



Stephan M. Klinger

Betriebswirt, Philosoph, Jurist und Familienvater
Lehrt an Porsche FernFH, TU Wien, WU Wien und JKU Linz
stephan.klinger@wu.ac.at



Gabriele Klein-Gleissinger

Abteilungsleiterin / stv. Bereichsleiterin bei Finanzmarktaufsicht Österreich



Christina Landerl

Bachelor in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, tätig im Sales Management



Daniel Ruschitzka

Bachelor in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, selbstständig im Marketing



Alina Schulz

Bachelor in Betriebswirtschaft, selbstständig im Marketingbereich



Kristina Schur

Bachelor in Kommunikationswirtschaft, Kommunikationspezialistin und Flugbegleiterin

„Better Together“: Mentoring als verbindende Entwicklungsbrücke

Studierende entwickeln einen Mentoring-Ansatz zum „Wachsen in Gemeinsamkeit“

In diesem Beitrag¹ wird ein neu entwickelter Mentoring Ansatz vorgestellt. Elemente von Reverse Mentoring, Cross Mentoring und Blended Mentoring werden dabei zu einem gemeinsamen, intergenerationalen Ansatz „Better Together“ kombiniert. Durch den strukturierten, unternehmensübergreifenden Austausch und die Integration unterschiedlicher Sichtweisen auf die jeweiligen Stärken können gemeinsam Lösungen für bestehende Herausforderungen gefunden werden. Im Sinne eines Wachsens in Gemeinsamkeit können Stärken des einen Unternehmens Puzzle-gleich als Lösungs- und Lernanreiz für die Problemlage eines anderen Unternehmens Anwendung finden.

Einleitung

Eingangs ein kleines Gedankenexperiment: Vor langer Zeit, etwa in den 80er Jahren, konnte man HR-Chefs austauschbarer, internationaler Unternehmen klagen hören: „Mit der 68er Generation ist kein Staat zu machen: Man sagt ihnen, arbeitet mehr und härter, aber die ignorieren das nur...“. Nun, zumal sich „arbeitet mehr und härter“ wenig prickelnd in den Ohren der angehenden jungen „Workforce“ anhörte, wurde bald darauf der Slogan „macht Karriere“ geboren. Die Baby Boomer und Gen X konnten dies auch gut internalisieren, stehen aber nun den jungen Generationen und ihren Wertvorstellungen mehr oder weniger ratlos gegenüber.

Die jungen Generationen haben recht - westliche Arbeitskonzepte der letzten Dekaden können menscheitsgeschichtlich keinen Universalitätsanspruch erheben. Ihnen stehen eine Vielzahl anderer Formen des Zusammenlebens gegenüber, wie etwa jene von traditionellen Jäger- und Sammlerkulturen (eine Gemeinschaftsform, die aus europäischer Perspektive anthropologisch sehr weit entfernt scheint). Bei den !Kung, einer indigenen Gruppe in Südafrika, ist demnach eine Wochenarbeitszeit von 10 Stunden als Normalität zu veranschlagen, die unregelmäßig im Lebensabschnitt zwischen 20 und 40 Jahren zu leisten ist.² Ein „Pensionsanspruch“ wird hier also nach rund 20 Jahren mit einer durchschnittlichen Tagesarbeitszeit von 90 Minuten „erworben“. Nicht mal die extremsten Forderungen der jungen Generationen kommen auch nur in die Nähe einer derartigen Work-Life-Balance, die tribale Gesellschaften über Jahrhunderte hindurch weitgehend stabil leben.

Sowohl wissenschaftliche Literatur als auch anekdotische Evidenz, welche sich mit den Wertsystemen der Generationen Y und Z beschäftigen, zeigen, dass die unterschiedlichen Generationen in einen Dialog über die Gestaltung von Arbeit, Sinn und Tätigkeit eingetreten sind. Auch bisherige Selbstverständlichkeiten (Selbstaussbeutung zu Karrierezwecken) scheinen nun neu verhandelbar zu werden. Die gegenwärtig im aktiven Erwerbsleben tätigen Generationskohorten werden mit ihren unterschiedlichen Werthaltungen und -prägungen (bei ansteigendem Pensionsalter) immer länger zusammenarbeiten.³

Für die oben dargelegten zwischengenerationalen Aushandlungsprozesse werden daher entsprechende Settings entstehen, die geeignet sind, perspektiven- und möglickeitsraumerweiternd voneinander zu lernen. Von den eingangs erwähnten Jäger- und Sammlergesellschaften über tribale Dorfstrukturen bis hin zu Meister/Lehrlingskooperationen sind generationsübergreifende Arbeits- und Dialogstrukturen sowie damit verbundene Wissenstransfersysteme eher die Regel, denn die Ausnahme. Auch für die gemeinsame Adaptierung von Arbeitswerten und Zusammenarbeitssystemen kann ein entsprechendes intergeneracionales Setting nutzbringend sein.

Der vorliegende Beitrag bietet nach einer Darlegung von strukturellen Aspekten generationsübergreifender Zusammenarbeit einen Überblick rezenter Mentoring-Ansätze, um ein generationenübergreifendes Mentoring-Setting darzulegen. Dies wurde von einer Studierendengruppe an der Ferdinand Porsche FernFH im Rahmen einer Lehrveranstaltung zu Human Resource Strategy erarbeitet.

Struktur und Hintergrund generationsübergreifender Zusammenarbeit

Die genauere Betrachtung der generationsübergreifenden Zusammenarbeit erfordert zunächst eine Definition des Begriffs „Generation“. Nach Mannheim ist unter „Generation“ eine gesellschaftliche Kohorte zu verstehen, deren Kindheit und Jugend von geteilten kollektiven Erlebnissen geprägt wurde.

Wie Čič und Žižek⁴ betonen, kann das Wissen über die verschiedenen Generationen dabei helfen, ihre Verhaltensweisen und Motivation zu verstehen und den Umgang untereinander zu vereinfachen. Aus diesem Grund soll in weiterer Folge ein Überblick über relevante Merkmale jener vier Generationen, die aktuell den Arbeitsmarkt dominieren, geboten werden. Darin zeigen sich klar unterschiedliche Bedürfnisse und Werte, die für eine generationsübergreifende Zusammenarbeit relevant sein können.

