Einschätzungen stellt eher originäre Führungsqualitäten wie Selbstbewusstsein, (fachliche) Entwicklung oder die (reflektierte) Fähigkeit als Führungskraft wirksam zu werden in den Vordergrund. Die darauf abzielenden Einschätzungen fallen hier weniger deutlich aus. Zu erklären ist das damit, dass sich diese Art möglicher Wirkeffekte erst im Laufe der Zeit einstellen bzw. für den Mentee „sichtbar“ werden (siehe unten Abbildung 10).

Die Aussagen „Cross-Mentoring hat mir geholfen, mich bei Meinungsverschiedenheiten mit meinen Kolleginnen und Kollegen besser durchzusetzen“, „die Tragweite meiner Entscheidungen besser zu reflektieren“ und „mein Führungsverhalten zu verbessern“ wurden jeweils von mehr als zwei Dritteln der Mentees als zutreffend bewertet. Darüber hinaus befindet ungefähr noch die Hälfte, dass das Instrument geholfen habe, „folgenreiche Entscheidungen zu treffen“ bzw. „Personen im Arbeitsumfeld durch Argumente zu überzeugen“. Weniger deutlich bzw. keine hinreichende Hilfestellung durch das Cross-Mentoring attestierten die Teilnehmenden dem Instrument, wenn es darum ging im Berufsalltag „Kolleg/-innen auf Fehler anzusprechen“ oder auch „andere Kolleginnen und Kollegen zu unbeliebten Tätigkeiten zu motivieren“ (vgl. Abbildung 10).



Abbildung 10: Wahrgenommene Veränderungen der Mentees in Bezug auf Führungsinteraktion

Auf Basis der Mentee-Einschätzungen in beiden Perspektiven (Team- wie Führungsqualitäten) lautet an dieser Stelle ein erstes Zwischenfazit: Das Cross-Mentoring, wie es im GenBa-Projekt initiiert und umgesetzt wurde, unterstützt junge Führungskräfte in erster Linie bei der Ausbildung von Teamqualitäten im Sinne einer Verbesserung der Selbstwirksamkeit, welche die Mentees bereits direkt nach Ablauf des Cross-Mentoring an sich beobachteten und in zweiter Linie in der Ausbildung von Führungsfähigkeit und kommunikativer Kompetenz als Führungs-

kraft – wobei Letzteres auch erst im Laufe der Zeit deutlicher hervortreten kann. Die Fähigkeiten der Mentees – so die eigene Einschätzung – in ihrer Doppelrolle als Teamplayer und als Führungskraft zu agieren, haben sich insgesamt damit deutlich verbessert.

#### 4.2 Was ergab sich für die Mentor/-innen aus dem Cross-Mentoring?

Cross-Mentoring ist in seiner Durchführung als bilaterale Interaktion (Tandem) konzipiert und kann nur auf diesem Weg erfolgreich sein. Im Idealfall ergibt sich aus der gemeinsamen Arbeit in einem Tandem eine Win-win-Situation für die beteiligten Mentor/-innen und die Mentees, auch wenn in erster Linie der angedachte Unterstützungsaspekt auf die teilnehmenden Nachwuchs(-führungs-)kräfte, also auf die Mentees, ausgerichtet ist. Mit Blick auf die Vorteile, die sich für die Mentor/-innen durch ihre Bereitschaft zur Teilnahme am und zur praktischen Realisation des Cross-Mentoring ergaben, lässt sich folgendes Bild zeichnen (siehe unten Abbildung 11).



