

Diversität und
Mentoring als
Instrumente der
Personalentwicklung

Autorinnen

Dr. Ileana Hamburg
Saskia Dankwart-Kammoun

Auf den Punkt

- Diversity Coaching und Mentoring rücken die Menschen hinter den Human-Ressourcen in den Vordergrund.
- Diversity Coaching und Mentoring können als Instrumente genutzt werden, um die Integration von Personen im Rahmen von Active Ageing, Menschen mit Behinderungen und Fachkräftemangel zu unterstützen.
- Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) im Trainingsprozess ermöglicht uneingeschränkten Zugriff auf Lernmaterialien und Fortschrittskontrolle.
- Projekterfahrungen aus ReadiSME und IBB zeigen positive Auswirkungen der Instrumente bei Unternehmen, Mentoren und Mentees.
- Die IAT-Studiengruppe Lifelong Learning sieht Potenzial zur Weiterentwicklung der Instrumente.

Zentrale wissenschaftliche
Einrichtung der Fachhochschule
Gelsenkirchen in Kooperation
mit der Ruhr-Universität Bochum



Einleitende Worte

Der Begriff Human Resources beschreibt die einem Unternehmen zur Verfügung stehenden menschlichen Leistungspotenziale, also die Mitarbeiter eines Unternehmens. Oft bezeichnet Human Resources auch allgemein den Unternehmensbereich, der sich mit dem Personal beschäftigt. Die Human Resource-Abteilung oder Personalabteilung ist verantwortlich für die Personalrekrutierung und damit auch für die Personalbedarfsermittlung sowie für die Personalführung im Allgemeinen. Begriffe wie Personalrekrutierung, Personalbedarfsermittlung und Personalführung hören sich zunächst recht starr an und es entsteht der Eindruck, als handele es sich bei den Human Resources tatsächlich um eine Ressource, die sich ohne weitere Konsequenzen oder Berücksichtigung weiterer Aspekte beliebig formen lässt – zumindest auf dem Papier. Hinter dem Begriff Human Resources stecken jedoch Menschen mit vielen Kompetenzen, aber auch speziellen Bedürfnissen. Die Verantwortlichen in der Human Resource-Abteilung müssen folglich gezielt auf diese Kompetenzen und Bedürfnisse eingehen, wenn sie die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit durch motiviertes Personal erhöhen möchten und ihren Mitarbeitern die Unternehmensziele verbindlich vorgeben wollen. Der verantwortungsvolle Umgang mit Mitarbeitern ist insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen ein attraktives Aushängeschild. Auch der fortschreitende demografische Wandel und die Stärkung der Rechte sowie die Inklusion benachteiligter Personengruppen werden für Unternehmen mit Blick auf die Corporate Responsibility immer bedeutungsvoller.

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab das Mentoring-Konzept sowie das Diversity Coaching als Instrumente zu präsentieren, die gezielt einen Beitrag zur verantwortungsvollen Entwicklung der unternehmerischen Human Resources leisten. Zudem wird erörtert, wie die Effizienz und Reichweite dieses Entwicklungsprozesses durch die Einbindung sozialer Medien erhöht werden kann. Insgesamt bezieht sich der Beitrag auf die drei Themenfelder **Fachkräftemangel**, **Active Ageing** und **Integration**. Als Praxisbeispiele werden die Ergebnisse aus den Projekten ReadISME und IBB aufgeführt, anhand derer erläutert wird, wie das Mentoring-Konzept und Diversity Coaching den Kampf gegen den Fachkräftemangel, das Einbinden von Senioren in Arbeitsprozesse und die Integration von Menschen mit leichten Behinderungen unterstützt.

Diversity Coaching und das Mentoring-Konzept

Das Konzept des Diversity Coaching und Mentoring ist vielen Unternehmen als unterstützendes Instrument der Personal -Entwicklung unbekannt. Sowohl das Mentoring als auch das Coaching können z.B. zur Einführung neuer Mitarbeiter im Unternehmen verwendet werden. Sie spiegeln in ihrer kombinierten Verwendungsform eine fortschrittliche Struktur des geleiteten informellen Lernens wider. Einige Autoren verwenden die Begriffe synonym als ein einziges Konzept, in diesem Beitrag werden das Diversity Coaching und das Mentoring allerdings als unterschiedliche Instrumente im Bereich der Human Resource-Entwicklung verstanden, die sich komplementär zueinander verhalten und die ein Training im Beruf (bzw. am Arbeitsplatz) ermöglichen und verbessern. Zudem sind die Trainingsmethoden nicht auf Personen mit speziellen Bedürfnissen begrenzt.

