

## Cross-Mentoring – Ein Programm gegen den Fachkräftemangel

# Gemeinsam Ziele erreichen

Das Branchennetzwerk OWL MASCHINENBAU hat mit dem Cross-Mentoring ein Handlungsinstrument geschaffen, um die Fachkräfteentwicklung in technischen Unternehmen der Region nachhaltig zu fördern.

**I**m Cross-Mentoring arbeiten Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger (Mentees) und erfahrene Fachkräfte (Mentorinnen und Mentoren) aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen. Sie profitieren dabei vom vertraulichen Austausch der Erfahrungen untereinander und bauen ihre beruflichen Netzwerke auf bzw. aus. Mentees, Mentorinnen und Mentoren durchlaufen zusätzlich eine Qualifizierungsreihe zu Themen wie Selbstmanagement, Team-Kommunikation und Positionierung im Unternehmen. Dadurch können sie eigene Kompetenzen erweitern und eine individuelle Karriereplanung systematisch angehen.

Nachdem in unseren früheren Ausgaben bereits Mentoren und Mentees zu Wort gekommen sind, wirft nun eine verantwortliche Führungskraft aus einem teilnehmenden Unternehmen einen Blick auf das Projekt. Seit sechs Jahren beteiligt sich die HARTING Technologiegruppe am Cross-Mentoring des OWL MASCHINENBAU. Dr. Michael Pütz, Vorstand Human Resources, Facility Management & Legal Affairs, über den Nutzen des Programms.

### Herr Dr. Pütz, inwieweit unterstützt das Cross-Mentoring die Entwicklung Ihrer Fachkräfte und deren spezielle Laufbahnentwicklung?

Dr. Michael Pütz: Unseren Mitarbeitenden ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich optimal entwickeln können, ist

wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dazu gehören u.a. eine breitgefächerte Weiterbildung und individuelle Karrierepläne. In regelmäßig durchgeführten Zielvereinbarungsgesprächen legen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden deren persönliche Ziele fest. Frauen und Männer, die aufgrund ihrer Fähigkeiten besonders förderungswürdig sind, unterstützen wir durch spezielle Angebote, wie zum Beispiel Mentoring.

Ein wichtiger Baustein unserer Personalentwicklung ist das Cross-Mentoring von OWL MASCHINENBAU, an dem wir seit Beginn vor sechs Jahren immer mit zwei Mentoren und Mentees teilnehmen. Hier sehen wir gute Voraussetzungen, um unsere strategischen HR-Ziele umzusetzen.

Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt durch die Führungskräfte, wenn sie konkrete Bedarfe für eine bestimmte Person sehen. So kann zum Beispiel eine Fachkraft, die künftig eine Leitungsfunktion anstrebt, als Mentor zusätzliche Kompetenzen erlernen, die für die Führung von Mitarbeitenden notwendig sind.

Manchmal sind es auch die Mitarbeitenden selbst, die sich konkret für das Projekt melden. In einem anderen Fall eröffnen wir einer Mitarbeitenden die Möglichkeit, als Mentorin aktiv zu werden, weil sie die Tätigkeit als ehrenamtliches Engagement nutzen möchte. Junge Menschen mit guten Chancen für eine erfolgreiche Karriere,

**Maaß**  
INDUSTRIEBAU

- Lagerhallen
- Produktionshallen
- Bürogebäude
- Hallensanierungen



[www.maass-industriebau.de](http://www.maass-industriebau.de)

Maaß Industriebau GmbH • Richthofenstraße 107 • D-32756 Detmold • Tel. 0 52 31-9 10 25-0

unterstützen wir gerne, in dem wir ihnen die Möglichkeit der Teilnahme am Cross-Mentoring bieten. In diesem Projekt sehen wir unsere Philosophie, die Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern und diese langfristig an uns zu binden, sehr gut umgesetzt. Diese wiederum wertschätzen ihre Teilnahmemöglichkeit durch Engagement und exzellente Leistungen.