	Geburts-jahre	Arbeitseinstellung und Stärken	Motivation durch	Gewünschter Führungsstil
Baby Boomer	1955-1970	Leben, um zu arbeiten („Workaholics“); Teamorientierung	Geld, Titel, Anerkennung	Vorgabe von Strategien und Entscheidungen
Generation X	1970-1985	Arbeit als Mittel zum Zweck (“Work-Life-Balance“); lebenslanges Lernen	Freiheit, Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Vertrauenswürdige und visionäre Führungskraft
Generation Y (Millennials)	1985-2000	Arbeiten, um zu Genießen (Selbstverwirklichung); Erste Digital Natives – versierter Umgang mit digitalen Medien	Sinnvolle Arbeit, Partizipationsmöglichkeit	Führungskraft als PartnerIn der Mitarbeitenden – ehrlich, freundlich und humorvoll
Generation Z	2000-2015	Bewusste Trennung von Arbeit und Privatem; Internet und soziale Medien selbstverständlich, innovative und kreative Arbeitsweise	Sinnvolle Arbeit, Arbeit soll glücklich machen	Herzliche Beziehung mit Führungskraft gewünscht, die auf Zuhören und Zusammenarbeit basiert

Tabelle 1: Generationsübersicht⁵

Die Aufstellung zeigt Unterschiede in einzelnen Bereichen auf, die als Quelle von Konflikten zwischen den Generationen, aber im Rahmen eines Mentorings auch als wechselseitige Impulsgeber fungieren können. Mit generationsübergreifender Zusammenarbeit können daher Aspekte wie reziprokes Lernen, Zusammenarbeit, Respekt und Verständnis prinzipiell gefördert werden.⁶ Eine instrumentale Umsetzung ist etwa in Modellen wie Job-Sharing, Coaching oder eben Mentoring-Programmen betriebsintern möglich. Dieser Beitrag konzentriert sich speziell auf den Aspekt des Mentorings. Im Folgenden soll daher ein Aufriss rezenter Mentoring-Ansätze geleistet werden.

Überblick ausgewählter, rezenter Mentoring-Ansätze

Seit gut 40 Jahren wird dem Thema Mentoring in der Wissenschaft viel Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei lässt sich eine Entwicklung von klassischen Formen hin zu moderneren Mentoring-Typen beobachten. Im vorliegenden Kapitel werden neben einigen Definitionen wesentliche Funktionen, Vorteile und Formen von Mentoring beleuchtet.

Kram⁷ stellte im Rahmen ihrer für die Mentoring-Forschung bahnbrechenden Dissertation und späteren Studie⁸ zwei Hauptfunktionen von Mentoring fest, einerseits die Karrierekomponente, wozu unter anderem das Coaching zählt, und andererseits die psychosoziale Entwicklung, die etwa die Beratung und Freundschaft umfasst. Die konkreten Vorteile, die sich aus Mentoring für die Mentees selbst ergeben, sind beispielsweise eine höhere Arbeitszufriedenheit, höhere Bezahlung und größere Aufstiegschancen.⁹

Die Betrachtung der Vorteile für Mentees deckt sich oft mit klassischen Definitionen von Mentoring, welche die Förderung der jüngeren Person in den Vordergrund stellen. So definieren etwa Fowler und O’Gorman Mentoring als Beziehung zwischen einem älteren und einem jüngeren Mitglied einer Organisation, deren Ziel es ist, das jüngere Mitglied zu fördern und zu unterstützen.¹⁰ Andere Definitionen gehen nicht explizit auf den Altersunterschied von MentorIn und Mentee ein, so ist für Seibert ein/e MentorIn jemand (außer dem/der Vorgesetzten oder den unmittelbaren KollegInnen), der/die den Mentee mit technischen Informationen versorgt, oder Funktionen wie Karriereberatung sowie Coaching auf informeller Basis ausübt.¹¹ Alternative Definitionen betonen, dass sich ein/e MentorIn innerhalb oder außerhalb der Organisation des Mentees befinden kann, die Mentoring-Beziehungen langfristig angelegt sind und sich auf allgemeine Entwicklungsziele konzentrieren.¹²

Nach einer Analyse der Vielzahl an bestehenden Mentoring-Definitionen haben Haggard et al. drei Kernmerkmale von Mentoring zutreffend herausgearbeitet: Gegenseitigkeit, Entwicklungsvorteile und regelmäßige/konsistente Interaktion über einen bestimmten Zeitraum.¹³ Diese Elemente bieten für diese Arbeit den konzeptionellen Rahmen.

Vorteile von Mentoring werden in der Literatur auch für Organisationen und MentorInnen regelmäßig erhoben: MentorInnen können nach einer Studie von Chun, Sosik und Yun im Rahmen der Mentoring-Tätigkeit ihre eigenen Führungskompetenzen weiterentwickeln, so sollen formelle Mentoring-Programme sogar als Ersatz für herkömmliche Führungskräfte Trainings eingesetzt werden können.¹⁴ Für Organisationen zeigen sich die Vorteile von Mentoring-Programmen insbesondere im Bereich der Personalentwicklung, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil generieren kann.¹⁵ Ein zweiter wichtiger Punkt, den Allen et al. aus ihrer Studie abgeleitet haben, ist die Fähigkeit von Mentoring, das organisationale Lernen zu fördern und somit wertvolles Wissen im Unternehmen zu schaffen und zu erhalten.