DAS DIVERSITY COACHING

Diversity Coaching zielt darauf ab Individuen oder Gruppen zu leiten, um sie so bei der Entwicklung spezieller Fähigkeiten zu begleiten, die in einer bestimmten Arbeitsumgebung erforderlich sind und angewandt werden müssen. Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management definiert Diversity als eine Mischung aus vielen Eigenschaften, sichtbar oder nicht sichtbar, gleich oder nicht gleich, als Unterschiede der Eigenschaften, Beziehungen, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Erfahrungen, emotionalen Einstellungen, gesundheitlichen Bedingungen, Prozesse, Funktionen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie statisch oder dynamisch dominierende Dimensionen. Darüber hinaus müssen persönliche Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Hautfarbe, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung sowie Ausbildung oder berufliche Qualifikation und Erfahrungen berücksichtigt werden. Ein Diversity Coach hat also abhängig vom kontextuellen Rahmen unterschiedliche Verantwortlichkeiten. Der Diversity Coach soll zur Harmonisierung zwischen den institutionellen oder unternehmerischen Anfragen und Aufträgen und den persönlichen Eigenschaften und Talenten in ihrer Gesamtqualität beitragen. Korrekt durchgeführt erhöht Diversity Coaching den gesellschaftlichen Zusammenhalt, das Unternehmensergebnis und die Inklusion von Gruppen und ihren individuellen Mitgliedern. Eine Diversity Coach muss über eine breite Bildung verfügen, kenntnisreich kompetent in einer Vielzahl von Kontexten und Methoden sein, einschließlich der Schulung und Ausbildung von Mentoren (vgl. Deutsche Gesellschaft für Diversity Management o. J.). Eine wichtige Aufgabe des Diversity Coachs ist es insbesondere den zukünftigen Mentoren zu schulen und ihm, aber auch allen anderen Personen im Unternehmen, sein Wissen über Diversity zu vermitteln.

DAS MENTORING-KONZEPT

Das Mentoring beschreibt im Allgemeinen eine geleitete Form von informellen Lernprozessen, bei dem ein erfahrener Mitarbeiter einen New Comer, also einen weniger erfahrenen Kollegen oder eine Person mit besonderen Bedürfnissen, bei der Einführung in die Unternehmensprozesse und der Umsetzung seiner Aufgaben im Unternehmen einige Zeit unterstützend begleitet. Der erfahrene Mitarbeiter wird als Mentor bezeichnet und die zu betreuende Person als Mentee. Das Ziel ist, spezielle berufliche Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kompetenzen in einem (vertrauensbasierten) informellen Lernprozesses zu erlernen. Das informelle Lernen als ein zentraler Begriff des Mentorings beschreibt dabei einen lebenslangen Lernprozess, der es dem Lernenden ermöglicht Verhaltensweisen, Werte, Fähigkeiten und Wissen durch alltägliche Erfahrungen und Bildungseinflüsse sowie –ressourcen zu erwerben. Diese alltäglichen Erfahrungen finden im Bewegungsumfeld des Lernenden statt, also beispielsweise in der Familie, mit den Nachbarn, auf der Arbeit, auf dem Markt, in der Bibliothek oder durch den Konsum von Massenmedien oder das Lesen unterschiedlicher Quellen. So argumentiert Conner, dass das informelle Lernen heute über 75 Prozent des Lernens in Unternehmen ausmacht und der wohl größte, nicht komplett erschlossene Schatz in der heutigen Arbeitswelt ist.

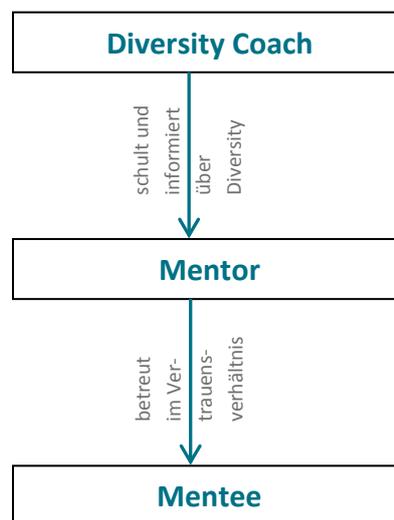
Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

