

NextPractice

- Wie sieht Ihr nächster Schritt aus? -



Ein Handbuch zur Anregung von kleinen und großen
Organisationsentwicklungsmaßnahmen

erstellt im Rahmen des Seminars Fachkräftesicherung und Motivation (M3) an der Universität Trier
von Bachelorstudierenden der Psychologie unter der Leitung von Christian Jaster, M. Sc.

Vorwort

Liebe Leser,

ohne Personal geht es, zumindest in mittelfristiger Zukunft, nicht. Über 63.000 Stunden beträgt die aktuelle Lebensarbeitszeit einer Vollzeitkraft in Deutschland. Für Unternehmen ist das Personal zumeist der mit Abstand größte und gleichzeitig unentbehrlichste Kostenpunkt. Denn wenn Personal fehlt, dann wird es erst richtig teuer: Eine 2018 veröffentlichte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) beziffert den Schaden 440.000 unbesetzter Fachkräftestellen mit 30 Milliarden Euro. Es bleibt festzuhalten: Das Personalwesen ist der wichtigste Bestandteil einer guten Unternehmensführung.

Gerade in den aktuellen Zeiten des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Digitalisierung sind die Unternehmen im Vorteil, die ihr Personalwesen proaktiv und strategisch angehen. Vor allem kleinere und mittelständische Betriebe, aber auch „Global Player“ haben hier zeitliche, finanzielle und kompetenzbezogene Engpässe, um neben dem Tagesgeschäft zukunftsorientierte Personalpolitik zu betreiben. Dabei muss es gar nicht immer die große Transformation sein. Bereits kleine, gut geplante Veränderungen können den Unterschied zwischen Reagieren und Gestalten ausmachen.

Dieses Handbuch, entstanden in einem Seminar zum Thema Fachkräftesicherung und Motivation, soll Ihnen hierbei als Leitfaden dienen, als Anregung für eigene, kleine Transformationen. Es zeigt Ihnen am Beispiel zweier Mittelstandsbetriebe aus dem Handwerk und der IT größere und kleinere Möglichkeiten der Organisationsentwicklung auf.

Insgesamt haben wir 6 Fallbeispiele für sie aufbereitet. Jedes Fallbeispiel beginnt zunächst mit einer kurzen Einführung in die durchzuführende Maßnahme, wie etwa die Implementierung eines Mentoring-Programms. Sie erfahren etwas über Erfolgsfaktoren und Fallstricke dieser Maßnahmen und bekommen dann anhand eines konkreten Ablaufplans vorgestellt, wie diese Maßnahme in unseren Beispielunternehmen umgesetzt werden könnte. Sie werden sehen, meist reichen hier kleinere Veränderungen aus, um Großes zu bewirken.

Mein Dank gilt den Studierenden, ohne deren Einsatz dieses Handbuch nie entstanden wäre. Sie haben sich innerhalb weniger Monate zu Experten in Ihren Themengebieten entwickelt und mir wieder einmal bewiesen, dass ein forderndes und partizipatives Lehrkonzept nicht nur zu den besten Ergebnissen führt, sondern auch den meisten Spaß auf dem Weg dahin bringt.

Nun bleibt mir nur, Ihnen als Leser viel Spaß bei der Lektüre zu wünschen. Lassen sie sich inspirieren!

November 2019

Christian Jaster, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Abteilung Wirtschaftspsychologie

Universität Trier

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Motivation im Großkonzern – IT-Dienstleister Bring IT on!	4
1.1 Mentoring-Programm für Auszubildende	4
1.2 Compensation & Benefits.....	8
1.3 Kommunikations-Workshop zwischen den Abteilungen	12
2. Motivation im Familienbetrieb – Fliesen & Sanitär Kachelmann.....	16
2.1 Reverse Mentoring Programm zu Digitalisierungspotentialen	16
2.2 Feedback-Training für Führungskräfte	19
2.3 Entwicklungsgespräch	22
Literaturverzeichnis.....	26
Autorenverzeichnis.....	27

1. Motivation im Großkonzern – IT-Dienstleister Bring IT on!



Der international agierende Konzern Bring IT on! ist mit 350 Mitarbeitenden ein wichtiger Arbeitgeber im Vierländereck. Auch im IT-Bereich herrscht Fachkräftemangel: Der Bedarf an IT-Leistungen kann durch die geringe Zahl ausgebildeter

Facharbeiter nicht gedeckt werden. Die Geschäftsführung weiß, dass Fachkräftesicherung das beste Mittel gegen Fachkräftemangel ist und möchte den aktuellen Mitarbeitenden mehr bieten. Dazu wurde die Universität Trier mit der Befragung aller Mitarbeitenden beauftragt. In der Auswertung der Online-Befragung fanden sich drei konkrete Themen, die den Mitarbeitenden wichtig sind: (1) eine stärkere, organisierte Unterstützung der Auszubildenden in der Ausführung neuer oder komplexer Tätigkeiten, (2) eine angemessene Kompensation für substantielle Überstunden, (3) eine bessere Kommunikation zwischen den voneinander abhängigen Abteilungen.

1.1 Mentoring-Programm für Auszubildende

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

Bring IT on! wirbt bei jungen Auszubildenden damit, dass sie von Tag 1 an aktiv am Geschehen teilnehmen und sehr früh anteilige Projektverantwortung übernehmen können. Die Auszubildenden schätzen diese starke Eigenverantwortung sehr, würden sich jedoch manchmal mehr Unterstützung wünschen. Viele Schritte, die sie eigenständig gehen müssen, machen sie überhaupt erst zum ersten Mal.

Zukünftig sollen die Auszubildenden bei komplexen Aufgaben, aber vor allem im allgemeinen Arbeitsalltag besser unterstützt werden. Deshalb möchte Bring IT on! nun ein Mentoringprogramm einführen.

Was ist Mentoring und wozu wird es eingesetzt?

„Mentoring bezeichnet einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person eine weniger erfahrene Person über einen längeren Zeitraum in einem „Vier-Augen-Gespräch“ berät.“ (Schmid und Hasen, 2011, S.11)

Mentoring ist ein strukturierter Prozess, bei dem zuerst aus einer spezifischen Situation eine Problemlage definiert, Ziele abgeleitet und detaillierte spezifische Ergebniserwartungen formuliert werden, die in der Praxis realisierbar sind. Im Fokus liegt dabei die (berufliche und/oder persönliche) Entwicklung des Mentees. Die Häufigkeit der Treffen ist variabel und längere Zeitspannen werden angesetzt. Es dient dem Aufbau von persönlichen Beziehungen, dafür sind Respekt, Vertrauen und Achtung wichtig.

Mentoren sind nicht zwangsläufig Vorgesetzte oder der Chef, in der Regel aber eine höherrangige Person mit breiterem beruflichen Wissen und einem Erfahrungsvorteil gegenüber dem Mentee (hier: Neueinsteiger/Berufsanfänger/Azubi). Der Mentor dient dem Mentee, um sich besser im Beruf zurechtzufinden, hilft der persönlichen beruflichen Entwicklung und unterstützt den Aufstieg. In der Tätigkeit als Mentor kann er Führungserfahrungen sammeln und interpersonale Kompetenzen erwerben. Er erfährt die Wertschätzung des eigenen Wissens (also im Kontext der Organisation/Berufsfeld ein Gefühl der Generativität) sowie Anerkennung und Respekt seitens des

Mentees und der Kollegen. Mentoring erfüllt damit sowohl für den Mentee als auch den Mentor eine Reihe karriererelevanter und psychosozialer Funktionen.

Die Organisation profitiert von Mentoring durch die verbesserte Eingliederung neuer Mitarbeiter, die Vorbereitung von Nachwuchskräften auf spätere Führungspositionen und die Förderung der Kommunikation innerhalb der Organisation zwischen Ebenen und Generationen.

Studien zu Mentoring entdeckten Zusammenhänge mit höherem Einkommen, schnellerem Aufstieg in der Organisation und höherer Laufbahnzufriedenheit des Mentees.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke in der Umsetzung von Mentoring?

Allgemeine Erfolgsfaktoren

- Gegenseitigkeit der sozialen Beziehung
- Lernpartnerschaft, d.h. der Mentor bringt Wissen und Erfahrung, der Mentee neue Ideen ein
- reguläre und konsistente Beziehung
- Förderung des Lernens und Wissens auf Augenhöhe

Wichtig ist auch, dass das vorher angesetzte Ziel in der Praxis durchführbar, also von verschiedenen Gruppen leistbar ist. Dabei muss individuell auf den Mentee eingegangen und beiden Personen partnerschaftlich Raum für Ideen gegeben werden.

Erfolgsfaktoren auf Seiten des Mentors

Bezüglich des Mentors konnten förderliche Eigenschaften identifiziert werden:

- positive Einstellung zu Karriere/Aufstieg
- positives Verhältnis zum Vorgesetzten
- positive Affektivität
- Freude, eigene Erfahrungen weiter geben zu können
- Aus Sicht der Mentees ist es wichtig, dass Mentoren Wissen erfolgreich vermitteln können, ein großes Netzwerk besitzen, entscheidungsfreudig und organisiert sind sowie dass sie den Mentees Freiräume lassen, um eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

Fallstricke im Mentoring

Mentoren investieren viel in eine Mentoringbeziehung. Dieser Aufwand sollte sich aus ihrer Sicht auch lohnen. Sind Mentoren jedoch zu sehr mit der Antizipation negativer Konsequenzen beschäftigt, z.B. der Sorge um ihr eigenes Image beim Scheitern, so stehen die Chancen für eine erfolgreiche Mentoringbeziehung schlecht. Ebenfalls schädlich für ein erfolgreiches Mentoring sind unrealistische Erwartungen, geringe Einbringungsbereitschaft sowie eine schlechte Passung. Diesen Problemen kann beispielsweise durch ein strukturiertes Mentoringkonzept, dessen Implementierung ausreichend vorbereitet wird, Einhalt geboten werden.