Über die Jahre haben sich verschiedene Formen und Ausprägungen von Mentoring entwickelt. Einen Ansatz, Mentoring-Typen zu klassifizieren, bieten Mullen und Klimaitis. Aus der bestehenden Literatur haben sie neun Formen abgeleitet, darunter formelles,

informelles, vielfältiges, elektronisches Mentoring sowie Co-Mentoring, Gruppen-Mentoring, Peer-Mentoring, mehrstufiges Mentoring und kulturelles Mentoring.¹⁶

Generell können die Mentoring-Formen nach bestimmten Differenzierungsmerkmalen unterschieden werden. Ein Beispiel wäre der *Formalisierungsgrad*, denn Mentoring kann formell oder informell stattfinden. Das informelle Mentoring entsteht im Gegensatz zum formellen Mentoring eher zufällig und spontan und basiert auf keinem formalen Programm oder einer festen Vereinbarung zwischen den Beteiligten – es ist die womöglich häufigste Mentoring-Form.¹⁷

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal bietet das *soziale Setting*. So weichen bestimmte Mentoring-Formen von klassischen Definitionen hinsichtlich des/der älteren bzw. erfahreneren MentorIn und dem/der jüngeren Mentee ab oder zeigen sich entgegen dem klassischen Mentoring nicht in einer dyadischen Form. Soll beispielsweise speziell die Zusammenarbeit und das Lernen zwischen Mitarbeitenden gefördert werden, hat ein Unternehmen die Möglichkeit, zum Ansatz des Peer-Mentorings zu greifen. Dies bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen KollegInnen auf gleicher hierarchischer Ebene. Der entstehende Austausch auf Augenhöhe bewirkt ein intensiveres Vertrauensverhältnis zwischen den KollegInnen.¹⁸ Hat ein Unternehmen nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, oder ist ein geringer Grad an Betreuung ausreichend, so bietet sich ein Gruppen-Mentoring zum Austausch an. Im Zuge dessen unterstützt ein/e MentorIn parallel eine Gruppe von Mentees als Gesamtes. Dabei kann nicht nur von der Erfahrung des/der MentorIn, sondern auch der Mentees untereinander profitiert und gelernt werden.¹⁹

Durch die Entwicklung neuer Methoden (die auch den digitalen Möglichkeiten Rechnung tragen) können über eine Mentoring-Struktur Beziehungen zwischen verschiedenen Generationen aufgebaut und gegenseitiges Lernen gefördert werden.²⁰ Dafür sollen aus dem besprochenen Fundus der Mentoring-Ansätze in Folge drei rezente Modelle dargestellt werden, die im final dargestellten „Better Together“-Ansatz der Studierenden in einzelnen Elementen Wiederhall finden werden.

- Reverse Mentoring

Beim *Reverse Mentoring* erfolgt eine Umkehr der Rollen der MentorInnen und der Mentees. Das bedeutet, dem/der MentorIn kommt nach wie vor die Aufgabe des Wissens- bzw. Erfahrungstransfers zu, es handelt sich dabei jedoch nicht um das ältere oder in der Unternehmenshierarchie höher gestellte Individuum.²¹ Dies ermöglicht ein Durchbrechen von Hierarchieebenen, sowie die Zusammenführung von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Hintergründen. Obwohl ein solches verschobenes Machtgefälle, wie auch die Neubetrachtung stereotyper Vorstellungen Herausforderungen darstellen, kann genau darin ein wesentlicher Vorteil dieses Mentoring-Ansatzes ausgemacht werden. Mentoring kann hier losgelöst von der etablierten Organisationshierarchie stattfinden und trägt damit zu einer, der Gen Z sehr wichtigen, Begegnung auf Augenhöhe bei.

So kommt das Konzept beispielsweise häufig dann zur Anwendung, wenn es darum geht, fortgeschrittene Generationen am Arbeitsmarkt mit neuen digitalen Trends vertraut zu machen.²² Durch diese Begegnung von Jung und Alt findet Wissensgewinn nicht nur auf individueller Ebene statt. Von den durch das Mentoring gewonnen Insights kann die gesamte Organisation profitieren.²³

Dies führten auch die Resümees des Reverse Mentoring-Programms der BayWa AG, einem Handels- und Dienstleistungskonzern, zu Tage. Junge und aufstrebende Mitarbeitende aus den verschiedensten Unternehmensbereichen fungierten dabei als MentorInnen für Mitarbeitende aus den Management-Reihen. Der Mentoring-Ansatz war dabei nicht nur für MentorIn und Mentee förderlich, durch die spezielle Rollenzuteilung konnten unternehmensweit Lösungen für diverse Problemstellungen entwickelt werden. Das Praxisbeispiel verdeutlicht außerdem, dass auch die MentorInnen, in diesem Fall die jüngeren Mitarbeitenden, im Unternehmen von einer derartigen Rollenkombination profitieren. Ihnen wird durch ihre Rolle nicht nur ein Gefühl der Sichtbarkeit und Wertschätzung vermittelt, darüber hinaus erhalten sie durch den Hierarchientfall auch Kontakt zu einflussreichen Mitarbeitenden und können so Kontakte knüpfen und ihre Karriere vorantreiben.²⁴

- Cross Mentoring

Der Ansatz des *Cross Mentoring* ermöglicht Weiterbildung über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus. Mentee und MentorIn stammen dabei aus unterschiedlichen Unternehmen, wobei der fehlende gemeinsame Organisationskontext einen offeneren Austausch zwischen den Mentoring-PartnerInnen erleichtert. Cross Mentoring trägt so zu organisationsübergreifender Weiterbildung bzw. Personalentwicklung bei, indem beispielsweise Out-of-the-box Denken sowie eine Reflexion der eigenen Denk-, Arbeits- und Handlungsweisen gefördert werden. Weiters begünstigt diese Form des Mentorings das Entstehen von Kooperationen sowie in weiterer Folge den Kontaktaufbau und die Netzwerkbildung. Cross Mentoring ermöglicht zudem besonders für kleinere Unternehmen, die etwa auf Grund ihrer Größe über begrenzte Ressourcen verfügen, die Teilnahme und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden an Mentorings.²⁵

Vorab festgelegten Spielregeln für alle beteiligten Unternehmen bzw. Mentoring-Tandems kommt bei diesem Mentoring-Ansatz eine große Bedeutung zu, wie auch das Beispiel des Cross-Company Mentoring Programms der Commerzbank zeigt. Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Unternehmen wie der Deutschen Lufthansa, der Deutschen Bank und Deutschen Telekom, welcher schon zur Jahrtausendwende entstand und das Ziel verfolgt, Know-How zu bündeln sowie Netzwerke zu vergrößern und so speziell Frauen auf ihrem Karriereweg zu fördern. Offenheit, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit sollen eine wertschätzende Zusammenarbeit sicherstellen. Zusätzliche Empfehlungen der einzelnen Projektteams ergänzen diese Eckpunkte und schaffen darüber hinaus den Rahmen für die weitere Zusammenarbeit sowie gemeinsame Zielvereinbarungen und einen Erwartungsabgleich.²⁶

- Blended Mentoring

Virtuelle Kommunikationsformen haben im „disruptiven Testraum“ der Covid-19 Pandemie an Bedeutung gewonnen und damit auch Mentoring-Prozesse entsprechend verändert²⁷. Nach einer McKinsey Studie erwarten Organisationen, dass postpandemisches Arbeiten zunehmend in hybrider Form gestaltet werden wird, was sich beispielsweise in einer Kombination aus On-Site und Remote-Working äußert und unweigerlich mit neuen Herausforderungen verbunden ist.²⁸ Wenngleich digitale Tools und virtuelle Kommunikationskanäle für Mentoring-Prozesse also vielfältige Möglichkeiten eröffnen, stimmt man dennoch überein, dass klassisches Face-to-Face Mentoring nicht ersetzt werden kann²⁹, was ein Umdenken bei der Planung von Mentoring-Prozessen sowie das zur Verfügung stellen geeigneter Tools erfordert³⁰.