Mentoring ist ein komplexer Prozess, der nicht nur Anleitung und Anregung, sondern auch die Entwicklung von autonomen Fähigkeiten, Urteilen, persönlicher und fachlicher Beherrschung, Kompetenz, Vertrauen und die Entwicklung von Selbstbewusstsein über die Zeit einschließt. Es ist besonders wichtig für Menschen mit besonderen Bedürfnissen sie in Nutzung ihrer Ressourcen zu unterstützen (Wissen, Fähigkeit, Begabung) und sie auch in die Arbeitswelt sozial zu integrieren. Mentoring kann also auf der Basis vielfältiger Gründe eingeführt werden (vgl. Johnson und Ridley 2008 & Edelkraut und Graf 2011). Traditionell ist das Mentoring informell und selbst-gewählt. Die Art des Mentorings wird als „freundlich“, „kollegial“ beschrieben und muss auch innerhalb von professionellen und ethischen Rahmenbedingungen anwendbar sein. Dennoch sollte es freiwillig bleiben und im gegenseitigen Einvernehmen stattfinden. Wichtig ist, dass es beim Mentoring nicht nur um die Findung von Problemlösungsansätzen geht, auch wenn bestehende Probleme einen Grund darstellen können das Mentoring einzusetzen.

DAS ZUSAMMENSPIEL VON DIVERSITY COACHING UND MENTORING

Wie bereits erwähnt sind das Diversity Coaching und das Mentoring zwei sich ergänzende Instrumente, die zur Unterstützung von Personalentwicklungsprozessen in der Human Resource-Abteilung eines Unternehmens eingesetzt werden können. Laut Nigro ist ein entscheidender Unterschied zwischen den Instrumenten jedoch, dass das Diversity Coaching als ein endlicher Prozess charakterisiert werden kann, während das Mentoring viel mehr als eine informelle Beziehung und als Prozess mit offenem Ende zu verstehen ist. Die untenstehende Grafik verdeutlicht, wie Diversity Coaching und Mentoring zusammenspielen.

Abbildung 1 - Diversity Coaching und Mentoring



Quelle: IAT 2012

AM ARBEITSPLATZ – PROJEKTERFAHRUNGEN

Werden das Diversity Coaching und das Mentoring durch ein gutes Management kombiniert eingesetzt, d.h. ihre jeweiligen primären Ziele und Stärken kommen zum Tragen, können sie eine hervorragende Struktur des geleiteten informellen Lernens und der Human Resource-

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

Entwicklung im Unternehmen formen. Erzielt werden die Vorteile der beiden Instrumente durch integrative Trainings in den Unternehmen, die gezielt Personal am Arbeitsplatz anleiten und einführen.

Soll das Instrument des Diversity Coachings im Rahmen der Arbeitsplatzoptimierung eingesetzt werden, so muss zunächst die Vielfalt relevanter interner und externer Eigenschaften, Prozesse und zukünftiger Entwicklungen identifiziert werden, die die Leistung des Unternehmens, der Mitarbeiter und die Gesamtzufriedenheit beeinflussen können (vgl. Wingels 2007). Diversity muss in diesem Zusammenhang alle Arten von persönlichen Eigenschaften, Merkmalen, Aussehen usw. berücksichtigen, die zwischen Menschen unterschiedlich sein können und diese Unterschiede funktional mit dem Arbeitsplatz, den unternehmerischen und organisatorischen Zielen als Ganzes harmonisieren (vgl. Loden und Rosener 1991).

Anhand der Projekte [Integrative Behindertenbetreuung/IBB2](#) und [LLL Readiness in SMEs - Bereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen für Life Long Learning/ReadiSME](#) zeigen sich die Vorteile und der Verlauf des Diversity Coachings und Mentorings. Das Projekt ReadiSME basiert auf Erfahrungen an der Virtual Academy Brandenburg. Die Coachs und Mentoren waren externe Personen, die die nachhaltige Entwicklung und Weiterentwicklung strategischer Kompetenzen in KMU durch informelles und organisationales Lernen unterstützen sollten. Die Lernberater sind u.a. Zielgruppen des Mentoring-Trainings.