Art des Mentorings

Je nach Art des Mentorings ergeben sich weitere, spezifische Erfolgsfaktoren und Fallstricke.

- Bei externem Mentoring kommt der Mentor aus einer anderen Firma, dadurch fallen unmittelbare hierarchische Unterschiede weg. Das ermöglicht schnelleres Vertrauen und Kennenlernen von Vorgehensweisen aus dem anderen Betrieb. Auch ist dieses Verfahren für kleinere Unternehmen sinnvoll.

- Cross Mentoring ist eine Unterform des externen Mentoring, bei der Mentoring-Programme über verschiedene Unternehmen hinweg implementiert werden. Dadurch ergeben sich erhöhte Lernmöglichkeiten und die Stimulation von Kreativität.
- Bei internem Mentoring kommen die Mentoren aus der eigenen Organisation und sind in der Hierarchie höhergestellt. Sie kennen die spezifischen organisationalen Begebenheiten. Dadurch wird die interne Kommunikation gestärkt.
- Peer-Mentoring beschreibt eine Art des Mentorings, in der Kollegen mit Fachexpertise Kollegen helfen, die fachlich weniger versiert sind. Das ist auch entgegen der Hierarchie und horizontal (d.h. auf einer Erfahrungs-/Karrierestufe) möglich.
- E-Mentoring ist die technische Vermittlung von Mentoring-Programmen. Dadurch kann man sich weltweit mit Mentoren austauschen und der Mentor hat mehr Zeit, um auf schwierige Fragen der Mentees Antworten zu finden. Nonverbale Signale finden jedoch nur unter Einsatz von Videotechnik in der Kommunikation Beachtung, die Anschaffung der Technologien kosten Geld und die notwendigen technischen Kompetenzen müssen, wenn noch nicht vorhanden, vermittelt werden.
- Cross- und Same-Gender-Mentoring betrachtet primär den Einfluss der Geschlechterrollen auf den Erfolg des Mentoring, hierzu gibt es keine konsistenten Befunde in der Literatur.

Wie könnte ein Mentoringprogramm bei Bring IT on! ablaufen?

Zielsetzung

Die Auszubildenden (Mentees) bei Bring IT on! wünschen sich mehr Unterstützung in komplexen und neuen Situationen. Daher wären die Ziele eines Mentorings (1) die Identifikation von Situationen, in denen Hilfe angezeigt wäre, (2) die persönliche und fachliche Begleitung in diesen Situationen sowie (3) die eigenständige Aufgabenausführung ehemals komplexer Situationen durch den Mentee.“

Kriterien zur Auswahl potenzieller MentorInnen

- Ausbildungsniveau (je höher das Ausbildungsniveau, desto größer die Bereitschaft)
- Situationspezifische Bedingungen (Beziehung zu den eigenen Vorgesetzten, Erleben der Arbeitssituation in Hinblick auf Belastung)
- Biografie (positive Vergangenheit als Mentee erhöht die Bereitschaft)
- Persönlichkeitsmerkmale (positive Einstellung zu Aufstieg und Karriere, Selbstwirksamkeitserwartung, Altruismus, positive Affektivität, Selbstreflexion)

Matching - Vermittlung des Mentoring-Tandems

- Es wird einen Online-Expertenpool geben, in dem sich MentorInnen mit ihren Expertisen darstellen, Grundinformationen zu ihrem Arbeitsbereich veröffentlichen.
- Die MentorInnen werden aus der Organisation akquiriert, da Bring IT on! mit 350 Mitarbeitern ein ausreichend großes Unternehmen ist. Dadurch wird die interne Kommunikation über Generationen und Hierarchien hinweg gestärkt.
- Die Zuteilung des Tandems erfolgt nach den Kriterien geographischer Nähe des Wohnorts, Kompetenz-Aufgaben-Fit, Hierarchie. Zu letzterem wird empfohlen, dass die MentorInnen mindestens 2 Stufen höhergestellt sind als die Mentees und nicht in direkter Linie zu ihnen stehen. Den MentorInnen und Mentees werden im Matching-Prozess nach Möglichkeit mehrere Möglichkeiten zur Auswahl vorgeschlagen.

- Als erstes Treffen des Tandems ist ein Vier-Augen-Gespräch anzusetzen, indem sich MentorIn und Mentee kennenlernen und herausfinden, ob ein persönlicher und vertraulicher Austausch prinzipiell möglich ist. Dabei ist die Möglichkeit des Auflösens eines Tandems und Bildung eines neuen Tandems ein wesentlicher Bestandteil. Ansprechpartner dafür ist das Programmmanagement.

Ablauf des Mentoring-Programms

- Zum Beginn des Mentoring-Programms wird eine Kick-Off Veranstaltung angesetzt, in dem sich die gesamte Teilnehmergruppe kennenlernt. Dabei werden alle Informationen vermittelt und Vereinbarungen getroffen, damit das Mentoring folglich von den Tandems eigenständig vollzogen werden kann.
- Danach treffen sich die Tandems um die Zielsetzung, die Rollenverteilung und Erwartungshaltungen individuell zu konkretisieren und Vertrauen zu schaffen.
- Tandem-Treffen finden einmal monatlich, ergänzt um Telefon- und E-mailkontakte, sowie Treffen nach Bedarf unter Absprache über einen Zeitraum von einem Jahr statt.
- In den folgenden Tandemtreffen werden die (kurzfristigen und langfristigen) Zielsetzungen und Erwartungshaltungen evaluiert (Feedback und Rückblick) und aktualisiert, wenn gewünscht auch Berufliches und Privates besprochen.
- Alle Inhalte der Tandemtreffen werden protokolliert.
- Begleitende Workshops und Programme werden von der Programmleitung organisiert, von den MentorInnen durchgeführt und stärken neben der Tandembeziehung auch das Netzwerk im Unternehmen.
- Auftretende Probleme während des Programms sollen zeitnah gelöst werden, damit der Fortschritt nicht stagniert. Die Monats- und Gesamtevaluation wird strukturiert und systematisch zur Bewertung der Zielerreichung durchgeführt.
- Weiterhin wird der Onlinepool aufrechterhalten, sodass Mentees bei aufkommenden Fragen, die mentorInnenseitig nicht beantwortet werden können (z.B. nicht in ihrer Expertise liegen), Zugang zu einem Netzwerk von MentorInnen haben, in dem sie Antworten auf ihre Fragestellungen finden können.
- Zum Abschluss des Mentoring-Programms findet wieder eine Veranstaltung mit allen Teilnehmern des Programms statt.
- MentorInnen wird nach dem Programm die Möglichkeit des Einstiegs ins Programmmanagement gegeben und Mentees können in folgenden Programmen als Mentoren arbeiten. Somit können gesammelte Erfahrungen direkt in die Umsetzung des Programms integriert und das Mentoringprogramm langfristig erhalten werden.

1.2 Compensation & Benefits

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

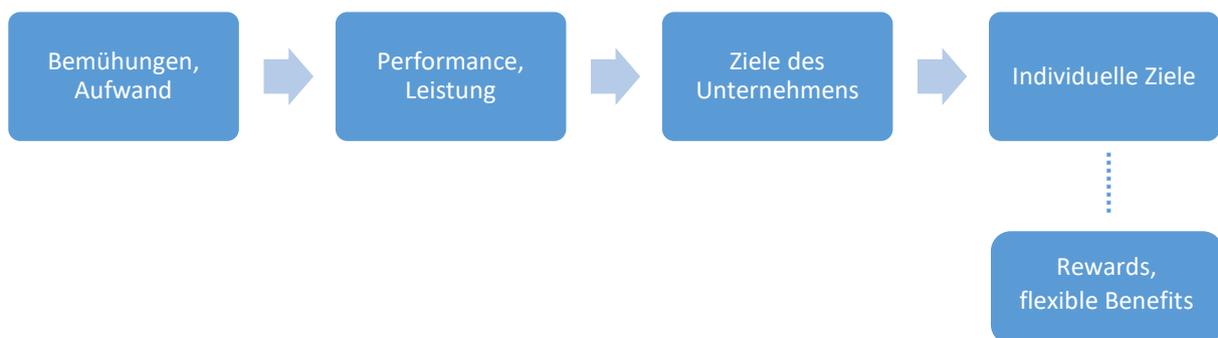
Die Arbeit in einem stark wachsenden Unternehmen macht den Mitarbeitenden viel Spaß. Dennoch hat das starke Wachstum den entscheidenden Nachteil, dass regelmäßige Überstunden zur Tagesordnung gehören. Aufgrund der starken Auftragslage gibt es kaum Möglichkeiten, die gesammelten Überstunden "abzufeiern". Gleichzeitig fehlt es hier an alternativen Vergütungsmodellen. Das Grundgehalt ist zwar branchenüblich, Überstunden oder Erfolge werden jedoch bisher nicht vergütet. Auch andere, alternative Kompensationen finden sich nicht.

Bring IT on! möchte diesen Missstand beheben und sucht nach Möglichkeiten seine Mitarbeitenden fair zu kompensieren. Daher soll mittelfristig ein Compensation & Benefits-Programm eingeführt werden, dass sowohl der Realität des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht.

Was versteht man unter „Compensation & Benefits“ und wozu wird es eingesetzt?