Blended Mentoring setzt hier an, indem es Unternehmen die Möglichkeit bietet, klassisches Mentoring mit Elementen des E-Mentoring zu verknüpfen.³¹ Ziel dahinter ist eine Kombination jener Vorteile, die einerseits aus persönlichem Kontakt und andererseits aus digitalem Austausch resultieren.³² Traditionelle Face-to-Face Kommunikation wird so etwa mit E-Mail-Kommunikation, simplen Telefongesprächen oder dem Austausch über soziale Netzwerke bzw. neuen sozialen Technologien ergänzt.³³ Dies bietet den Mentoring-Tandems die Möglichkeit, sich zusätzlich zu persönlichen Treffen auch virtuell auszutauschen und darüber hinaus zu vernetzen. Im Zuge dessen werden den Mentoring-Teilnehmenden virtuelle Lerneinheiten und Hilfestellungen angeboten, deren Resultate anschließend in die nachfolgenden klassischen Mentoring-Einheiten einfließen.³⁴ Die digitalen Tools stellen also einen wesentlichen Zusatznutzen dar, der positiv zum Lern- bzw. Mentoring-Erfolg beiträgt.³⁵ Der größte Vorteil von Blended Mentoring zeigt sich im erleichterten Austausch zwischen Individuen über örtliche bzw. zeitliche Barrieren hinweg.³⁶

Die Kombination dieser drei speziellen Mentoring-Formen ermöglicht einen gewinnbringenden Austausch über Unternehmens- und Generationengrenzen hinaus, in dem relevante Fragestellungen gemeinsam diskutiert und gelöst werden können. Das nächste Kapitel zeigt den Ansatz, diese drei Formen zu kombinieren.

„Better Together“ – Projekt der Studierenden

Unter dem Stichwort „Lernen und Mentoring als HRS-Tool“, wurde Studierenden der Auftrag erteilt, ein Mentoring-Konzept zu erstellen, welches vier frei gewählte Organisationen in deren aktuellen HR-Herausforderungen unterstützt und darüber hinaus die Thematik unterschiedlicher Generationen in Unternehmen adressiert.

- Methodische Vorgehensweise der studentischen Gruppe

Die Vorgehensweise der Studierenden bestand darin, vier Beispielunternehmen zu analysieren, um anschließend aus den Ergebnissen eine Idee für ein Mentoring-Modell zu entwickeln, das für die Unternehmen einen Mehrwert liefern sowie ein gemeinsames Wachsen ermöglichen sollte.

In einem ersten Schritt wählte daher jede/r der vier Studierenden ein Beispielunternehmen aus. Hierfür wurden keine Einschränkungen definiert, die Suche fand im eigenen Netzwerk statt und wurde über Kanäle wie LinkedIn betrieben. Ziel war es, eine Ansprechperson aus dem HR-Bereich zu finden, die einen Einblick in die unternehmensspezifische HR-Strategie sowie aktuelle Ziel- und Problemstellungen des Unternehmens bzw. des HR-Bereichs geben konnte. Um die Suche zu vereinfachen, wurde den Organisationen Anonymität zugesichert, weshalb sie im weiteren Verlauf nur anhand ihrer Branchenzugehörigkeit dargestellt werden.

Nach einem Austausch mit den jeweiligen Unternehmen, fassten die Studierenden ihre wesentlichsten Erkenntnisse zusammen, um den jeweils übrigen drei Personen aus der Projektgruppe die Unternehmen zu präsentieren.

Dabei zeigte sich, dass jedes der vier Unternehmen über 3.000 Mitarbeitende beschäftigt und seinen Hauptstandort in Österreich hat. Zudem waren trotz deutlicher Unterschiede hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen – es handelte sich um einen Produktionsbetrieb, eine Marketing-Agentur, ein Logistikunternehmen und ein Unternehmen des öffentlichen Diensts – starke Ähnlichkeiten in den jeweiligen HRS-Ausrichtungen erkennbar. Im Zuge eines Stärken- und Schwächen Abgleichs in Bezug auf die HR-Strategie, kristallisierten sich für die einzelnen Unternehmen diverse Verbesserungsfelder heraus, welche sich mit den zuvor eruierten Problemstellungen deckten. In Tabelle 2 sind pro Unternehmen die wesentlichsten Stärken sowie ein ausgewähltes, smart formuliertes Ziel dargestellt.

Unternehmen	Stärken	Ziele
A (Produktionsbetrieb)	Trainings, Recruiting	Bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres wird die Zeiterfassung an einem Pilot-Standort abgeschafft und durch smarte Zielvereinbarungen ersetzt.
B (Marketing)	Zeiterfassung, Mitarbeitendenbindung	Bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres erhöhen sich die Anmeldezahlen der Mitarbeitenden zwischen 40 und 55 Jahren für unternehmensinterne Weiterbildungen um 30%.
C (Logistik)	Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeitendenbefragung, Digitalisierung	Bis zum Ende des übernächsten Geschäftsjahres verringert sich mithilfe einer überarbeiteten Employer-Branding Strategie die Fluktuationsrate um 20%.
D (öffentlicher Dienst)	Vergütungssystem, Weiterbildung	Bis Ende des Geschäftsjahres wird mithilfe einer neuen Employer-Branding-Strategie die Mitarbeitendenzufriedenheit in Umfragen nachweislich um 25% erhöht.