Die Aufgabe des Diversity Coachs im Mentoring-Prozess am Arbeitsplatz ist es, Mentoren transparent anzuleiten und zu befähigen Menschen mit speziellen Bedürfnissen bei der sozialen Inklusion zu unterstützen. Zu den Menschen mit speziellen Bedürfnissen zählen im IBB2-Projekt beispielsweise Personen mit Behinderungen, aber auch Personen mit einem Migrationshintergrund oder Senioren, wie für zukünftige Projekte geplant. Die soziale Inklusion führt zu einer aktiven Teilnahme des Personenkreises gemäß ihren individuellen Fähigkeiten, ihrem Charakter, Temperament und ihrer Talententwicklung in Übereinstimmung mit den allgemeinen Rechten, ergänzt um nachhaltige und wünschenswerte Entwicklungen sowie Leitbilder (vgl. EUROPE 2020 Vision). Auf diese Weise erreicht das IBB2-Projekt durch die Anwendung des Diversity Coachings und Mentorings, dass einerseits ein Beitrag zur sozialen Kohäsion und entsprechenden Gesellschaftswerten geleistet wird, während andererseits die institutionellen Interessen und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewahrt werden. Im IBB2-Kontext besteht zwischen ausgewählten Mitarbeitern ein Mentoren-Mentee-Verhältnis. Für den Diversity Coach bedeutet es, dass er vor dem Hintergrund einer funktionalen Matrix den Mentor anleiten muss. Diese funktionelle Gestaltung muss den Anforderungen des Arbeitsplatzes genügen und andere äußere Nachfragen in verständlicher, akzeptabler und bedeutungsvoller Weise einbinden. Zudem ist von besonderer Bedeutung, dass der Mentor so angeleitet wird, dass ein Gleichgewicht besteht zwischen seiner inneren und äußeren individuellen Einstellung, mit dem Mentee, den Arbeitskollegen, dem Arbeitgeber und anderen Personen oder Eigenschaften.

Im Projektverlauf haben sich die Vorteile für Unternehmen, Mentoren, Mentees und Arbeitskollegen deutlich gezeigt. In den teilnehmenden Unternehmen kennen die Mitarbeiter, die zugleich auch Mentoren sind, die Arbeitsprozesse und die Arbeitsumgebung. Aufgrund ihrer

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

Erfahrungen können sie Gefahren und Situationen abschätzen, die eine Herausforderung für behinderte Kollegen darstellen. Dieses Wissen bildet die Vertrauensbasis zwischen Mentor und Mentee im täglichen Arbeitsleben. Auf diese Weise ist der Mentor nicht nur Mentor mit seine spezifischen Funktionen, sondern auch Arbeitskollege. Mit dieser Doppelfunktion wird sichergestellt, dass es einen sanften Übergang vom Mentee zum Mitarbeiter gibt. Die Mentoren im Projekt berichten, dass sie ihre Mentees überwiegend durch die Beantwortung arbeitsplatzspezifischer Fragen oder durch Hilfestellungen bei der Ausführung praktischer Aufgaben unterstützen. Auf Seiten der Unternehmen wurde überwiegend berichtet, dass sie von einer schnellen Einarbeitung des Mentees in formelle und informelle Unternehmensstrukturen und –anforderungen profitieren sowie von der raschen Verbreitung technischen oder unternehmensinternen Wissens und der stetig trainierten sozialen Kompetenz von Mentor und Mentee. Den Mentees wurde im Projektverlauf insbesondere die Möglichkeit gegeben sich am neuen Arbeitsplatz schnell einzuarbeiten und Anfangsschwierigkeiten sowie Probleme mit einer Vertrauensperson in einem natürlichen Umfeld zu besprechen. Ferner lernten die Mentees sich mit Hilfe des Mentors realistische Ziele zu setzen und zu erreichen, was nicht zuletzt dazu beiträgt, dass sie ihre persönlichen Fähigkeiten verbessern konnten, was wiederum ihre zukünftigen Karrierechancen und –aussichten steigert. Bezüglich der sozialen Inklusion der Mentees stellte sich heraus, dass ihnen die Integration am Arbeitsplatz auch die Möglichkeit bietet Beziehungen oder Interaktionen außerhalb des Arbeitsplatzes aufzubauen, was auch bedeutet kann, dass sie Kontakte zu anderen Arbeitsplatzmöglichkeiten aufbauen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Die Mentoren berichteten im Projekt immer wieder, dass sie auf persönlicher und professioneller Ebene von der Mentorenausbildung profitierten. Für ihren beruflichen Werdegang ist das Mentoring ein Baustein, der ihre Trainings- und Beratungsfähigkeiten ergänzt. Zudem ist es ihnen möglich ihre Rolle im Unternehmen durch die neue und freiwillig übernommene Aufgabe neu zu definieren und zu erweitern. Positiv hoben die Mentoren auch hervor, dass sie eine neue Stellung gegenüber anderen Kollegen einnehmen, da sie nun ihr erworbenes Wissen weitergeben und sich auch ggf. mit anderen Mentoren austauschen können. Der Austausch mit anderen Mentoren außerhalb des eigenen Unternehmens findet dabei häufig über Web-Systeme statt, die das Mentoring unterstützen.