**Welchen Beitrag leistet das Mentoring-Programm bei**



» Mentor Florian Stützel, Leiter Industrial Engineering New Products; Mentorin Jana Speidel, Leiterin Personalbetreuung; Dr. Michael Pütz, Vorstand Personal, Werksanlage und Recht; Bettina Klaas-Heisener, HR Professional Talent Management und Mentee Jens Pistor, SAP Master Data Manager. Es fehlt Mentee Stephan Schomaker, Projektleiter für Produktentwicklungsprojekte. (v.l.) «

**der Förderung von Fach- und Führungskräften? Ziel des Programms ist es, bei Mentees wie Mentorinnen und Mentoren die Perspektive auf Veränderungsprozesse zu entwickeln bzw. beleuchten, wie diese ggfs. in solche Prozesse eingebunden sind. Ist dies für Sie ein zielführender Ansatz?**

Dr. Pütz: In der HARTING Technologiegruppe steht das Modell der Fachlaufbahn gleichberechtigt neben einer Führungskräftelaufbahn. In beiden Fällen ist uns die Steigerung von Schlüsselkompetenzen wichtig. Dabei hilft abteilungs- und unternehmensübergreifendes Denken, wie es im Rahmen des Programms gefördert wird. Positiv ist zum Beispiel, dass die Frauen und Männer Antworten auf konkrete Fragestellungen erhalten: Wie positioniere ich mich im Job?, Wie kann eine Karriere für mich aussehen? Oftmals sind diese Themen für die Mentees noch gar kein Thema. Im Projekt werden sie mit diesen Fragestellungen konfrontiert. Wertvoll sind auch die Workshops, die sich beispielsweise mit der Typenlehre und der Persönlichkeit beschäftigen. Hier bekommen die Teilneh-

menden ein Gefühl für den professionellen Umgang mit anderen Menschen und erfahren natürlich auch, welcher Typ sie selbst sind. Neben konkretem Methodenwissen erhalten sie auch hier die Möglichkeit, dieses in der Praxis umzusetzen.

**Im Cross-Mentoring werden die Vorgesetzten/Führungskräfte der Mentees an wichtigen Punkten des Entwicklungsprozesses eingebunden. Das ist ungewöhnlich und uns interessiert, was Sie dazu meinen?**

Dr. Pütz: Genau diese Triaden-Gespräche, also die Abstimmung zwischen Mentee, Mentorin, Mentor und Führungskraft, die in der Regel auf Initiative des Mentees stattfinden, sind sehr zielführend. Im Dialog ist es möglich, die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und der unternehmerischen Ziele zu betrachten und entsprechend zu handeln.

**Die Mentoren und Mentorinnen sind – anders als gewöhnlich – intensiv in das Programm eingebunden. Als Erfahrungsträgerinnen und Erfahrungsträger werden sie dadurch nicht nur wertgeschätzt, sondern erhalten die Möglichkeit neue Themen kennenzulernen und bereits gefestigte Erkenntnisse kritisch zu hinterfragen. Sehen Sie Chancen in einem solchen Vorgehen für Ihr Unternehmen und wenn ja, welche?**

Dr. Pütz: Alle Mentoren und Mentorinnen berichten uns immer wieder, dass sie sich durch die vermittelten Tools in ihrer Rolle als beruflicher Begleiter und Führungskraft reflektieren. Sie gewinnen neue Ideen für Mitarbeitergespräche und -kontakte. Sie erarbeiten sich neue Instrumente zur Mitarbeiterbegleitung und -förderung. Als moderne Führungskraft werde ich künftig zunehmend in der Rolle als Coach meiner Mitarbeitenden gefragt sein. Das Programm bietet mir als Mentor ein hervorragendes Betätigungsfeld, um Erfahrungen zu sammeln und mich auf diesem Gebiet zu verbessern.

**Mentees, Mentorinnen und Mentoren durchlaufen die Qualifizierungsreihe gemeinsam.**

**These: Generationenübergreifend werden Themen aus den unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, werthaltige Impulse unterstützen die Kompetenzentwicklung und -auffrischung für Mentee, Mentorinnen und Mentoren! Die Dialogfähigkeit zwischen jungen und erfahrenen Fachkräften und der Aufbau bzw. Ausbau der individuellen beruflichen Netzwerke wird so unterstützt.**

Dr. Pütz: Diese These kann ich nur unterstützen. Aus verschiedenen Gesprächen weiß ich, dass diese zu neuen Erkenntnissen hinsichtlich ihrer Einschätzung von anderen Menschen und deren Persönlichkeiten gekommen sind. Ich bin überzeugt, dass die Teilnahme insgesamt zu einer Sensibilisierung für alles was anders ist, führt.