Tabelle 2: Stärken und Ziele der Beispielunternehmen

- Identifikation von 4 Unternehmen mit komplementären Kompetenzen

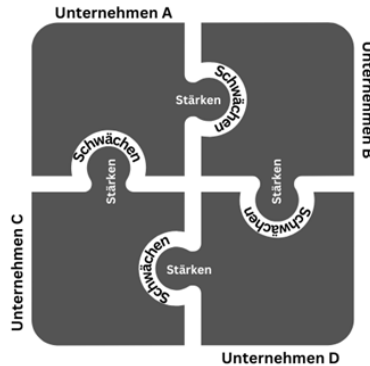


Abbildung 1: Vereinen von Stärken und Schwächen

Es wurde deutlich, dass die Unternehmen sich gegenseitig mit ihren vorhandenen Kompetenzen insofern ergänzen, als dass diese auch für die Zielerreichung der jeweils anderen Unternehmen förderlich wären (vgl. Abbildung 1). Beispielsweise könnte Unternehmen A von den Stärken im Bereich der Zeiterfassung des Unternehmens B profitieren. Ebenso kann sich Unternehmen C die Expertise von A im Bereich des Recruitings und auch B im Bereich der Mitarbeitendenbindung zu Nutze machen, um die eigene Fluktuationsrate zu verringern. Das Unternehmen D wiederum kann mit seinen Erfahrungen in der Weiterbildung die Zielerreichung des Unternehmens B unterstützen.

Die jeweiligen Gespräche mit den Kontaktpersonen der Unternehmen zeigten zudem, dass die Ermöglichung eines direkten Austauschs unter diesen, ein großes Potential birgt, um die Generationenthematik aufzugreifen. Der Zusammenschluss von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen kann helfen, das Verständnis für die jeweils andere Generation zu erweitern und somit Barrieren in der Zusammenarbeit abbauen. Zudem kann diese Verbindung auch unterschiedliche Sichtweisen und Zugänge offenlegen, die bei der Lösung generationsspezifischer Fragestellungen unterstützen.

Diese Erkenntnisse führten schließlich zur Idee eines unternehmensübergreifenden Mentoring-Konzepts, welches Elemente der drei beschriebenen Mentoring-Ansätze vereint: Um gegebenenfalls festgefahrene Situationen in Unternehmen zu lockern und die Offenheit gegenüber anderen Methoden und Strategien in Bezug auf generationsübergreifendes Zusammenarbeiten zu erweitern, sowie den Vorteil des Networkings zu nutzen, gewann der Ansatz des Cross Mentoring an Attraktivität. Hiermit sollen Stärken eines Unternehmens genutzt werden, um die Herausforderungen eines anderen Unternehmens zu bewältigen und somit einen produktiven Mehrwert zu schaffen. Im Fokus stehen dabei die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit gegenüber der Arbeitsweise von verschiedenen Generationen. Ein solches Mentoring-Programm über die eigenen

Unternehmensgrenzen hinaus kann den Blickwinkel für funktionierende Strategien der Praxis erweitern und Synergieeffekte effektiv entstehen lassen.

Um den klassischen Mentoring-Ansatz von lehrender und belehrter Person zu mobilisieren und ein Mentoring-Programm auf Augenhöhe zu entwickeln, bekam der Reverse Mentoring-Ansatz für dieses spezielle Programm eine Bedeutung. Zwar stellt der/die MentorIn die Person dar, die zur Kompetenz- und Wissensübermittlung zuständig ist, sie muss dennoch nicht der/die erfahrenere oder ältere AustauschpartnerIn sein. Zudem werden mit diesem Mentoring-Ansatz Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen zusammengeführt, was die Thematik des generationsübergreifenden Arbeitens aufgreift.

Der Ansatz des Blended Mentorings eignet sich darüber hinaus zur ortsunabhängigen Zusammenarbeit zwischen MentorInnen und Mentees, was für ein unternehmensübergreifendes Cross Mentoring förderlich ist.

Durch Kombination der Mentoring-Formen Cross Mentoring, Reverse Mentoring sowie Aspekten des Blended Mentorings entstand das „Better Together“ Mentoring-Konzept der Studierendengruppe.

Beschreibung des „Better Together“ Ansatzes

In der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Mentoring-Ansätzen und den Kompetenz- und Zielprofilen der gewählten Unternehmen entdeckten die Studierenden die darin schlummernden Kombinations- und Lernmöglichkeiten, die zum Wachsen in Gemeinsamkeit genutzt werden können. Mit „Better Together“ wurde von den Studierenden ein Ansatz entwickelt, der dieses Ziel realisieren helfen kann.

Der Grundsatz des Konzeptes von „Better Together“, dass alle Unternehmen voneinander lernen können, zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Ansatz.

In dem Projekt wurde ein theoretisches Konzept für den Ablauf eines solchen Programms anhand eines Beispiels ausgearbeitet. Die Analyse der vier Beispielunternehmen sowie die dadurch erkennbaren Gemeinsamkeiten und Lernpotentiale lieferten den Anstoß für die Ausarbeitung des nachstehenden, praxisorientierten Konzepts.

Der Prozess des Aufzeigens von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und die darauffolgende Ableitung von Learnings findet, wie in Abbildung 1 dargestellt, innerhalb eines *Kick-off-Workshops* statt, dessen Fokus auf gegenseitigem Kennenlernen liegt. Dies bezieht sich auf die Personen, aber auch auf die Unternehmen und deren jeweilige Herausforderungen und HR-Strategie. Daraus sollen in weiterer Folge individuelle Ziele (siehe Tabelle 2) abgeleitet werden, die mithilfe von „Better Together“ erreicht werden sollen.