UNTERSTÜTZUNG DURCH INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNIK

Als unterstützendes Medium bei der Umsetzung insbesondere des Mentorings dient der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT).

Die Unterstützung von Mentoring-Prozessen durch IKT ist besonders interessant mit Hinblick auf Raum- und Zeitbarrieren des traditionellen Face-to-Face-Trainings, die überwunden werden können. Bei adäquater Gestaltung der medialen Umwelt sind IKT-Anwendungen besonders leicht einzusetzen und funktionieren als digitaler Klassenraum, der es dem Lernenden erlaubt in seinem Tempo, zu seiner gewünschten Zeit, an seinem gewünschten Ort und in seiner gewünschten Intensität zu lernen und das bei einer vollwertigen Unterstützung durch Ausbilder/Trainer/Mentoren und andere Lernende.

Vor allem soziale Medien, d.h. Medien, die Web-basierende soziale Interaktionen unterstützen, können für die Entwicklung solcher IKT-Anwendungen verwendet werden. Der größte

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

Vorteil ist, dass die benötigten technischen Fähigkeiten zur Benutzung sozialer Medien recht niedrig angesiedelt sind. Zudem können soziale Medien in verschiedenen Formen auftreten, inklusive Internetforen, Web-Logs und Wikis (vgl. Wikipedia 2012a & Wikipedia 2012b). Zu den weiteren Vorteilen des IKT-unterstützten Mentorings gehören unter anderem der zeitlich uneingeschränkte Zugang und die Bereitstellung des Lernmaterials. Alle Beteiligten haben 24 Stunden am Tag die Möglichkeit auf die Materialien zuzugreifen und dies nahezu an jedem beliebigen Ort dank der Internetverfügbarkeit. Die Verwendung einer Internetplattform und entsprechender Anwendungen ermöglicht zudem die Bewertung des Lernens und des Fortschritts der Mentor-Mentee-Beziehung. So ist es den Beteiligten möglich neben ihrer subjektiv empfundenen Einschätzung des Lernerfolgs und ihrer Beziehung auch ein objektives Feedback zu erhalten. Des Weiteren ist Blog Software eine kostengünstige Alternative zum kostenintensiven und anspruchsvollen Content Management System. Die Blog Software erleichtert es den Anbietern von Inhalten sich auf den Inhalt zu konzentrieren ohne viel Energie in die zugrundeliegende Technik zu stecken. Besonders für die Mentor-Mentee-Beziehung ist ferner von Bedeutung, dass die Kommunikationscharakteristika in solchen Anwendungen und „Räumen“ von abnehmenden technischen Unterschieden geprägt sind, was sich auch auf die Kommunikationshierarchie zwischen Lehrer und Lernenden auswirkt. Dies begünstigt auch das Wachstum neuer integrierender und weltweiter Formen des Lernens, z.B. in Communities of Practice (CoP). Dennoch bleibt eine gewisse Lücke offen zwischen Qualität und Wahrheitszusicherung. Denn hier handelt es sich um eine Gemeinschaft, die auf gemeinsamen Interessen basiert und in der alle Beteiligten technisch gleichgestellt sind, es sich aber nicht um gleiche Teilnehmer handelt. Indem (Fach-)Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden, ohne eine Hierarchie aufzubauen, werden alle Beteiligten gleichsam und gleichzeitig zu Lehrern und Lernenden. Im IBB2-Projekt konnten beispielsweise durch das soziale Medium TikiWiki das Training der Diversity Coachs sowie der Mentoren unterstützt werden und der Mentoring-Prozess inklusive des Lernens des Mentees überwacht werden.

Hintergrundinformationen zu den unterschiedlichen Personengruppen

Behinderte Menschen in Deutschland finden sich gegenüber Nichtbehinderten oft in einer schlechteren Lebenssituation wieder, wenn Aspekte wie die Integration in den Arbeitsmarkt, das Erreichen von (Hoch)Schulabschlüssen und die Integration in das soziale Leben direkt verglichen werden.