*Abbildung 11: Welche Vorteile hat das Cross-Mentoring für die Mentor/-innen gebracht?*

Für die teilnehmenden Mentor/-innen stellt sich das Cross-Mentoring-Instrument als eine, den Aussagen nach, hoch eingeschätzte Lerngelegenheit dar: In großer Mehrheit gaben die Befragten an, dass sie mit ihrer Teilnahme vor allem die Möglichkeit hatten (und es auch so wahrgenommen haben), ihre „Beratungskompetenz weiterzuentwickeln“, „Freude und Erfahrungen weiterzugeben“ und den „eigenen Arbeits- und Führungsstil zu reflektieren“. Weit weniger lagen den Mentor/-innen zufolge die Vorteile darin, dass das Cross-Mentoring die Möglichkeit bot, „einen Perspektivwechsel im Hinblick auf das eigene Unternehmen zu erreichen“ oder auch „neue bzw. andere Denkweisen aufzunehmen“. Dass darüber hinaus auch Chancen – und im Rahmen des Begleitprogrammes entsprechende Angebote – bestanden, „Austauschmöglichkeiten mit anderen Mentor/-innen bzw. Mentees“

zu nutzen, wurde von den beteiligten Mentor/-innen weniger umfänglich wahrgenommen.

#### 4.3 Was wünschen sich die Teilnehmenden als zusätzliche Hilfestellung?

Insgesamt erklärten sich beide Teilnehmergruppen (Mentor/-innen wie Mentees) zufrieden mit der Organisation und der Umsetzung des Programmes. Das zeigt sich darin, dass jeweils und zum Teil deutlich mehr als zwei Drittel der Tandempartner die Zeit zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung bzw. die (im jeweiligen Tandem) vereinbarte Anzahl der Tandem-Treffen als ausreichend empfanden. Auch die im Zeitraum der Tandem-Treffen parallel durch die Programmleitung angebotenen Workshops des Rahmenprogrammes wurden allgemein als ausreichend eingeschätzt.

Trotz dieser insgesamt positiven Bewertungen scheint in der Verteilung der Antworten auf die Frage nach möglichen Hilfestellungen zur Zielerreichung aber auch ein gewisses Zeitproblem unter den Beteiligten aufzutreten: Ungefähr jeder Fünfte der Befragten wünscht sich noch mehr Zeit für die Durchführung oder auch die Nachbereitung der Tandem-Treffen sowie die Möglichkeit (bzw. die Zeit), mehr solcher Treffen durchführen zu können (siehe unten Abbildung 12). Dieser Wunsch wird z.T. deutlich häufiger von Mentor/-innen angeführt als von den beteiligten Mentees.

mehr Zeit für Durchführung Tandem-Treffen  
 mehr Nachbereitungszeit der Tandem-Treffen  
**Austausch mit anderen Mentoren/Mentees**  
komplette Übernahme der Reisekosten  
 weitere, zusätzliche Rahmenangebote  
 häufigere Tandem-Treffen  
 mehr Vorbereitungszeit für Tandem-Treffen

Abbildung 12: Welche Verbesserungen würden der Zielerreichung dienen? – alle Teilnehmenden

Das zeigt sich u. a. auch deutlich in dem ausgesprochenen Wunsch nach einem noch „stärkeren Austausch“ mit anderen Teilnehmenden. Gerade in der Perspektive der Mentor/-innen wird dies betont. Die befragten Mentor/-innen kannten zwar die Angebote zum Austausch innerhalb des Rahmenprogramms und erachteten diese auch als sinnvoll, konnten aber keine Zeit zur Nutzung aufbringen.

Ebenso wie für die Mentor/-innen, spielt für die befragten Mentees die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Teilnehmenden eine wichtige (und ausbaufähige) Rolle – fast jeder Dritte hat das in der Befragung geäußert. Jedoch wird dem Wunsch nach „weiteren, zusätzlichen Rahmenangeboten“ von einem noch etwas höheren Anteil der befragten Mentees Ausdruck verliehen. Aber auch hier ist der mit der Nutzung der im Rahmenprogramm bereitgestellten Angebote verbundene, nötige Zeitaufwand nicht zu unterschätzen, was bereits auch bei den Mentees z. T. dazu führte, die vorhandenen Angebote nicht wahrnehmen zu können.