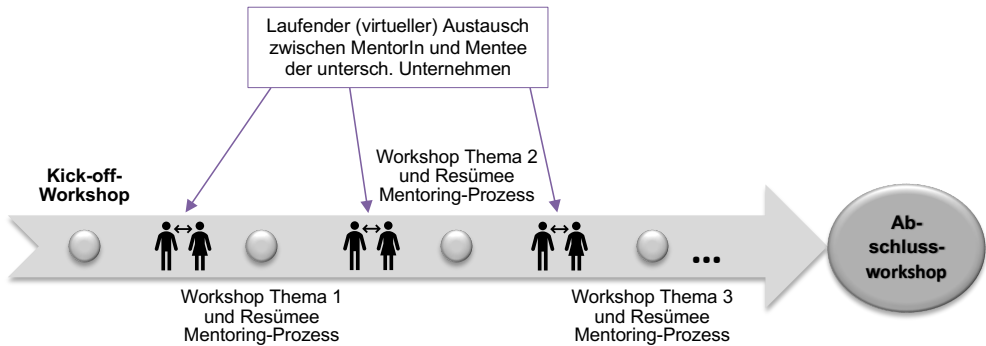


Abbildung 2: Ablauf Better Together

Jedes Unternehmen wird im Rahmen des Mentorings von zwei Personen vertreten, einer erfahreneren Führungskraft (mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung) und einer weniger erfahrenen Führungskraft. Dies soll intergenerationalen Dialog über die Repräsentanz der jeweiligen Sichtweisen ermöglichen.

Der *Zeitraum* des Mentorings kann themenadäquat festgelegt werden und über einige Monate oder Jahre gehen. Die regelmäßigen Workshops sollen es ermöglichen, die aktuellen Themen- bzw. Problemfelder strukturiert zu bearbeiten. Die *Themen* der Workshops werden dabei von den beteiligten Unternehmen wechselseitig selbst eingebracht und finden im je anderen Unternehmen einen Reflexions- und Resonanzraum.

Die Führungskräfte können im Sinne des Reverse Mentorings auch abseits der Workshops jederzeit aufeinander zugreifen und anstehende Herausforderungen gemeinsam besprechen. Empfohlen wird eine gewisse Regelmäßigkeit (wobei der Austausch persönlich oder virtuell möglich ist). Beendet wird das Projekt „Better Together“ mit einem gemeinsamen Abschlussworkshop, in dem die Erreichung der anfänglich gesetzten Ziele überprüft und der gemeinsame Mentoring-Prozess reflektiert wird.

Ziel dieses Ansatzes ist es, die Ressourcen der einzelnen Unternehmen bestmöglich auf die anderen auszuweiten und somit insgesamt flexibler und innovativer zu werden.

Zu beachten ist, dass eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wie in Form des „Better Together“-Ansatzes mit *Herausforderungen* verbunden sein kann. Da derartige Mentoring-Projekte üblicherweise auf einen größeren Zeitraum angelegt sind, ist es für Unternehmen notwendig, von Beginn an ausreichend Ressourcen einzuplanen.

Zusätzlich ist eine unternehmensübergreifende Informationsweitergabe auch unter Compliance- und wettbewerbsrechtlichen Aspekten beachtlich. Auch wenn es ratsam ist, die rechtliche Unbedenklichkeit der zu bearbeitenden Themenfelder mit einem/er UnternehmensjuristIn zu besprechen, lassen sich einige Grundsätze festhalten:

1. Öffentlich verfügbare Information (etwa im Internet allgemein abrufbar) oder im eigenen Unternehmen als „öffentlich“ klassifizierte Information kann geteilt werden.
2. Höchstpersönliche Erfahrungen und Meinungen, die keine sensiblen oder personenbezogenen Informationen enthalten (oder ableitbar sind), können geteilt werden.
3. Allgemein ist die Informationsweitergabe rechtlich unproblematisch, je weiter weg die jeweilige Information von vertraulichen, sensiblen, strategischen und marktrelevanten Daten entfernt ist.
4. Gesetzliche Verbände und Interessensvertretungen (etwa WKÖ) als neutrale Stellen pflegen etwa Marktinformationssysteme auf Basis historischer oder hinreichend aggregierter Daten, woraus keine individuellen Markt- und Wettbewerbssituationen ableitbar sind. Sofern für die Mentoring-Settings Marktdaten wesentlich sind, kann auf solche Marktinformationssysteme Rückgriff genommen werden.

Um die Möglichkeiten und Vorteile eines generationsübergreifenden Austauschs zwischen Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen zu veranschaulichen, sind Gabriele Klein-Gleissinger und Daniel Ruschitzka in den persönlichen Austausch gegangen. Ein Auszug ihrer Konversation ist nachfolgend dargestellt.

Daniel Ruschitzka: *Liebe Frau Klein-Gleissinger, vor zwei Monaten habe ich meine Tätigkeit als Führungskraft angetreten. Aktuell wird bei uns eine neue Software eingeführt. Eine langjährige Mitarbeiterin weigert sich jedoch diese zu nutzen. Sie begründet dies damit, dass sie zwei Jahre vor ihrem Pensionsantritt keinen Sinn darin sieht, die Anwendung dieser noch zu erlernen. In meiner neuen Führungsrolle fällt es mir hierbei schwer, mich durchzusetzen. Welchen Rat können Sie mir aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung als Führungskraft geben?*

Gabriele Klein-Gleissinger: *Lieber Herr Ruschitzka! Hinterfragen Sie die Motive der Weigerung (Angst vor Veränderung, grundsätzliches nicht Wollen, Unsicherheit, zu versagen ...). Bevor Sie versuchen, etwas durchzusetzen, geht es meiner Einschätzung darum, alle ins Boot zu holen und Ängste, Befürchtungen, Unsicherheiten zu identifizieren und zu verstehen. Dann kann man meiner Meinung nach sehr viel besser darauf eingehen und vielleicht auch individuelle Lösungen finden! Gibt es andere Tätigkeiten, die die Kollegin bis zum Pensionsantritt übernehmen kann und womit sie ausgelastet ist?*

Daniel Ruschitzka: *Schon bei der ausführlichen Schulung für die neue Software stellte sich die Mitarbeiterin leider quer. Das Übernehmen einer anderen Aufgabe würde sich aufwandtechnisch nicht rentieren, da ihr Aufgabenbereich sehr speziell ist. Die Motive der Weigerung zu hinterfragen habe ich bereits versucht, ich werde aber noch einmal genauer darauf eingehen. Glauben Sie, dass es hilfreich ist, wenn ich in einem*

Einzelgespräch auf sie zugehe oder lieber gemeinsam mit KollegInnen in einer ähnlichen Situation?