Laut den Ergebnissen des Mikrozensus lebten im Jahr 2009 in Deutschland 9,6 Millionen Menschen mit einer Behinderung, so das Statistische Bundesamt (Destatis). Das heißt, 11,7 Prozent der Einwohner Deutschlands sind von einer Behinderung betroffen. Von den 9,6 Millionen Behinderten sind 7,1 Millionen Menschen schwerbehindert, 2,5 Millionen Menschen leicht behindert. Der Grad der Behinderung wird nach Zehnergraden von 20 bis 100 festgelegt. Liegt der Grad der Behinderung bei weniger als 50, wird die Person als leichtbehindert eingestuft. Ab einem Behinderungsgrad von 50 gelten Menschen als schwerbehindert. Im Zeitraum von 2005 bis 2009 nahm die Zahl der Personen mit leichter Behinderung um 29 Prozent (546.000 Personen) stark zu (im Vergleich dazu +6 Prozent bei Schwerbehinderten). Mit Blick auf die

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

Partizipation am Arbeitsmarkt sind Behinderte den Nicht-Behinderten gegenüber schlechter gestellt. Bei Betrachtung der Altersgruppe der 25 bis 44-jährigen fällt auf, dass 70 Prozent der Menschen mit Behinderung erwerbstätig waren oder nach einer Erwerbstätigkeit suchten. Bei den Nichtbehinderten liegt der Wert bei 88 Prozent. Die Erwerbslosenquote in der gleichen Altersgruppe der Behinderten liegt bei 10 Prozent, die der Nichtbehinderten bei 7 Prozent. Die höhere Erwerbslosenquote der Menschen mit Behinderung mag neben anderen Ursachen ein Resultat ihrer häufig kürzeren Schulbildung sein. Während nur 3 Prozent der Nichtbehinderten in der oben genannten Altersklasse keinen Schulabschluss (oder Abschluss nach höchstens sieben Schuljahren) besitzen, sind es bei den Behinderten 17 Prozent. Ähnlich eklatant ist der Unterschied im Bereich derjenigen mit Abitur. Während 29 Prozent der Nichtbehinderten ein Abitur besitzen, sind es bei den Behinderten lediglich 12 Prozent (Zahlen vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2011). Anhand der Erwerbslosenquote und der Schulbildung von Menschen mit Behinderungen wird bereits deutlich, dass diese Personengruppe in ihrer beruflichen und schulischen Lebenssituation gegenüber Nichtbehinderten benachteiligt ist. Die Integration von Menschen mit leichten Behinderungen in die Arbeitswelt wird häufig durch Vorurteile seitens der Arbeitgeber und Mitarbeiter beschwert. Menschen mit Behinderungen wird allzu oft ein geringes Leistungspotenzial aufgrund ihrer kognitiven oder physischen Einschränkungen nachgesagt und die behindertengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes als zu aufwendig eingeschätzt. Doch Arbeitgeber verkennen häufig, dass die Integration behinderter Menschen in ihren Betrieb je nach Behinderungsart und –grad durch kleine Veränderungen ohne kosten- und zeitintensive Investitionen realisierbar ist und zudem einen positiven Beitrag im Unternehmen leistet. Abgesehen von einer Reputationssteigerung nach außen profitieren Unternehmen von der Integration behinderter Menschen auch durch eine Verbesserung des unternehmensinternen Klimas – was vielleicht sogar die Arbeitsproduktivität steigert.

Instrumente, die es Unternehmen ermöglichen Menschen mit Behinderungen effektiv und ohne großen Aufwand einzubinden, sind das oben beschriebene Diversity Coaching und Mentoring. Der Vorteil dieser Instrumente ist die einfache, kosten- und zeitschonende Anwendbarkeit. Zudem sind die Instrumente auch auf weitere Personenkreise anpassbar und auf informellem Wege verbreitbar, sodass den Unternehmen mit der Einbindung des Diversity Coachings und Mentorings nachhaltige und bedarfsgerecht formbare Instrumente zur Verfügung gestellt werden. So sind das Diversity Coaching und Mentoring auch für die Einbindung von Senioren und New Comer, weniger erfahrene Mitarbeitern oder Personengruppen, die aufgrund anderer persönlicher Merkmale eine besondere Einarbeitung und Integrationsunterstützung im Unternehmen benötigen, anzuwenden.