Im Hinblick auf mögliche Verbesserungen bzw. weitere Unterstützungsleistungen, die der Zielerreichung dienen würden, lautet ein weiteres Zwischenfazit: Im Kern der Ausgestaltung bzw. Durchführung des Instrumentes – den eigentlichen Tandem-Treffen – ist die organisatorische Grundlage mit Beratung, Begleitung, Hilfen zur Selbsthilfe und Dokumentation sehr gut und zielführend.<sup>5</sup> Diese Einschätzung wird von beiden Gruppen der befragten Mentor/-innen und Mentees in dieser Form getroffen. Von den Beteiligten wird jedoch darüber hinaus eine noch stärkere – als bisher vorgesehene – Einbettung in einen organisatorischen Programmrahmen als unterstützendes Moment erachtet: Wünschen sich Mentor/-innen noch eher einen stärkeren Austausch mit anderen Mentor/-innen, benennen die Mentees zusätzlich noch den Wunsch nach weiteren Rahmenangeboten. Zugleich unterliegen beide Gruppen zeitlichen Restriktionen, die die Nutzung bereits im Rahmenprogramm vorgehaltener Angebote eher behindern. Angesichts dessen wäre bei einer neuerlichen Ausgestaltung des Rahmenprogramms zu überlegen, z. B. einzelne Workshops zur Personalentwicklung (PE) in bereits vorhandene PE-Konzepte in den am Cross-Mentoring beteiligten Betrieben zu integrieren bzw. diese zu ergänzen und an Stelle dessen im Rahmenprogramm weitere Möglichkeiten zum Austausch zwischen den Tandem-Partnern zu schaffen, wobei hier allein die Optionen der virtuellen Vernetzung eine Zeitersparnis bei der Überbrückung räumlicher Distanzen bedeuten würden.

#### 4.4 Abschließendes Resümee der Beteiligten

Um eine allgemeine Einschätzung gebeten, zogen alle Beteiligten, Mentor/-innen wie Mentees, nach Abschluss des Cross-Mentoring-Programms ein durchweg positives Fazit. Für die große Mehrheit der Teilnehmenden in beiden Gruppen haben sich die Erwartungen, die sie mit dem Instrument allgemein verbunden haben bzw.

---

5 Verweis auf anderen CM-Artikel in diesem Buch.

an die Tandempartner richteten, „voll und ganz“ erfüllt. Dies lag wohl nicht zuletzt daran, dass – wie eine ebenso große Zahl der Befragten angab – die Motivation sehr hoch war, die eigenen Kompetenzen zu erweitern und dass „das Lernen und Arbeiten“ im Cross-Mentoring Spaß gemacht haben. Die nachstehenden Abbildungen 13 und 14 verdeutlichen die abgefragten Einschätzungen noch einmal graphisch.



Abbildung 13: Welches Fazit würden Sie zum Cross-Mentoring ziehen? – Mentor/-innen

Trotz der im vorherigen Abschnitt benannten Wünsche nach zusätzlichen Möglichkeiten des Austauschs oder nach weiteren Rahmenangeboten, wurde im abschließenden Resümee der Befragten letztendlich kaum Kritik am organisatorischen Ablauf oder der Ausgestaltung des Rahmenprogrammes geäußert.



Abbildung 14: Welches Fazit würden Sie zum Cross-Mentoring ziehen? – Mentees

Wird der Blick auf weitere Unterschiede zwischen den Teilnehmergruppen gelenkt, fallen diese ebenso eher marginal aus. Letztendlich ist lediglich eine anfängliche Skepsis gegenüber dem Instrument noch eher unter den Mentor/-innen einem positiven Überraschungseffekt gewichen als unter den Mentees, wobei an dieser Stelle nicht berücksichtigt ist, wie stark gewisse Vorbehalte gegenüber dem Cross-Mentoring in den beiden Gruppen anfänglich ausgeprägt waren.