Das grundlegende Verhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer beruht darauf, dass der Mitarbeiter für seine Arbeit und Leistung entlohnt wird. Damit kann Letzterer seine (Grund-) Bedürfnisse befriedigen. Somit stellt die Bezahlung in der Berufswelt einen wichtigen Motivator dar. Lohnerhöhung ist somit eine basale Möglichkeit der Motivationssteigerung. Der Grundlohn ist dabei nur eine von vielen Komponenten, Arbeit angemessen zu kompensieren.

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie der Aufwand der Arbeitnehmer mit Leistungszielen und Zielverwirklichung auf Unternehmensebene zusammenhängt und wie Compensation & Benefits daran anknüpfen.



Besondere Bemühungen und hoher Aufwand der Mitarbeiter führen zu besseren Leistungen, die zur Verwirklichung der Ziele des Unternehmens beitragen. Damit werden die Mitarbeiter auch ihren individuellen Zielen gerecht. Bei der Erfüllung individueller Ziele nimmt der Arbeitgeber durch die Vergabe von besonderen Belohnungen eine wichtige Rolle ein. Grundsätzlich dienen Belohnungen der Motivationssteigerung, erzeugen ein Gefühl von Gerechtigkeit und fördern die Bindung an das Unternehmen. Dies steigert zunächst die individuelle Leistung der Mitarbeiter und langfristig die des Unternehmens. Um solche Effekte der Leistungs- und Motivationssteigerung zu erzielen, ist es notwendig, dass sich Arbeitgeber mit dem Konzept der Compensation & Benefits auseinandersetzen.

Dabei umfassen Compensations alle, meist finanziellen, Entschädigungen, die der Arbeitnehmer im Austausch für erbrachte Leistungen bekommt. Entschädigungen finanzieller Art sind beispielsweise Boni, wobei auch zusätzliche Anreize und Sozialleistungen, sogenannte Benefits, ein wichtiger Aspekt von Compensation Programmen darstellen. Benefits, die das Leben der Mitarbeiter bereichern, helfen Mitarbeiter anzuziehen und zu halten und nicht Gefahr zu laufen, sie aufgrund von Überstunden und fehlenden Belohnungen zu verlieren.

Grundsätzlich kann man zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen und Belohnungen unterscheiden. Intrinsisch bedeutet dabei zum Beispiel, dass der Beruf und die Tätigkeit selbst für den Mitarbeiter sinnstiftend und erfüllend ist. Da diese Art der Belohnung in weiten Teilen unabhängig vom Arbeitgeber ist, wird im Folgenden nur auf die extrinsische Belohnung eingegangen. Diese basieren auf von außen herangeführten Reizen und können folgendermaßen aussehen:

	Finanziell	Nicht-finanziell
Leistungsbasiert	Bonuszahlungen	„Büro- Upgrades“
Mitgliedschaftsbasiert	Gewinnbeteiligung	Firmenfeiern

Unterschieden wird zwischen einer leistungsbasierten und einer mitgliedschaftsbasierten Belohnungsstruktur, welche sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Natur sein. Leistungsorientierte Belohnungen sind dabei, im Gegensatz zu den mitgliedschaftsbasierten Belohnungen, abhängig von der individuellen Leistungen des Mitarbeiters.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke in der Umsetzung von C&B-Programmen?

Ein wichtiger Grundsatz bei der Entwicklung von C&B-Programmen ist eine als gerecht empfundene Verteilung von Anreizen. Für den einzelnen Mitarbeiter sollten Unterschiede in angebotenen Compensations und Benefits transparent und nachvollziehbar sein. Deshalb sollte eine „Job Evaluation“ stattfinden. Diese spezifiziert den relativen Wert eines Jobs in einer Organisation. Hierdurch entsteht eine Hierarchie der Jobs, nicht aber der Personen, mit dem Ziel rentable Zahlungen festzulegen, die den Mitarbeiter locken, binden und motivieren. Wird dieser Vorgang als Grundlage verwendet, empfinden die Mitarbeiter ihr Gehalt eher als gerecht. Neben einer Job Evaluation schafft auch die Entlohnung von Firmentreue ein Fairnessgefühl. Wenn lange Zugehörigkeit zur Firma durch höhere Kompensationen belohnt wird, führt dies zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, um das Gerechtigkeitsempfinden zu erhöhen, sind leistungskongruente Belohnungen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Belohnungsstruktur zu den Werten des Unternehmens passt, beispielsweise ist ein Firmenwagen als Benefit in einer umweltbewussten Firma nicht wertekongruent.

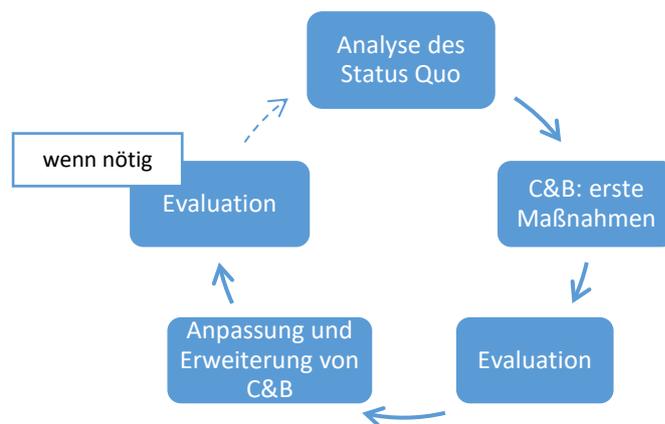
Bei dem Einsatz von C&B-Programmen gilt es auch einige Fallstricke zu beachten. So können inkongruente und leistungsunabhängige finanzielle Bonuszahlungen eine unrealistische Erwartungshaltung des Mitarbeiters bezüglich zukünftiger Boni zur Folge haben. Es besteht die Gefahr, dass Boni von Jahr zu Jahr zunehmend als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Des Weiteren können mitgliedschaftsbasierte Belohnungen das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken,

jedoch auch aufgrund der mangelnden individuellen Leistungsunterscheidung als ungerecht empfunden werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Benefits möglichst individuell gestaltet werden sollten, damit jeder Mitarbeiter angesprochen wird. Insbesondere bei nicht-finanziellen Belohnungen ist die Passung zu den Bedürfnissen des Mitarbeiters und zu den Unternehmenswerten wichtig. Eine Evaluation der Compensation & Benefits-Maßnahmen ist ebenfalls sinnvoll und kann bisher unbekannt negative Konsequenzen aufdecken.

Wie könnte ein C&B-Programm bei Bring IT on! aussehen?

C&B Programme sind zirkuläre Prozesse, die regelmäßig evaluiert werden sollten.



Zunächst einmal sollte die Gehaltsstruktur im Unternehmen ermittelt werden. Dies kann mithilfe eines Faktoren-Vergleichsmodells erfolgen. Dabei werden Fragen wie „Wer verdient wie viel?“ „Sind Unterschiede gerechtfertigt?“ oder „Wird Firmentreue belohnt?“ beantwortet. Wenn die Gehaltsstruktur sich als befriedigend und fair erweist, kann über den Einsatz von Compensation & Benefits-Maßnahmen zum Entschärfen der Überstundensituation nachgedacht werden.

Bei Bring IT on! kann beispielsweise damit begonnen werden, dass bei Überstunden in den Abend hinein ein Abendessen in der Firma durch entsprechende Kantinenöffnungszeiten oder Lieferdienste ermöglicht wird. Zusätzlich ist es sinnvoll, Ruhezeiten im Unternehmen selbst zu schaffen und auch aktiv dafür zu werben, diese zu nutzen.

Außerdem kann die Möglichkeit gegeben werden, dass die Mitarbeiter sich von Jahr zu Jahr entweder für eine monetäre Vergütung der Überstunden oder für nicht-finanzielle Benefits in Form eines Guthabenkontos entscheiden können. Hierbei bieten Benefits durch Steuerfreiheit deutlich mehr Wert pro Überstunde mit dem Ziel, dass Mitarbeiter sich eher für Benefits entscheiden. Konkret bedeutet dieses Konzept, dass Überstunden in ein vorsteuerliches Guthabenkonto fließen, welches dann die Benutzung von Benefits wie zum Beispiel Dienstwagen, Tankkarte, JobRad, Fitnessstudio-Mitgliedschaften, usw. ermöglicht. Darüber hinaus sind weitere Angebote denkbar, die individuell auf die Mitarbeiterbedürfnisse in ihrer Firma zugeschnitten sind. Ungenutztes Guthaben verfällt nach 24 Monaten oder nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Um hohe Startkosten des Programms zu vermeiden, steht den Mitarbeitern erst drei Monate nach Gutschrift der Überstunden das Guthaben zur Verfügung. Über das Guthabenkonto hinaus könnte Bring IT on! technisches Equipment der Firma (z.B. Arbeitslaptops) nach einem Jahr Firmenzugehörigkeit auch zum günstigen, privaten Erwerb freigeben.

Zur zukünftigen Überstundenbekämpfung insbesondere bei qualifizierten Mitarbeitern im Kundenkontakt und Support wäre eine Kooperation mit Universitäten und die Einstellung von Werkstudenten sinnvoll. Damit bleiben andere Mitarbeiter für wichtige Aufgaben weiterhin verfügbar.