Gabriele Klein-Gleissinger: *Ich würde es stufenweise angehen – zuerst jedenfalls nochmals ein Einzelgespräch mit der Kollegin, dabei versuchen ihre Motive zu verstehen und sie auch fragen, wie sie sich ihren Beitrag für die zwei Jahre bis zur Pension vorstellt - das neue System ist Fakt und jeder muss mit! Dafür könnten Sie dann eventuell andere KollegInnen in einer ähnlichen Situation beiziehen und von deren Erfahrung berichten lassen bzw. diese vielleicht für eine Einarbeitungszeit als „Beiwagerl“ anbieten!*

Ich hätte auch noch ein Thema – wir haben gerade ein Projekt, bei dem wir mit verschiedenen Tools arbeiten, die uns das agile, asynchrone Arbeiten erleichtern sollen („Single Source of Truth“). Allerdings gibt es eine Vielzahl dieser Tools (Miro, SharePoint, One-Note etc.), was es schwierig macht, das richtige auszuwählen! Haben Sie einen Tipp, wie wir uns da besser zurechtfinden und schneller identifizieren können, welches uns weiterhilft?

Daniel Ruschitzka: *Einige Schritte, die ich empfehlen kann: Zunächst sollte klar definiert werden, welche Funktionen und Eigenschaften von einem Tool erwartet werden. Anschließend ist es ratsam, die Funktionen, Benutzerbewertungen und Vergleiche der diversen Tools zu prüfen. Man sollte auch darauf achten, dass die ausgewählten Tools gut mit den bestehenden Systemen integrierbar sind. Um die Eignung der Tools zu überprüfen, empfehle ich, kostenlose Testversionen auszuprobieren und Feedback vom Team einzuholen. Dabei sollte man auch die Skalierbarkeit berücksichtigen, um zukünftige Anforderungen sowie das Wachstum abzudecken.*

Es kann auch hilfreich sein, Empfehlungen von anderen Teams oder Fachleuten einzuholen, die ähnliche Arbeitsweisen und Anforderungen haben. Schließlich sollte man laufend evaluieren, ob das gewählte Tool den Bedürfnissen entspricht und ob es möglicherweise bessere Optionen auf dem Markt gibt.

Gabriele Klein-Gleissinger: *Das mit den Testlizenzen haben wir schon gemacht – am Ende des Tages ist es auch eine Budgetfrage. Die Tipps helfen mir auf jeden Fall weiter, vielen Dank!*

Fazit

Die Literatur über Erwartungen der jüngeren Generationen an intergenerationale Zusammenarbeit zeigt einen klaren Fokus auf gegenseitiges Lernen, Respekt und Verständnis. Ein derartiges Agieren soll nach diesen Vorstellungen „auf Augenhöhe“ stattfinden. Einen geeigneten Ansatz, um Generationen auf diese Weise näher zusammenzubringen, stellt das Instrument des Mentorings dar.

In den unterschiedlichen Varianten dieses methodischen Voneinander-Lernens können Prozesse und Ziele festgelegt und Rollen ausgehandelt werden. Die Vorteile von

Mentoring-Projekten können vielfältig sein und von einer Erweiterung des beruflichen Netzwerks bis hin zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenzen reichen.

Im vorliegenden Artikel hat eine Gruppe von Studierenden Elemente rezenter Mentoring-Modelle adaptiert in einen konzeptionellen Ansatz „Better Together“ kombiniert, welcher im Rahmen eines intergenerationalen Konzepts ein Wachsen in Gemeinsamkeit ermöglichen soll.

Literatur

- ¹ Das AutorInnenteam bedankt sich bei zwei ReviewerInnen für anregende und konstruktive Hinweise, sowie bei Tanja Gruber BA MBA und Sabine Klinger BA MA für ihre Unterstützungen bei der Erstellung dieses Beitrags.
- ² Gowdy, J. (Ed.). (1998). *Limited wants, unlimited means: A reader on hunter-gatherer economics and the environment*. Island Press.
- ³ Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management–Handlungsansätze für das Personalmanagement. In *Generationen-Management* (pp. 3-25). Springer Gabler, Wiesbaden.
- ⁴ Čič, Ž. V., & Žižek, S. Š. (2017). Intergenerational cooperation at the workplace from the management perspective. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(3), 47-59.
- ⁵ angelehnt an: WIFI Unternehmensservice der Wirtschaftskammer Österreich (2018). *Generationen-Balance im Unternehmen – Empfehlungen und Praxis-Tipps für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt in KMU*. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, 341, 1-38; Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters*. Your Workplace. New York: Amacom; Čič & Žižek (2017); Macovei, Crenguța Mihaela/Martinescu-Bădălan, Fabiana (2022). *International Conference Knowledge based Organization*, 28(2), 191-196.
- ⁶ Čič, Ž. V., & Žižek, S. Š. (2017).
- ⁷ Kram, K.E. (1980). *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers*. Dissertation Abstracts International, 41, 05B (UMI No. 8025206).
- ⁸ Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. *Administrative Science Quarterly* 30(3): 454-456.
- ⁹ Underhill, C.M. (2005). *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*. *Journal of Vocational Behavior* 68: 292-307.
- ¹⁰ Fowler, J.L. & O’Gorman, J.G. (2005). *Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors*. *British Journal of Management* 16(1): 51-57.
- ¹¹ Seibert, S.E. (1999). *The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment*. *Journal of Vocational Behavior* 54: 483-502, zitiert in Haggard, D.L., Dougherty, T., Turban, D.B., & Wilbanks, J.E. (2011). *Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research*. *Journal of Management* 37(1): 280-304.
- ¹² Van Emmerik, H., Gayle Baugh, S., & Euwema, M. C. (2005). *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*. *Career Development International*, 10(4), 310-324, zitiert in Haggard et al. (2011)
- ¹³ Haggard et al. (2011).
- ¹⁴ Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). *A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094.
- ¹⁵ Allen, T.D., Smith, M.A., Mael, F.A., O’Shea, P.G., & Eby, L.T. (2009). *Organization-Level Mentoring and Organizational Performance Within Substance Abuse Centers*. *Journal of Management*, 35, 1113-1128.
- ¹⁶ Mullen, C.A. & Klimaitis, C.C. (2019). *Defining mentoring: a literature review of issues, types and applications*. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1-17.
- ¹⁷ Graf, N. & Edelkraut, F. (2016). *Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. unveröffentlicht: Springer-Verlag; Pflaum, S. & Wüst, L. (2019). *Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Springer.