## 5 Fazit und Ausblick

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

Junge Potenzialträger können mit diesem Instrument für die Übernahme von Führungsaufgaben motiviert und entwickelt werden. Die flexible Struktur des Cross-Mentoring erwies sich als besonders vorteilhaft, da aktuelle eigene Themen effektiv behandelt werden, die Entwicklung von Kompetenzen sich am individuellen Bedarf ausrichtet und auch informelles Wissen vermittelt werden kann. Mentees lernen im Mentoring-Prozess ihre Potenziale und Möglichkeiten realistischer einzuschätzen und entwickeln ein hohes Maß an Eigeninitiative. Mentor/-innen erhalten durch die Reflexion der Entwicklung des eigenen beruflichen Werdegangs, des persönlichen Arbeitsstils und der eigenen Erfahrungen die Möglichkeit, ihre Stärken weiter auszubauen und ihr eigenes Gesprächsverhalten zu überprüfen.

Im Mittelpunkt der Tandembeziehung steht der Austausch, der eine Kommunikation erfordert, die gleichberechtigt und wertschätzend ist. Neben einer Offenheit für den Prozess und gegenseitigem Vertrauen stellt diese Art der Kommunikation eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Dialog der Generationen dar.

Ein entscheidendes Erfolgskriterium ist die Vernetzung, die von einer (externen) Programmleitung erbracht wird. Damit ist das Instrument kein „Selbstläufer“, sondern bedarf einer Koordination des Programmes und einer Moderation des Prozesses.

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

In diesem Zusammenhang ist das Projekt in die Arbeit verschiedener Landesbezirke der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE) eingebettet worden. Das Modell wurde auf unterschiedlichen Veranstaltungen vorgestellt. Im Ergebnis dessen wurde gemeinsam mit dem Landesbezirk Nordrhein der IG BCE ein Cross-Mentoring-Programm „Mit Frauen zum Erfolg. Von der Erfahrung lernen“ aufgebaut, das neu gewählte Betriebsrätinnen auf ihre Rolle vorbereitet und bei der Übernahme und Erfüllung der Aufgaben unterstützt und fördert. Im Rahmen eines nachhaltigen Umgangs mit den Ergebnissen des GenBa-Projektes werden die Materialien, die den Cross-Mentoring Prozess erfolgreich unterstützt

haben, sowie das begleitende Rahmenprogramm an die neuen Ziele und die Zielgruppe angepasst. Ebenso sind die Matching-Kriterien entsprechend ausgerichtet worden, so dass das Programm mit einem Kick-off im Januar 2015 starten konnte. Über die Projektlaufzeit hinaus wird das Cross-Mentoring des Landesbezirkes Nordrhein begleitet, auf seine Wirksamkeit in dieser Zielgruppe geprüft und bei Erfolg für einen Transfer in weitere Regionen empfohlen.

Damit das Modell zum Erfolgsmodell wird, braucht es Unterstützer/-innen. Die Chemie-Sozialpartner, darunter auch der Arbeitgeberverband Nordostchemie, die das Projekt intensiv begleiteten und an den Ergebnissen interessiert sind, werben für die Verbreitung und tragen somit zur Verwertung der Ergebnisse bei. In einer Vielzahl von Veranstaltungen wurden zudem Multiplikator/-innen für den Transfer in andere Branchen und Regionen sensibilisiert.

Weitere und sehr unmittelbare Verwertungsaspekte des Projektes sind das gewonnene Wissen und die Erfahrungen der Mentees und Mentor/-innen. Das wird in den beteiligten Unternehmen zur Verbesserung der Kommunikation wie auch der Zusammenarbeit von jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitenden führen und sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirken. Dieses Wissen wird nach Projektende weitergegeben, wenn sich Mentees aufgrund ihrer Erfahrungen in weiteren Tandems als Mentor/-innen einbringen. Die Bereitschaft dazu liegt, wenn auch vereinzelt, vor.

Zudem bestehen einige Projekt-Tandems über das Projektende hinaus, so dass das Lernen in anderer Konstellation und sehr individueller Form weitergeführt wird und die junge Führungskraft weiterhin Beratungskompetenz an ihrer Seite weiß.

In einem am Cross-Mentoring teilnehmenden Unternehmen ist die Zusammenarbeit vertieft worden. Aufgrund der durchweg positiven Rückmeldungen der teilnehmenden Mentees und Mentor/-innen erhält das interne Mentoring einen stärkeren Zuspruch.