Programme zur betrieblichen Altersvorsorge sind weitere attraktive Leistungen, die vom Arbeitgeber angeboten werden können. Für das Unternehmen Bring it on! würde sich ein „Defined Contribution Plan“ lohnen. Dies ist ein Pensionsplan, bei dem der Arbeitgeber sich verpflichtet, flexible Beiträge zur Pensionskasse des Arbeitnehmers zu leisten. Dem Mitarbeiter wird dabei eine gewisse Auswahl bei den Anlageentscheidungen der Rentenpapiere ermöglicht. Optional kann auch hier Firmentreue belohnt werden, indem der vom Arbeitgeber geleistete Beitrag von Jahr zu Jahr leicht ansteigt. Dieses Vorgehen erhöht die Kosten für den Arbeitgeber über einen längeren Zeitraum nur minimal, gibt dem Mitarbeiter aber eine stabile Altersvorsorge bei Firmentreue.

Flexible Leistungen, die zur Unterstützung der eigenen Familie beitragen, könnten in Form von familienfreundlichen Benefits die Attraktivität des Unternehmens erhöhen. Dies könnte in Form einer Kinderbetreuung im Unternehmen stattfinden, um zu vermeiden, dass Eltern aufgrund fehlender Kinderbetreuung der Arbeit fernbleiben müssen. Auch Tagesmütter, für die das Unternehmen aufkommt, könnten zur Lösung dieses Problems beitragen. Zusätzlich dazu würden Angebote wie eine übergesetzlich lange Elternzeitregelung und Reintegration nach längeren Abwesenheiten vor allem weibliche Fachkräfte anziehen und an das Unternehmen binden.

1.3 Kommunikations-Workshop zwischen den Abteilungen

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

Bring IT on! bietet seinen Kunden IT-Komplettlösungen an. Vom Hosting, über Programmierung bis hin zu konkreten Designs: Bei Bring IT on! kommt alles aus einer Hand. Die verschiedenen Abteilungen im Haus arbeiten dabei eng verzahnt miteinander und sind stark auf die anderen Abteilungen angewiesen. Natürlich arbeiten die Abteilungen auch gleichzeitig an mehreren Projekten in unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Dabei kommt es immer öfter zu Missverständnissen, Unklarheiten im Prozessablauf oder sogar dazu, dass Aufgabenpakete vergessen werden. Um weiterhin erfolgreich zu sein und Projekte schnell und zuverlässig abschließen zu können, braucht Bring IT on! hier klare Prozesse und Verantwortlichkeiten.

In einem ersten Schritt möchte Bring IT on! herausfinden, was konkret dazu führt, dass Unstimmigkeiten und mangelhafte Absprachen zwischen den Abteilungen auftreten. Hierzu soll ein abteilungsübergreifender Workshop durchgeführt werden.

Was ist ein Workshop und was zeichnet ihn besonders aus?

Ein Workshop ist ein Arbeitstreffen, bei dem sich Leute mit einer ausgewählten Thematik befassen. Ziele eines Workshops sind beispielsweise ein neues Konzept für eine verbesserte Kommunikation zwischen Abteilungen zu erarbeiten, geeignete Kommunikationswege zu finden und dahingehend Entscheidungen zu treffen. Das Ganze findet in einer teamähnlichen, professionellen Atmosphäre außerhalb der Routinetätigkeit statt. In den meisten Workshops sind die Teilnehmer entweder Betroffene oder Spezialisten, wobei normalerweise die Leitung ein Moderator mit Expertise in Gesprächsführung und Gruppendynamik übernimmt. Für Inhalt, Zielsetzung und Umsetzung des Workshops sind vor allem Interne verantwortlich. Ein Workshop findet normalerweise über eine begrenzte Zeit hinweg statt und die Ergebnisse sollten über den Workshop hinauswirken. Die Zusammenarbeit der Workshopteilnehmer ist von abteilungsübergreifendem Austausch geprägt. Dies ermöglicht den Austausch von Wissen und Erfahrungen über sonst recht stabile Abteilungsgrenzen hinweg. Ergebnisse aus Workshops werden in der Gruppe erarbeitet und somit von allen getragen. Einen guten Workshop zeichnen eine durchgängig bildhafte Darstellung der erarbeiteten Inhalte, eine hohe Teilnehmeraktivierung, eine positive Atmosphäre und ein angenehmes Klima, sowie eine offene Planung aus. In einem Workshop können Ziele des Unternehmens präzisiert, sowie auch die Erwartungen, Ideen und Wünsche der Mitarbeiter gesammelt werden. Zudem kann Wissen in einer kreativen, interaktiven Weise vertiefend erarbeitet werden. Somit wird Wissen generiert und die praktische Anwendung kann geübt werden. Oftmals werden Lehrgänge, Trainings, Präsentationen und Routinebesprechungen als Workshop tituliert, wobei ihr Inhalt und Ablauf nicht den oben genannten Kriterien eines Workshops entspricht.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke in der Durchführung abteilungsübergreifender Workshops?

Vorbereitung

Vor Beginn eines jeden Workshops sollten die groben Aufgaben der einzelnen Abteilungen im Plenum besprochen worden sein, sodass sie jedem bewusst sind. Ein Fallstrick abteilungsübergreifender Workshops ist, dass einzelne Personen andere Abteilungsmitglieder für die vorangegangene Misskommunikation beschuldigen könnten. Alleinige Schuldzuweisungen bremsen dabei nur die erfolgreiche Zusammenarbeit. Gerade deswegen ist es wichtig, dass alle Abteilungsmitglieder in einer positiven, wertfreien Art und Weise miteinander kommunizieren. Erfolgsversprechend ist es, Gruppen in kleinere Arbeitseinheiten aufzuteilen, die an unterschiedlichen Lösungswegen arbeiten, denn dann wird deutlich effizienter gearbeitet. Es kann aus jeder Abteilung eine Person in eine Gruppe eingeteilt werden, beispielsweise drei Gruppen á vier Mitarbeitern, aus vier verschiedenen Abteilungen.

Zielsetzung und Rahmenbedingungen

Oftmals sind die Workshop-Ziele bereits vorher bekannt bzw. werden von der Leitung vorgegeben. Diese sollten zu Beginn des Workshops noch einmal klar kommuniziert werden, sodass eindeutig auf diese hingearbeitet werden kann. Die Zielformulierung hilft das große Ganze im Blick zu behalten, damit der Workshop in zwei bis drei Stunden die größtmögliche Effektivität erlangt. Der Moderator leitet die Teilnehmer durch den Workshop und trägt dadurch zur Fokussierung auf die festgelegten Ziele bei. Für die Erreichung dieses Ziels beziehungsweise die Lösungsfindung bei Problemen sind dann im Workshop die verschiedenen Teilnehmer zuständig. Der Moderator und die Leitung sind ansprechbar, geben jedoch keine Lösungen vor.

Durchführung

Innerhalb der Gruppenarbeit sollte darauf geachtet werden, Konkurrenzsituationen zu vermeiden und die Integration der Ideen in den Vordergrund zu rücken. Arbeitsaufträge sollten möglichst detailliert sein und Sinn vermitteln. Sinnvoll ist es Ideen und Ergebnisse zu visualisieren (z.B. als Poster), auf denen später aufgebaut werden kann. Während des Workshops sollten Aufgaben eindeutig verteilt werden, um fehlende Klarheit über die Abläufe zu vermeiden. Der Workshop und insbesondere die Ergebnisse und Ideen des Plenums sollten protokolliert werden.

Moderator, Gruppengefühl und Miteinander

Auch die Moderatorenwahl kann zu Schwierigkeiten führen. Gerade wenn Schwierigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen bestehen, ist es sinnvoll einen neutralen externen Moderator zu engagieren, um eine Parteilichkeit oder vermeintliche Parteilichkeit zu vermeiden. Natürlich sollten auch die Abteilungsleiter anwesend sein, da sie die Experten sind für die Abläufe innerhalb ihrer Abteilung. Der Moderator sollte dabei das Mögliche mit im Blick zu haben, denn auch bei abteilungsübergreifenden Workshops können Ideen entwickelt werden, die kaum realisierbar sind. Damit der Workshop erfolgreich abläuft, sollte sich das Team als ein Körper verstehen und nicht als Fragmente einzelner Abteilungen. Das Team sollte zudem den Nutzen, Sinn und Zweck dieses Workshops anerkennen und gewillt sein mitzuarbeiten.

Ergebnissicherung

Die entwickelten Maßnahmen müssen breit akzeptiert und vor allem nachvollziehbar sein. Maßnahmen sollten zudem konkret und überprüfbar sein. Nicht nur das *Was*, sondern auch das *Wie* sollte geklärt werden. Zeitpunkte und Art der Erfolgskontrolle müssen festgelegt werden. Jeder

Abteilung sollte bewusst sein, wann welche Ziele zu erreichen sind. Dafür sollte zum einen jede Abteilung Zwischenziele definieren, und zum anderen sollten auch abteilungsübergreifende Ziele formuliert werden. Dabei müssen die Zuständigkeiten klar sein. Es sollten zudem Notfalllösungen und Eskalationsprotokolle für voraussehbare Krisenfälle erarbeitet werden. Wichtig ist zudem, dass Workshopbeschlüsse Gültigkeitsgrenzen haben. Das bedeutet, dass ein fester Endtermin definiert wird, an dem das Ziel erreicht sein soll. Sind diese erreicht, sollten die entstandenen Verbesserungen bewahrt werden.

Nachbereitung

Zur Ergebnissicherung ist es eine gute Idee, das Protokoll per E-Mail den Mitarbeitern zuzusenden oder als Ausdruck auszuhändigen. Wenn diese Fallstricke und Erfolgsfaktoren beachtet werden, steht der erfolgreichen Umsetzung eines abteilungsübergreifenden Workshops nichts entgegen.

Wie könnte ein Kommunikations-Workshop bei Bring IT on! aussehen?