## Nachgefragt

# Steuerungskompetenz – Multi-Projektmanagement in digitalen Zeiten!

Wie sehen die Programmacherinnen das Cross-Mentoring-Projekt? Programmleiterin, Dr. Angelika Kipp von OWL MASCHINENBAU e. V., und Heidrun Strikker, Geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT GmbH, die das Cross-Mentoring mitentwickelt hat und mit ihrem Team die begleitende Qualifizierungsreihe leitet, über ihre Erfahrungen und welche Kompetenzen künftig gefragt sind.

**W**ir beobachten in unserem Mentoring-Projekt seit sechs Jahren, dass „klassische“ Schlüsselkompetenzen wie Dialogfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsstärke etc. zunehmend durch die Anforderung an Steuerungskompetenz in Projekten erweitert werden. Diese Steuerungskompetenz wird sowohl von jungen wie erfahrenen Mitarbeitenden und quer durch alle Hierarchien und Bereiche des Unternehmens verlangt und fordert ein neues Verständnis von Führung. Projekte verlaufen ungleichzeitig, parallel zueinander, sind digital verbunden und fordern analoge Kommunikation. Mitarbeitende sind in mehrere Projekte involviert und die Arbeitszeit wird in verschiedenen Teams und mit verteilten Zuständigkeiten erlebt.

Viele junge Menschen erfahren auf diese Weise einerseits hohe Verantwortung in den verschiedenen Rollen von Projektteams, aber zugleich sind Projektleitungsfunktionen nicht zu verwechseln mit vertikalen, im herkömmlichen Sinne hierarchischen Aufgaben. Unser Cross-Mentoring-Programm bietet daher den Mentees ebenso wie den Mentorinnen und Mentoren eine unternehmens- und generationenübergreifende Plattform zum gemeinsamen Lernen in dieser bewegten 4.0-Arbeitswelt.

Wir tragen im Programm dazu bei, ein neues Verständnis für Verantwortung zu entwickeln, das über vertikale und horizontale Hierarchie hinausgeht und neue Kompetenzen erfordert.

Steuerung von Projekten ist nicht gleichzusetzen mit Führung, erfordert aber viele Ähnlichkeiten im Verhalten der Beteiligten und Verantwortlichen, die wir im Programm sehr genau differenzieren und diskutieren. Deswegen ist es uns so wichtig, bei aller Vertraulichkeit der M+M-Beziehung, die verantwortlichen Vorgesetzten der Mentees mit den Mentorinnen und Mentoren transparent und mit ihren jeweiligen Erwartungen an das Programm von Beginn an einzubinden.

Damit haben die Führungskräfte und die Personalentwicklung die Sicherheit, dass an gemeinsamen Zielen gearbeitet wird.

Die didaktische und inhaltliche Gestaltung der Workshops ist konsequent auf diese Zielsetzung ausgerichtet. ■

## KONTEXT

Weitere Informationen zum Programm und dem nächsten Durchgang ab September 2017 erhalten Interessierte bei: Dr. Angelika Kipp, Programmleitung Cross-Mentoring OWL MASCHINENBAU e. V., per Mail:

[kipp@owl-maschinenbau.de](mailto:kipp@owl-maschinenbau.de)  
und unter [www.owl-maschinenbau.de](http://www.owl-maschinenbau.de)



**12.000 m<sup>2</sup>**  
Nutzfläche – Wie geschaffen für  
erfolgreiche Veranstaltungen!



### Doppelte Kompetenz!

Ob Tagungen oder Kongresse - vertrauen Sie ganz auf unsere Fachkompetenz für Ihre Veranstaltung.



### Multiple Möglichkeiten!

Nutzen Sie unsere flexiblen Räumlichkeiten für Ihre Events mit bis zu 3000 Personen.



### Einfach köstlich!

Lassen Sie sich und Ihre Gäste von erlesenen Snacks bis hin zum mehrgängigen Gala-dinner begeistern.

A2 Forum Management GmbH  
Gütersloher Straße 100  
D-33378 Rheda-Wiedenbrück  
Telefon +49 (0)5242/969-0

Besuchen Sie uns online:  
[www.a2-forum.de](http://www.a2-forum.de)