Es ist zu wünschen, dass möglichst viele betriebliche Akteure die Erfahrungen aus dem GenBa-Projekt zum Anlass nehmen, ähnliche Programme zu etablieren und dabei die gewonnenen Erfahrungen zu nutzen. Zur Verfügung steht dafür die entwickelte Toolbox mit Profiling- und Interviewbögen, den bewährten Prinzipien zum Matching, einem fortgeschriebenen und aktualisierten Leitfadens und Handlungsempfehlungen zur Etablierung und Gestaltung eines Cross-Mentoring-Projektes sowie einem Evaluationskonzept, das aus Fragebögen für eine quantitative und Leitfragen für eine qualitative Auswertung besteht.

Das personalwirtschaftliche Instrument Mentoring eignet sich, um jungen Führungskräften Unterstützung durch erfahrene Führungskräfte zu gewähren. Die Sor-

gen und Nöte, die Befindlichkeiten und Wahrnehmungen der Älteren, die junge Führungskräfte oft unterschätzen, lassen sich durch das Mentoring nachvollziehen und Konfliktpotenziale vermeiden.

Es zeigt sich, dass mittels moderner Personalentwicklungsinstrumente dem drohenden Fachkräftemangel begegnet werden kann, auch wenn das nur ein kleiner „Puzzlestein“ in der strategischen Personalplanung sein wird. Mentoring lässt sich gezielt einsetzen, um mitarbeiterorientierte Personalpolitik aufzubauen und wertschätzend die vorhandenen Potenziale zu fördern, indem sie gefordert werden. Das führt nicht nur zum gewünschten Wissenstransfer zwischen den Generationen und Teams, sondern langfristig auch zu Kosteneinsparungen.

„Eure Gewerkschaft bietet euch daher in dem ersten Jahr eurer neuen Funktion Hilfestellung durch erfahrene Betriebsrätinnen an. Sie begleiten euch ein Jahr lang, bieten Unterstützung an und sind eng vernetzt mit der IG BCE. Es gibt viele gute Erfahrungen von Frauen und Männern mit so einem Mentoringprozess, den wir für euch als Landesbezirk entwickelt haben. Nutzt dieses Angebot, meldet euch an. Lasst uns gemeinsam stark sein für gute und faire Arbeitsbedingungen.“ (Dr. Viola Denecke stellvertretende Vorsitzenden des IG BCE Landesbezirkes Nordrhein)

## 6. Literatur

- Bohn, S.; Besendörfer, S. (2007): Tandems ohne Tabu. In: *Personalwirtschaft*, Heft 8, S. 39–41.
- Buchwald, C.; Ketzmerick, T.; Wiekert, I. (2013): Blockiert oder stimuliert? – Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 4, Heft 1, S. 16–17.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2007): *Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*, BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Bonn/Berlin.
- Deitmer, L.; Ruth, K. (2007): „Cornerstones of Mentoring Processes“ – *How to implement, conduct and evaluate mentoring projects*, ITB-Forschungsberichte 29, Bremen.
- Fisel, T. (2005): *Coaching in der Landwirtschaft. Ein Leitfaden für die Bildungs- und Beratungsarbeit Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung für Betriebe des ökologischen Landbaus*, Gefördert vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft.
- Graf, N.; Edelkraut, F. (2014): *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*, Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Grünert, H. (2012): „Generationenbalance in Dellenbetrieben“ – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource, *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 3, Heft 3, S. 28–29.
- Grünert, H.; Ketzmerick, T.; Lutz, B.; Wiekert, I. (2012): Ostdeutsche Betriebe im demographischen Umbruch. In: Best, H.; Holtmann, E. (Hrsg.), *Aufbruch der entscherten Gesellschaft. Deutschland nach der Wiedervereinigung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York, S. 202–221.