- ¹⁸ Pflaum, S. & Wüst, L. (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer.
- ¹⁹ Graf, N. & Edelkraut, F. (2016a). Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. unveröffentlicht: Springer-Verlag.
- ²⁰ Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313-1328.
- ²¹ Graf, N. & Edelkraut, F. (2017). Mentoring: das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ²² Domsch, M., Ladwig, D., & Weber, F. (2017). Cross Mentoring - Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung. In: Springer Professional "Wirtschaft+Technik", Springer Professional "Wirtschaft". Heidelberg: Springer Berlin.
- ²³ Spies, Rainer (2019). Manager lernen von ihren Mitarbeitern. *Bankmagazin* 2-3. Springerprofessional.de.
- ²⁴ Pflaum, Stephan/Wüst, Lothar (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer.
- ²⁵ Domsch et al. (2017).
- ²⁶ Wolf, J. (2011). Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Company-Mentoring. In Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ²⁷ <https://www.hrjournal.de/was-hr-bei-blended-coaching-beachten-sollte/> [Abruf am 16.4.2023].
- ²⁸ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> [Abruf am 1.4.2023].
- ²⁹ <https://www.togetherplatform.com/blog/face-to-face-vs-digital-mentoring> [Abruf am 23.3.2023].
- ³⁰ <https://chronus.com/blog/effective-mentoring-in-the-hybrid-workplace> [Abruf am 28.3.2023].
- ³¹ Mullen & Klimaitis (2019).
- ³² Graf, N. & Edelkraut, F. (2017b). Blended Mentoring – Soziales Lernen im neuen Leadership-Zeitalter. In Von Au, C. (Hrsg.). *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen, Leadership und Angewandte Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ³³ Murphy, W.M. (2011). From E-Mentoring to Blended Mentoring: Increasing Students' Developmental Initiation and Mentors' Satisfaction. *Babson College. Academy of Management Learning & Education* 10: 606–622.
- ³⁴ Graf & Edelkraut (2017b).
- ³⁵ https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mentoring-konzepte-ziele-und-vorgehensweise-23-blended-mentoring_idesk_PI42323_HI10964531.html [Abruf am 25.2.2023].
- ³⁶ Murphy (2011).

Information zu den AutorInnen

MMMag. Dr. Stephan Klinger unterrichtet an der JKU Linz, TU Wien, WU Wien sowie an der Ferdinand Porsche FernFH Themen wie Ethical Leadership, Negotiation Management, Human Resource Management sowie Sensemaking.

Gabriele Klein-Gleissinger, CEFA ist Leiterin der Abteilung Markt- und Börsenaufsicht und stellvertretende Bereichsleiterin Wertpapieraufsicht in der FMA. Davor war sie für den Aufbau der Abteilung Markt- und Börsenaufsicht in der Bundes-Wertpapieraufsicht verantwortlich. Langjährige Führungs- und Projekterfahrung sowie im Kapitalmarkt bei international tätigen Kreditinstituten.

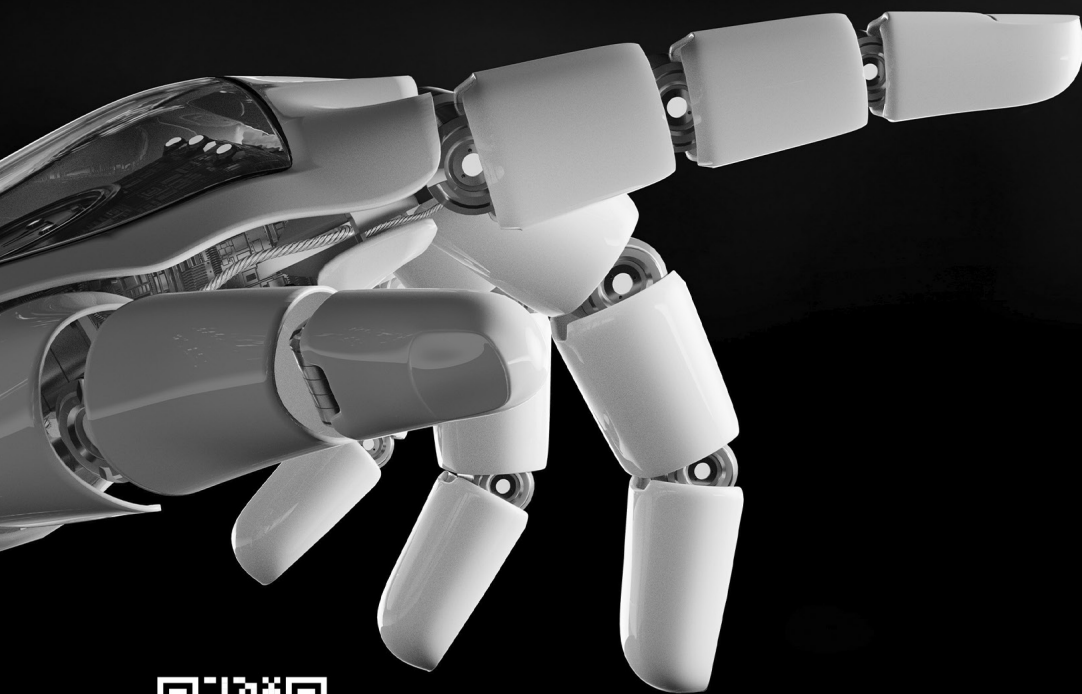
Christina Landerl, BA absolvierte den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH und ist zurzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Human Resource Management.

Daniel Ruschitzka, BA hat den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, Schwerpunkt Marketing, an der Ferdinand Porsche FernFH absolviert und ist derzeit Studierender des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt Human Resource Management an der Ferdinand Porsche FernFH.

Alina Schulz, BSc hat den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft mit Erweiterungscurricula der Psychologie an der Universität Wien abgeschlossen und ist derzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Marketing.

Kristina Schur, BA hat an der FH Wien der WKW den Bachelorstudiengang Kommunikationswirtschaft absolviert und ist aktuell Studentin des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Human Resource Management.

Where Technology meets Business



Mehr Infos unter:
tuwien.ac.at/mba



ACADEMY FOR
CONTINUING
EDUCATION

Connecting Science, Technology & Business.

**You meet
Your Future.**



**Management & Technology Executive MBAs
der TU Wien Academy for Continuing Education**