Ziel

Das Ziel dieses Workshops ist es, die Kommunikation zwischen den Abteilungen im Unternehmen effektiver zu gestalten und klare Verhaltensstrukturen zu schaffen, um die Sicherung der Fachkräfte zu gewährleisten. Der Workshop beinhaltet 2-3 Stunden zielorientiertes Arbeiten mit etwa 12 Teilnehmern (idealerweise 3 Teilnehmer pro Abteilung).

Materialien & Vorbereitung

Um den Mitarbeitern schon im Vorfeld Gelegenheit zu geben sich mit der zu behandelnden Thematik auseinanderzusetzen, empfehlen wir ein Kontakt-Sheet zu erstellen. Mit dessen Hilfe können sich die Mitarbeiter schon einmal Gedanken über bestimmte Fragen machen, wie zum Beispiel: „Was finden Sie gut/nicht gut an der abteilungsübergreifenden Kommunikation?“ oder „Was führt Ihrer Meinung nach in Ihrer Abteilung zu Kommunikationsfehlern/-missverständnissen?“. Somit können die Teilnehmer ihre Gedanken verschriftlicht mit in die Workshop-Sitzung bringen.

Ziel und Aufgabenstellung können unter anderem durch folgende Hilfsmittel visualisiert werden: Flipchart, Pappkärtchen (Eddingstifte bereitlegen) und Pinnwände (alternativ Tesafilm, um Plakate zu befestigen). Um der Großgruppe ein freundliches, zugewandtes Arbeiten zu ermöglichen empfehlen wir einen hellen und freundlich wirkenden Arbeitsraum – zudem vorzugsweise zusätzliche einzelne Arbeitsräume, die autonomes Arbeiten in der Kleingruppe fördern.

Durchführung

Anfangsphase. Zu Beginn des Tages empfehlen wir ein Warm-Up, welches dem Moderator die Gelegenheit gibt sich selbst vorzustellen, die Ziele des heutigen Tages und ebenso die Agenda zu erläutern. Hier sollten ebenso Kommunikationsregeln aufgestellt und einvernehmlich festgelegt werden. Es sollten Ziel und Aufgabenstellung noch einmal deutlich gemacht und Informationen über die Kommunikationsstrategien aufgezeigt werden. Eine Erwartungsklä rung ermöglicht es allen Beteiligten einen konstruktiven Workshop durchzuführen.

Erarbeitungsphase. Über die Möglichkeit einer einleitenden Diskussionsrunde sollte nachgedacht werden. Diese kann Prozesse und Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven (ggf. durch unterschiedliche Abteilungen) beleuchten und Verständnis bei den Mitarbeitern schaffen. Im Anschluss daran, würden wir eine Kleingruppenarbeit anbieten. Die Kleingruppen setzen sich mit vom Moderator vorgegebenen und aus der Diskussion herausgearbeiteten Themengebieten auseinander. Hier sollte eine Ergebnisdokumentationsform (PPP, Plakat, GoogleDocs) mit allen

Kleingruppen festgesetzt werden, um eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten. Die Kleingruppen bilden sich aus je zwei Abteilungen zur Besprechung ihrer Schnittstellenkommunikation. Fragen wie: „Was läuft gut, was nicht?“, „Was brauchen wir?“, „Was können wir tun?“ sollten übersichtlich beantwortet werden. Nach erfolgreicher Auseinandersetzung rotieren die Abteilungen, bis schlussendlich jede Abteilung mit jeder anderen Abteilung gesprochen hat.

Ergebnissicherung. Nachdem Ergebnisse präsentiert wurden, kann im Plenum besprochen werden, sollten im Plenum Handlungsempfehlungen abgeleitet und priorisiert werden. Im Rahmen dessen müssen zeitliche und personelle Verbindlichkeiten geschaffen werden, sodass die im Workshop gewonnenen Erkenntnisse auch in den Unternehmensalltag übersetzt werden.

Endphase. Zum Ende eines guten Workshops hin, sollte die Reflexion dieses und eine mögliche Zielsetzung für den nächsten angeboten werden. Die Ergebnisse sollten in elektronischer Form für alle zugänglich gemacht werden.

2. Motivation im Familienbetrieb – Fliesen & Sanitär Kachelmann



Der Betrieb Fliesen & Sanitär Kachelmann ist ein kleines Handwerksunternehmen mit 26 Mitarbeitenden in der Großregion Trier. Der Betrieb kämpft seit einiger Zeit mit dem Thema Fachkräftemangel. Die Geschäftsführung weiß, dass aktive Fachkräftesicherung das beste Mittel gegen Fachkräftemangel ist und möchte den aktuellen Mitarbeitenden mehr bieten. Dazu wurde die Universität Trier mit der Befragung aller Mitarbeitenden beauftragt.

In der Auswertung der Interviews fanden sich drei konkrete Themen, die den Mitarbeitenden wichtig sind: (1) Wissensvermittlung und Austausch über Digitalisierungspotentiale, (2) besseres Feedback durch Führungskräfte und (3) konkrete Auseinandersetzungen mit den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb.

2.1 Reverse Mentoring Programm zu Digitalisierungspotentialen

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

Leitende Angestellte fühlen sich überfordert mit den Anforderungen der immer stärker fortschreitenden Digitalisierung. Sie hören überall, dass Digitalisierung, auch im kleinen Rahmen, große Chancen für ihre Firma bietet. Wie sie dieses Potential nutzen können, ist Ihnen aber unklar. Ihnen allein fehlt die Zeit, sich komplett neu einzuarbeiten.

Das Wissen zur Digitalisierung fehlt jedoch nicht komplett; jüngere Angestellte kennen sich in Themen der Digitalisierung meist besser aus und sehen digitale Medien und Instrumente als selbstverständlichen Teil ihres Privat- und Berufslebens. Dieses versteckte Wissen möchte der Betrieb nun nutzen und ein Reverse Mentoring-Programm einführen.

Was ist Reverse Mentoring und wozu wird es eingesetzt?

Reverse Mentoring ist eine Sonderform des Mentoring, bei der die Rollen von Mentor und Mentee vertauscht sind. Im klassischen Sinne dient das Mentoring dem Austausch zwischen einem erfahrenen Mitarbeitenden (Mentoren) und einem neuen bzw. weniger erfahrenen Mitarbeitenden (Mentee), wobei der Mentor den Mentee bei der Entwicklung seiner beruflichen Kompetenzen unterstützt. Das Mentoring ist damit eine sehr individuelle und auf den spezifischen Kontext abgestimmte Lernform. Mit dem Tauschen der Rollen von Mentor und Mentee lernt nicht nur der neue Mitarbeiter dazu – auch der berufserfahrene Mitarbeitende entwickelt Kompetenzen, die ihm zuvor womöglich gefehlt haben. Ein gutes Beispiel dafür ist das Thema Digitalisierung. Der zwar in der Firma noch unerfahrene Mitarbeitende besitzt hier Fähigkeiten, die er an seinen erfahrenen Kollegen weitergeben kann. Er kann neues Wissen vermitteln, Hilfestellung im Umgang mit bestimmten Programmen geben und gemeinsam mit seinem jetzigen Mentee Arbeitshilfen entwickeln.

Was entsteht, ist eine optimale Nutzung der Vielfalt von Fähigkeiten. Gerade durch eine klare Zielsetzung und wechselnde Rollen von Mentor und Mentee lernt sowohl der erfahrene, als auch der unerfahrene Mitarbeitende noch etwas dazu und beide ziehen einen Wert aus den gemeinsamen Treffen.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke in der Umsetzung eines Reverse Mentoring-Programms?

Zur Sicherstellung eines hohen Qualitätsstandards des Reverse Mentorings ist es wichtig, die folgenden Punkte vor der Durchführung zu berücksichtigen:

- Spezifische Anpassung der Mentoring Programme an die Problemlage/den Kontext
- Gute Passung von Anforderungen/Bedürfnissen der Mentees mit den Angeboten/Kompetenzen von MentorInnen (Matching)
- Vorschaltung eines ersten Treffens schon vor Programmstart: Das Matching kann geprüft werden – notfalls mit der Option, die Konstellation noch einmal zu ändern
- Gezielte Schulung der Mitarbeitenden zu MentorInnen und gegenseitiger Erfahrungsaustausch
- Planung eines ausreichend langen Programms, um auch alle vermittelbaren Kompetenzen mit einzubeziehen

Es kann passieren, dass sich der erfahrene Mitarbeitende in seiner Rolle als Lernender (also Mentee) nicht direkt wohl fühlt. Innerhalb des Unternehmens ist er wahrscheinlich in einer höheren Position als sein Mentor und womöglich sogar weisungsbefugt. Hier ist es wichtig, deutlich zu differenzieren. Seine beruflichen Kompetenzen werden ihm durch das Erlernen von Neuem nicht abgesprochen. Im Gegenteil – er kann sie sogar in einem anderen Termin seinem Gegenüber lehren. Deshalb ist eine Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung des Wissens des Anderen für ein erfolgreiches Reverse Mentoring von entscheidendem Wert.

Bei einem ersten Treffen sollten außerdem mögliche Probleme kommuniziert und diskutiert werden, um sie von Anfang an zu vermeiden. Außerdem sollte in diesem ersten Treffen auch über die Erwartungen der Beteiligten gesprochen werden, um diese notfalls anzupassen.

Das Ziel des Reverse Mentoring sollten am Ende der ersten Besprechung klar sein: Im Vordergrund der Treffen sollte immer der Wissenserwerb stehen – das bedeutet auch, dass von beiden Personen Lernbereitschaft und Engagement gefordert werden. Allerdings ist es hilfreich, die Beteiligten nicht unter eine Art Leistungsdruck zu setzen und sie auch mit der Organisation der Treffen eigenständig zu lassen, um das Lernklima zu steigern.