- Grünert, H.; Schlegel, U.; Bilau, A. (2013): „Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems“. Cross-Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern. In: *praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. 4, Heft 1, S. 24–25.
- Hilb, M. (2007): *Management by Mentoring: ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung*, 2. veränd. Aufl., Luchterhand, Köln.
- Marloff, C. (2009): *Cross Company Mentoring*, Vortrag auf dem paritätischen Arbeitskreis der IG BCE und des BAVC, November 2009.
- Nettlenbusch, S. (2010): *Cross Mentoring Programm München – Die Erfahrungen der Wacker Chemie AG*, Vortrag auf dem paritätischen Arbeitskreis der IG BCE und des BAVC, Juni 2010.
- Schmid, B.; Haasen, N. (2011): *Einführung in das systemische Mentoring*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Wiekert, I. (2010): Aus Erfahrungen werden Erwartungen. In: Wiekert, I. (Hrsg.): *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: Buchwald, C./Wiekert, I. (Hrsg.), *Neues wagen – im Wandel bestehen. Betriebliche Fachkräftesicherung und Wissensweitergabe in demografisch turbulenten Zeiten. Forschungsberichte aus dem zsh*, S. 57–72.



## Die Autorinnen und Autoren

**Biermann, Egbert**, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG BCE

**Buchwald, Christina**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH),  
buchwald@zsh.uni-halle.de

**Csongár, Jana**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC),  
jana.csongar@qfc.de

**Grünert, Holle, Dr.**, Projektleiterin im Zentrum für Sozialforschung e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH),  
gruenert@zsh.uni-halle.de

**Ketzmerick, Thomas**, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Sozialforschung e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH),  
ketzmerick@zsh.uni-halle.de

**Riegler, Claudius H., Dr.**, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

**Schlegel, Ute, Dr.**, Projektleiterin im Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC),  
ute.schlegel@qfc.de

**Walther, Jürgen**, Ausbildungsleiter der MIBRAG mbH,  
juergen.walther@mibrag.de

**Wiekert, Ingo**, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Sozialforschung e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH),  
wiekert@zsh.uni-halle.de

**Wolf, Bernd**, Geschäftsführer der Eichenbaum GmbH,  
wolf@eichenbaum.de

Genba bezeichnet im Japanischen den „Ort des Geschehens“, was in gesellschaftlichen Kontexten den Ort, an dem Menschen zusammenkommen und interagieren, meint. Das GenBa-Projekt nimmt einen wichtigen Teil dieses Zusammenwirkens in den Blick: die (Gen)erationen(Ba)llance in den betrieblichen Belegschaften. Unausgewogene Altersstrukturen können – je nach den Umständen – durch sehr hohe Anteile älterer Beschäftigter oder andere Formen ausgeprägter Kohortendominanz, aber auch durch sehr starke Altersdifferenzen gekennzeichnet sein. Sie können zu Blockaden bei der Wissensweitergabe und/oder der Aufnahme neuen Wissens führen, die Kommunikation zwischen Fach- und Führungskräften bzw. zwischen den Beschäftigten untereinander behindern, Aufstiege oder andere Formen der Personalentwicklung erschweren und auf diese Weise nicht nur das Betriebsklima, sondern auch die Leistungs- und Innovati-

onsfähigkeit des Betriebes beeinträchtigen. Das Projekt GenBa will zur Bewältigung solcher Herausforderungen und zur Nutzung der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Chancen beitragen. Das Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg hat eine Betriebstypologie zur Systematisierung von Altersstrukturen, personalwirtschaftlichen Herausforderungen und Reaktionsweisen erarbeitet. Auf der Grundlage dieser Typologie entwickelten und erprobten drei Partner im Rahmen des Verbundes praxistaugliche Konzepte und Instrumente: (1) ein integratives Lernkonzept, (2) ein Kompetenzmanagement für KMU und (3) ein Cross-Mentoring als Unterstützungsinstrument für junge Führungskräfte. Diese dienen der Bewältigung ausgewählter, spezifischer demografischer Herausforderungen und der Nutzung konkreter Chancen im eigenen Betrieb oder bei Betriebspartnern.