Wie könnte ein Reverse Mentoring-Programm bei Kachelmann aussehen?

Da bereits junge, im digitalen Bereich erfahrene Mitarbeiter innerhalb der Firma tätig sind, ist es nicht nötig externe Mentoren zu organisieren. Allerdings ist es nötig zukünftige Mentoren und Mentees adäquat auf die Zusammenarbeit vorzubereiten. Hierzu werden im Rahmen des Reverse-Mentoring-Programms eine Beratung beim Matchingprozess, organisierte Treffen und Coachings, sowie eine professionelle Begleitung, Dokumentation und Evaluation angeboten werden. Bezüglich des Matchings kann das Unternehmen hier selbst gute Passungen festlegen und entscheiden, welche Mitarbeiter gut von dem Programm profitieren würden. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit innerhalb von Mitarbeitergesprächen geeignete Mitarbeiterpaare zu finden. Bei einem ersten Treffen kann dann überprüft werden, ob das Matching tatsächlich passt oder eine Änderung vorgenommen werden muss. Außerdem können individuelle Programmziele erarbeitet werden.

Der Mentor begleitet dann den Mentee über einen bestimmten Zeitraum (mindestens sechs Monate) hinweg in seinem Arbeitsalltag, um bestimmte Probleme der Digitalisierung anzugehen. Hierbei sollten sowohl die Kapazitäten des Mentors, als auch die des erfahrenen Mitarbeiters beachtet werden, so

dass beide noch gut ihr restliches Aufgabenpensum bewältigen können. Generell werden die Treffen während der Arbeitszeit stattfinden und auch als solche angerechnet werden. Die Treffen sollten zu Beginn einmal die Woche stattfinden. Je nach Fortschritt kann das Ganze dann auf Abstände von 2-4 Wochen verlängert werden. Das Programm endet, wenn der Mentee im Stande ist seine Aufgaben selbstständig und ohne Probleme zu bewältigen. Dies sollte nach 6 Monaten bis einem Jahr eintreten. Die Länge des Programms (6 oder 12 Monate) kann selbstverständlich individuell an die benötigte Menge an Wissenserwerb angepasst werden.

Als Vorbereitung der Mentoren auf das Reverse Mentoring Programm dient ein Coaching mit folgenden Zielen:

- Festhalten des aktuellen Wissensstandes der MentorInnen
- Methodisches Training
- Erwartungen und Anforderungen klarstellen
- Allgemeine Ziele des Reverse Mentoring Programms kommunizieren, d.h. „Welches Fach- und Anwendungswissen soll der Mentee lernen?“

Darüber hinaus soll die Möglichkeit bestehen, dass mehrere im Unternehmen tätige MentorInnen sich untereinander über ihre Erfahrungen austauschen können. Somit kann das Programm weiterhin optimiert werden.

Nach einem kurzen Coaching des zukünftigen Mentoren kommt es zum ersten Treffen der beiden Mitarbeiter innerhalb des Programms. Werden Probleme bezüglich der Passung ersichtlich? Wenn nicht können nun die Aufgabenbereiche des Mentors und des Mentees gemeinsam definiert werden. Jedes Mentor-Mentee-Team hat die Möglichkeit, neben den allgemeinen Lernzielen individuelle Schwerpunkte zu setzen. Der Umgang mit Problemen und der organisatorische Rahmen werden besprochen. Hierdurch sollen ungleiche Erwartungen vermieden werden. Darüber hinaus sollte im Laufe des Erstgesprächs die Dauer des Programms (6 oder 12 Monate) festgelegt werden. Im Folgenden finden die definierten, zunächst wöchentlichen, Treffen statt.

Während des Programms und nach dessen Ende sollten kurze Evaluationen durchgeführt werden, die den Fortschritt, aber auch die Güte der Zusammenarbeit sowie (potentielle) Probleme erfassen.

Des Weiteren sollen Feedbackmöglichkeiten für MentorInnen und Mentees bestehen. Es folgen eine abschließende Dokumentation der Ergebnisse (Lernfortschritte, Feedbackreaktionen, ggf. Ideen für weitere Projekte). Diese sollen zum Schluss präsentiert und besprochen werden. Ziel dieser abschließenden Bewertungen sollte es sein, das Reverse Mentoring-Programm zu optimieren und gegebenenfalls weiter auszubauen.

2.2 Feedback-Training für Führungskräfte

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

Die Mehrzahl der Angestellten vermerkte im Interview, dass sich die direkten Führungskräfte wenig Zeit für positives Feedback nehmen. Meist erfahren die Angestellten nur, wenn etwas nicht geklappt hat. Die Mitarbeitenden wären daher sehr froh, wenn sie auch dann eine Rückmeldung von Ihren Vorgesetzten erhielten, wenn ein Auftrag gut ausgeführt wurde und es nichts zu beanstanden gab.

Der Betrieb möchte auch hier zu einem verbesserten Arbeitsklima beitragen und entsendet seine Führungskräfte zu einem Feedbacktraining.

Was ist ein Führungskräftetraining und wozu wird es eingesetzt?

In einem Führungskräftetraining erwerben Vorgesetzte praktische Kompetenzen für ihre Führungstätigkeit. Dazu gehören beispielsweise ein gutes Zeitmanagement, Durchsetzungsvermögen oder Teamkompetenzen. Ein Training ist aber erst dann erfolgreich, wenn diese Kompetenzen nicht nur erlernt, sondern dauerhaft im beruflichen Alltag angewandt werden. Beispielsweise ist ein Feedbacktraining erst dann erfolgreich, wenn die trainierte Führungskraft das neu gelernte Feedbackverhalten auch im Arbeitsalltag anwendet. Denn ein verbessertes Feedbackverhalten führt unter anderem zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, einem angenehmeren Arbeitsklima und einer höheren Produktivität.

Meist reichen schon kleine Interventionen, sogenannte Microsessions, zur positiven Verhaltensänderung aus. In Microsessions wird in 15 bis 90 Minuten zentrales Wissen zu einem Thema vermittelt. Dabei spielt „aktives Lernen“ eine zentrale Rolle: Führungskräfte üben in der Microsession genau das Verhalten, das sie auch im Arbeitsalltag zeigen sollen. So wird der Transfer vereinfacht. Hierbei gilt: Lernen ist immer freiwillig und nur, wenn darin ein persönlicher Sinn erkannt wird, sind wir bereit es zu tun.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke bei der Durchführung eines Führungskräftetrainings?

Bezogen auf die Trainingssituation wirken förderlich...

- Kurze Trainingseinheiten. Microsessions führen schon in kurzer Zeit zu bleibenden Lernerfolgen.
- Offizieller Rahmen. Das angebotene Training sollte von den Führungskräften organisiert und als Arbeitszeit angerechnet werden. Die dadurch suggerierte Relevanz sollte sich auf die Teilnehmenden übertragen.
- Regelmäßiges Üben. Genügend Zeit zur Einübung der relevanten Verhaltensweisen sowie eine ruhige Arbeitsatmosphäre sollten gegeben sein.

Bezogen auf die teilnehmende Person wirken förderlich...

- Freiwilligkeit der Teilnahme. Alle Teilnehmenden sollten auf freiwilliger Basis am Training teilnehmen. Dies garantiert noch keinen Lernerfolg, ohne Freiwilligkeit ist ein Lernerfolg aber höchst unwahrscheinlich.

- Akzeptanz und Vertrauen. Eine wechselseitige Akzeptanz und ein gewisses Vertrauen sind notwendige Voraussetzungen, damit niemand in diesem Rahmen verletzt wird.
- Verständliche Formulierungen. Trainingsinhalte sollte möglichst im Denk- und Erlebnisrahmen des Empfängers formuliert werden, da sie so am ehesten verstanden und akzeptiert werden.

Wie könnte ein Feedback-Training für Führungskräfte bei Kachelmann aussehen?

Ein Feedback-Training kann bei der Firma Kachelmann in Form kleiner Microsessions erfolgen, die an mehreren Tagen gehalten werden. In diesen Sessions wird den Führungskräften alles rund um das Feedbackgeben erläutert. Nachfolgend werden entlang der klassischen Struktur einer Microsession empfohlene Inhalte dieser Kurztrainings vorgestellt.

Aktivierung

Möchte man seinen Mitarbeitern konstruktives Feedback geben, muss man einige Dinge beachten. Zunächst ist die Vorbereitung vor einem Feedbackgespräch sehr wichtig. Im Seminar sollte der Seminarleiter zusammen mit den Führungskräften Stichpunkte sammeln, was wichtig bei der Vorbereitung ist. Hier soll man im Seminar zu dem Ergebnis kommen, dass man wissen soll, wer in einem Gespräch vor einem sitzt, welche Aufgaben der Mitarbeiter im Unternehmen betreut und wie der Mitarbeiter seine Arbeit in letzter Zeit zur Zufriedenheit der Kunden vollzogen hat. Aber auch weitere konstruktive Punkte sind willkommen. Im Gespräch selbst ist es wichtig, eine angenehme und freundliche Atmosphäre zu schaffen, dies gelingt vor allem mit dem richtigen Gesprächseinstieg. Wie so ein Gesprächseinstieg aussehen kann, wird mithilfe des Feedbackkarussells diskutiert. Bei dieser Methode wird das Plenum halbiert. Die erste Gruppe bildet einen Innenkreis und die zweite einen Außenkreis. Die Teilnehmer stehen sich gegenüber und sind einander zugewandt. Daraufhin werden Fragen gestellt (z.B. Wie sollte Feedback formuliert werden?; Inwiefern kann man das Feedback auf den jeweiligen Mitarbeiter anpassen?; Wie fühle ich mich, wenn ich positives Feedback erhalte?; Was heißt positives Feedback für mich?). Nach jeder Frage rotiert der Außenkreis, sodass die Teilnehmer mit verschiedenen Teilnehmern ins Gespräch kommen. Der Seminarleiter sollte im Anschluss an diese Übung auf die ersten beiden Fragen zurückkommen, indem er betont, dass Feedback allgemein klar und sachlich formuliert sein sollte.

Sinnfrage

Bei einem Feedback-Training ist es wichtig, vorerst den Zweck der Feedback-Technik zu erläutern, damit deutlich wird, wie wichtig diese Technik ist und welchen Einfluss sie auf die Mitarbeiter und Führungskräfte hat. Dazu gehören unter anderem ein positiver Einfluss auf die Persönlichkeits- und Fähigkeitsentwicklung, die Förderung der Teamentwicklung und der Selbstwahrnehmung sowie die frühzeitige Klärung von Differenzen.

Diese positiven Auswirkungen von Feedback sollten im Training nicht bloß vorgestellt, sondern spielerisch erarbeitet werden, z.B. durch Kleingruppenarbeiten, gegenseitige Präsentationen, Aufbereiten von Kurztexen, Ausfüllen von Lückentexten, o.ä.

Inhalte und Praxisphase: Das WWW-Modell

Die Mitarbeiter der Firma Kachelmann wünschen sich mehr positives Feedback, d.h. wenn etwas gut funktioniert hat, auch dafür anerkannt zu werden. Um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, stellt der Seminarleiter einen optimalen Gesprächsleitfaden nach dem WWW-Modell vor, welches auf drei Säulen beruht. Zuerst soll die Führungskraft die Wahrnehmung der Situation beschreiben. Diese

Wahrnehmung sollte nicht auf Ihr persönliches empfinden beruhen, sondern auf Fakten. Hier kann es hilfreich sein, sich zu versichern, dass die Faktenlage vom Mitarbeiter genauso gesehen wird. Danach sollten sie erläutern, wie die Wirkung der Situation auf Sie ist und warum es Ihnen so wichtig ist. Ist das geschehen, können Sie Ihren Wunsch formulieren und Ihre Unterstützung hierbei anbieten. Werden diese drei Säulen vom Feedbackgeber beachtet, führt dies zu einer höheren Akzeptanz und einem höheren positiven Effekt des Feedbacks.



Nach diesem theoretischen Input sollten die Teilnehmer die Anwendung des Modells, insbesondere des Gesprächsleitfadens, üben. Dafür sollten 3-4er-Gruppen gebildet werden, in denen jeweils ein Feedbackgeber, ein Feedbacknehmer sowie ein oder zwei Beobachter vertreten sind. Im Anschluss dieser Übung können die Teilnehmer eventuelle Gedanken oder Anmerkungen in Form einer kurzen Nachbesprechung im Plenum teilen.

Am Ende des Seminars gibt es eine allgemeine Feedbackrunde, bei der jeder Teilnehmer seine Meinung über das Seminar mitteilen kann.

Abschließend lädt der Seminarleiter die Teilnehmer ein, sich vorzustellen, sie besäßen einen Methodenkoffer. Welche eine Sache wollen die jeweiligen Teilnehmer nach dem heutigen Training mitnehmen und auf der Arbeit anwenden? Eine Evaluation des Seminars einige Wochen nach der Durchführung erlaubt Rückschlüsse über die tatsächliche Veränderung im Unternehmen. Hier sollten im besten Fall sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter befragt werden.

2.3 Entwicklungsgespräch

Was ist die Ausgangssituation in der Firma?

Aufgrund der großen Auftragsdichte gibt es für jeden Mitarbeitenden alle Hand voll zu tun. Dabei fühlen sich die Mitarbeitenden jedoch oft so, als würden sie lediglich kurzfristigen Zielen (z.B. der Fertigstellung eines Auftrags) hinterherlaufen. Dabei fehlt den Mitarbeitenden eine gewisse langfristige Perspektive, sie würden gern genauer wissen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sich im Rahmen der kommenden Aufträge bieten wird.

Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche soll dem Thema Mitarbeiterentwicklung explizit Zeit eingeräumt werden. Dazu soll ein Gesprächsleitfaden entwickelt werden, an dessen Ende für Führungskraft und Mitarbeiter klar ist, welche nächsten Schritte in der beruflichen Entwicklung anstehen und wie diese umgesetzt werden sollen.

Was ist ein Entwicklungsgespräch und wozu wird es eingesetzt?

Ein Entwicklungsgespräch ist für Vorgesetzte und Mitarbeitende eine gute Möglichkeit sowohl über die Ziele des Unternehmens als auch über die individuellen beruflichen Ziele eines jeden Mitarbeiters zu kommunizieren und gemeinsam zu überlegen, wie die Ziele am besten vereint und verwirklicht werden können. Durch das Gespräch sollen die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und die Möglichkeit bekommen, ihre Meinung zu den für sie relevanten Themen zu äußern. Die Erreichung der unternehmerischen und beruflichen Ziele ist abhängig von der erbrachten Leistung, die jeder Mitarbeiter und das Unternehmen insgesamt bringt. Des Weiteren spielt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Dabei ist das Entwicklungsgespräch der letzte Bestandteil des Kreislaufes aus Leistungserbringung, -prüfung und -besprechung. Somit gibt der Vorgesetzte den MitarbeiterInnen zunächst sowohl positives als auch negatives Feedback zu der erbrachten Leistung und ihrer bisherigen Entwicklung. Im Folgenden werden daraus Optionen für die Zukunft abgeleitet. Dies kann für den Mitarbeitenden z.B. eine Gehaltserhöhung sein und für die Vorgesetzten eine Möglichkeit, Gründe für mangelnde Leistung herauszufinden, was wiederum zu einer Leistungssteigerung führen kann. Zudem sollten unbedingt die Ziele für die nächste Zeit besprochen werden, da dies nicht nur die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden erhöht, sondern auch gleichzeitig zu einer erhöhten Zufriedenheit dieser führt. Nach einem Gespräch beginnt der oben angesprochene Kreislauf erneut. Das Gespräch hat dabei positive Wirkung auf die Leistung und Zufriedenheit und trägt somit maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Was sind Erfolgsfaktoren und Fallstricke bei der Durchführung eines Entwicklungsgesprächs?

Um den Erfolg des Entwicklungsgesprächs zu garantieren ist es zunächst wichtig, sich der eigenen Rolle als Vorgesetzter bewusst zu werden. Im Idealfall sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, bei denen es den Mitarbeitern möglich ist, ihre Aufgaben effizient und selbstständig zu erfüllen. Sich der Rolle als Führungsperson anzunehmen, bedeutet hinsichtlich des Entwicklungsgesprächs eine gewisse Struktur zu schaffen. Das beginnt schon mit der Vorbereitung auf das Gespräch, welche oft außer Acht gelassen wird, obwohl sie maßgeblich zur Qualität dessen beiträgt. Die Vorbereitung sollte beide Seiten betreffen und kann beispielsweise so aussehen, dass die

Führungsperson dem Mitarbeiter einen Fragebogen gibt oder ihn bittet, seine beruflichen Ziele und Wünsche zu formulieren. Als Vorgesetzter bietet es sich an das Protokoll des letzten Entwicklungsgesprächs zur Hand zu nehmen, um relevante Punkte aufgreifen zu können und weiterhin selbst zu überlegen, wie man die Leistungen des Mitarbeiters seit dem letzten Gespräch wahrgenommen hat.

Auch im Gespräch selbst ist es wichtig eine Gesprächsstruktur aufrechtzuerhalten und am besten einen Leitfaden zu haben. Als Führungsperson sollte man die Gesprächsführung einnehmen, jedoch sollten die Redeanteile ausgeglichen sein und dem Mitarbeiter sollte genug Raum gelassen werden, seine Anliegen zu äußern. Beim Vortragen von Kritik ist darauf zu achten, dass diese fair und begründet ist und weiterhin im Sinne des gegenseitigen Respekts auch Kritik an der eigenen Person zugelassen werden sollte. Ziele sollten möglichst konkret und mit beiderseitigem Einverständnis formuliert werden. Die Akzeptanz des Mitarbeiters für neue Maßnahmen oder Arbeitsziele ist ein starker Erfolgsfaktor für Entwicklungsgespräche. Nur wenn dahingehend Akzeptanz des Mitarbeiters vorhanden ist, kann die Arbeitsmotivation erhöht und weiterhin die Handlungssicherheit des Mitarbeiters verstärkt werden. Außerdem wird durch die geschaffene Transparenz das Vertrauen zwischen Führungsperson und Mitarbeiter verstärkt.

Was die Länge des Gespräches anbelangt, ist es wichtig ausreichend Zeit einzuplanen, damit keine Verschlechterung der Gesprächsatmosphäre stattfindet und der Mitarbeiter sich gehetzt oder nicht gewürdigt fühlt. Weiterhin ist auch eine Regelmäßigkeit der Entwicklungsgespräche nötig, um ihren Erfolg zu sichern, vor allem wenn sich Ziele weiterentwickeln oder sie an Priorität verlieren.

Zum Ende des Gespräches sollte zum eine Zusammenfassung der Ergebnisse und zum anderen ein beidseitiges Feedback zum Gespräch abgegeben werden. Es können auch noch offene Fragen geklärt werden, falls noch nicht klargeworden ist, welche Erwartungen die verschiedenen Parteien besitzen. Außerdem sollte die Planung der Vorgehensweise, die zur Zielerreichung führt, erfolgen.

Wie könnte ein Entwicklungsgespräch bei Kachelmann aussehen?

Die Grundlage des Entwicklungsgesprächs stellt die Erfassung der Erwartungen, Ziele und langfristigen Pläne der Führungspersonen an die Mitarbeiter und bezüglich der Zukunft des Unternehmens dar. Diese Erfassung kann mit Hilfe eines Interviews zwischen dem Mitarbeiter und der Führungsperson und einer anschließenden gemeinsamen Besprechung, um einen Konsens zu erhalten, geschehen. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte sich im Voraus darüber Gedanken machen und austauschen, ob und wie sie ihre Erwartungen an die Mitarbeiter und die übergreifenden Ziele der Firma in den letzten Jahren an alle Beteiligten kommuniziert haben und ob diese Kommunikation verbessert werden könnte und müsste.

Schritt 1: Fragen an die Führungskräfte/ Vorbereitung des Gesprächs

„Wie soll sich das Unternehmen in den nächsten 5, 10, 20 Jahren entwickeln? Welche Zwischenschritte sind geplant oder müssen geplant werden, um die langfristigen Ziele zu erreichen? Welche Erwartungen haben Sie dabei an die einzelnen Mitarbeiter und halten sie diese Erwartungen für realistisch? Haben Sie ihrer Meinung nach die Ziele und Erwartungen gut kommuniziert? Wie fand diese Kommunikation konkret statt? Wie könnte man diese Kommunikation noch verbessern?“

Die erarbeiteten Ziele und langfristigen Pläne müssen im Anschluss an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Dies dient dazu, dass die Mitarbeiter einen Überblick über die aktuelle Situation erhalten und

verstehen, welche Schritte, Aufträge, etc. sie in den nächsten Monaten und Jahren erwarten. Um möglichst viel Zeit für die individuelle Mitarbeiterbefragung zu gewährleisten, kann der beschriebene Schritt auch im Plenum stattfinden. Die individuellen Erwartungen an jeden Mitarbeiter stellen jedoch zwingend einen Teil des persönlichen Gesprächs dar.

Schritt 2: Individuelle Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitern

Zu Beginn des Gesprächs müssen zunächst die Gründe für das Gespräch erläutert werden.

„Dieses Jahr wollen wir im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche auch ihre persönlichen Entwicklungsziele besprechen. Wir möchten herausfinden, wie Ihre beruflichen Ziele aussehen und gemeinsam erarbeiten, wie wir diese mit den Zielen des Unternehmens vereinbaren können und welche Schritte zur Umsetzung nötig sind. Dieses Gespräch dient dem alleinigen Zweck eine langfristige Perspektive für Sie innerhalb unseres Unternehmens sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Deswegen bitten wir Sie um ihre ehrliche Mitarbeit. Alle Inhalte dieses Gesprächs werden vertraulich behandelt und werden sich in keiner Weise negativ auf ihre Arbeit auswirken.“

Während des persönlichen Gesprächs sollte zunächst erfasst werden, ob sich der Mitarbeiter gut über die Pläne des Unternehmens und die individuellen Erwartungen informiert gefühlt hat sowie ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz im Unternehmen.

„Auf einer Skala von 0-4 (0=nein, 1 = eher nein, 2 = eher ja, 3 =ja) wie gut haben Sie sich in den letzten Monaten/Jahren über die Ziele des Unternehmens und die individuellen Erwartungen an Sie informiert gefühlt? Empfinden sie diese Ziele und Erwartungen als angemessen und für sie erreichbar (Ja/nein)? Was müsste getan werden damit sie erreichbar wären? Können Sie sich mit diesen Zielen auch persönlich identifizieren und bieten sie auch die Möglichkeit zu Ihrer persönlichen beruflichen Weiterentwicklung?“

Als nächstes sollten die persönlichen beruflichen Ziele der Mitarbeiter erfasst werden und inwiefern sie das Gefühl haben, dass das Unternehmen Möglichkeiten schafft, diese zu erreichen.

„Was sind Ihre persönlichen beruflichen Ziele innerhalb unseres Unternehmens? Wo sehen Sie sich in 5/10/20 Jahren? Haben Sie das Gefühl, ihre persönlichen Ziele erreichen zu können (Skala 1-4)? Welche Ziele haben Sie in ihrer Laufbahn in unserem Unternehmen bereits erreicht? Fühlen sie sich bei der Entwicklung und Erreichung von persönlichen Zielen unterstützt (Skala 1-4)? Werden ihre Erfolge wertgeschätzt? Können Sie sich an eine konkrete Situation erinnern, in der sie Unterstützung erfahren haben?“

Als letzter Aspekt sollte noch erfasst werden, was für Möglichkeiten die Mitarbeiter sich wünschen, um ihre beruflichen Ziele erreichen zu können.

„Welche der folgenden Interventionen/Workshops wünschen Sie sich in unserem Unternehmen, um an ihren persönlichen Zielen arbeiten zu können? (Sprachkurse, Computerkurse, Workshops bzgl. effizienterem Arbeiten/Teamarbeit etc., Weiterbildungsmöglichkeiten im technischen Bereich, Messebesuch, mehr solcher Entwicklungsgespräche etc.) Was wünschen Sie sich zukünftig von unserem Unternehmen, um ihre berufliche Weiterentwicklung zu sichern? (Übernahme eigener Projekte, eigene Ideen öfters einbringen können, z.B. durch Teammeetings mit den Führungskräften, mehr Aufstiegschancen, mehr Flexibilität auch in anderen Bereichen des Unternehmens mitarbeiten zu können etc.).“

Am Ende ist es wichtig, den Mitarbeitern für ihre Zeit und Mühe zu danken und zu erklären, was mit den gewonnenen Informationen nun gemacht wird. Außerdem sollte die Möglichkeit für abschließende Anmerkungen der Mitarbeiter bestehen und die nächsten individuellen Schritte für jeden Mitarbeiter müssen besprochen und festgehalten werden.

„Vielen Dank für Ihre Zeit und ehrlichen Anregungen. Haben Sie abschließend noch eine Anmerkung oder eine Frage, die Sie loswerden wollen? Wir werden die verschiedenen Gespräche auswerten und Möglichkeiten erarbeiten, um Sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Bitte lassen Sie es uns wissen, wenn Ihnen noch weitere wichtige Aspekte einfallen, die wir berücksichtigen sollen. In wenigen Wochen werden wir Ihnen und ihren Kollegen rückmelden, welche Schlüsse wir aus den Gesprächen gezogen haben und welche Schritte wir in den nächsten Monaten und Jahren umsetzen wollen. Auch dann besteht noch einmal die Möglichkeit für Sie, uns Rückmeldungen zu geben.“

Schritt 3: Nachbereitung des Gesprächs

Die Führungskräfte sollten die Mitarbeiter möglichst zeitnah über die Erkenntnisse, die sich aus den Gesprächen gewonnen haben, informieren. Außerdem sollten konkrete Schritte eingeleitet werden, um an den Zielen der Mitarbeiter und denen des Unternehmens zu arbeiten. Dies ist wichtig, damit die Mitarbeiter merken, dass ihre Anmerkungen und Wünsche ernstgenommen wurden und auch zu Veränderungen führen. Nur dann sind auch in Zukunft konstruktive Entwicklungsgespräche möglich und sie können die Arbeit im Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Literaturverzeichnis

- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2007). *Mentoring*. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Band Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 101-113). Göttingen: Hogrefe.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Eberle, A. & Racky, S. (2003). Untersuchung der Akzeptanz von Personal- und Zielvereinbarungsgesprächen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18 (1), 21 – 27.
- Fengler, J. (2010). Feedback als Interventions-Methode. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 41, 5-20. doi: 10.1007/s11612-010-0100-0
- Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring: Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Illi, B. (2017). *Microtraining Sessions*. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Lipp, U. & Will, H. (2008). *Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Muck, P. M. & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 255-289). Göttingen: Hogrefe.
- Oberholzer, G., Eichholzer, A. & Ruberti, S. (2015). *Stimmt Booklets/Workshop Baukasten: Bauplan und Werkzeuge für herausragende Workshops*. Berlin: epubli GmbH.
- Reich, K. (2008). Methodenpool. In K. Reich (Hrsg.), *Methodenpool*. Abrufbar unter: <http://methodenpool.uni-koeln.de>. Zuletzt abgerufen am: 26.7.2019.
- Schmid, B. & Hasen, N. (2011). *Einführung in das systemische Mentoring*. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schuler, H. (2004). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. In H. Schuler (Hrsg.), Göttingen: Hogrefe.
- Zauchner-Studnicka, S., Gindl, M., Stachl, G. & Permoser, K. (2015). *Reverse-Mentoring: Literatur und Best-Practice*. Wien: MOVES- Zentrum für Gender und Diversität.

Autorenverzeichnis

Mentoring.

Celina Bartelmes, Kristin Kampmann, Helena Neukircher, Daniel Rupp.

Compensation & Benefits.

Patrizia Greipl, Judith Martens, Nina Milbert, Maria Nemeth, Leonie Thürmer.

Kommunikationsworkshop.

Joshua Greif, Clara Süßmilch, Lucas Wißmann, Alina Zumkley.

Reverse Mentoring.

Alexandra Gehlmann, Seraphina Hollemann, Marina Huber, Ines Zorn.

Feedbacktraining.

Luisa Blechschmidt, Marieke Elsbernd, Anika Hülsmann, Hannah Römgens, Anni Wetzel.

Entwicklungsgespräch.

Michelle Breuer, Antonia Martens, Sara Ohlde, Larissa Ott, Julian Urban.