Die Einbindung von Senioren in ein Unternehmen ist mit ähnlichen Vorurteilen belastet wie die Einbindung von Menschen mit Behinderungen. Doch gerade unter dem Begriff des Active Ageing sollten die Kompetenzen und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter, die entweder möglichst lange im Unternehmen gehalten werden oder nach einer Auszeit wieder eingegliedert werden sollen, nicht unterschätzt werden. Die WHO definiert das Active Ageing als einen Optimierungsprozess mit Blick auf Gesundheit, Teilnahme und Sicherheit, um die Lebensqualität älterer Menschen zu verbessern.

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

„The word ‘active’ refers to continuing participation in social, economic, cultural, spiritual and civic affairs, not just the ability to be physically active or to participate in the labour force. [...] Active ageing aims to extend healthy life expectancy and quality of life for all people as they age. ‘Health’ refers to physical, mental and social well being as [...]. Maintaining autonomy and independence for the older people is a key goal in the policy framework for active ageing.” (World Health Organization o. J.).

Vor dem Hintergrund des Active Ageing sollten Unternehmen konsequenterweise mit Vorurteilen wie angeblich häufigen Krankschreibungen, geringer Belastbarkeit und Arbeitsleistung abschließen und ihren Beitrag zum Active Ageing leisten, von dem sie letztlich auch profitieren können. Denn die Vorteile der Anstellung älterer Menschen zeigen sich mit Blick auf den Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung in Deutschland nur allzu deutlich. Die Beschäftigung von Senioren kann in Branchen mit Fachkräftemangel dazu beitragen Personalengpässe zu überbrücken. Des Weiteren verfügen ältere Mitarbeiter, die insbesondere schon über Jahrzehnte in einem bestimmten Unternehmen tätig waren, über einen unternehmensspezifischen Wissensschatz. Für Unternehmen ist es daher wichtig ihre Mitarbeiter, die kurz vor der Verrentung stehen, so lange wie nötig zu halten, um rechtzeitig Prozesse einzuleiten, die den Wissenstransfer in Richtung jüngerer Mitarbeiter sicherstellen; denn häufig handelt es sich bei dem unternehmensspezifischen Wissen um implizites Wissen, das nicht in formalisierter Form transferfähig ist. Das Mentoring-Konzept erhält dann gar eine Doppelfunktion für ein Unternehmen, das ältere Mitarbeiter beschäftigt. Zum einen kann eine Mentorenbeziehung zwischen einem älteren Mitarbeiter, der sein Wissen an einen jüngeren Mitarbeiter weitergibt, aufgebaut werden. Zum anderen kann ein älterer Mitarbeiter, der neue Fähigkeiten und Arbeitsabläufe im Unternehmen erlernen soll, durch einen erfahrenen Mitarbeiter begleitet werden. Je nach Bedarf kann das Mentoren-Mentee-Verhältnis angepasst werden. Die aktuellen Erwerbstätigkeitszahlen Älterer sprechen dafür in Unternehmen verstärkt auf das Mentoring zu setzen. Wie die Bundesagentur für Arbeit berichtet, haben vor allem Unternehmen, die bereits die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu spüren bekommen, die größte Wertschätzung für ältere Fachkräfte. In der Zeit von 2005 bis 2011 sank die Zahl der arbeitslosen über 50-Jährigen um ca. 300.000. Im Dezember 2005 waren noch etwa 1,2 Millionen von ihnen als arbeitslos registriert; 2011 nur noch 887.000 (vgl. Die Bundesregierung 2012).

Als dritten Themenkreis neben der Integration von Menschen mit leichten Behinderungen und der Unterstützung des Active Ageing zählt der Fachkräftemangel zu einem Bereich, der vom Diversity Coaching und Mentoring-Konzept profitiert. Denn *„(f)ehlende Fachkräfte verursachen enorme Wertschöpfungsverluste, das heißt, der Erfolg eines Unternehmens ist geringer, als er hätte sein können: Sogar für das Krisenjahr 2009 schätzt das IW Köln den Wohlstandsverlust auf rund 15 Milliarden Euro.“* (REGIERUNGonline 2010). Bei der Rekrutierung von Personal können das Diversity Coaching und das Mentoring den Unternehmen für unterschiedliche Personengruppen hilfreiche Instrumente sein. Neben der Einbindung älterer Arbeitnehmer wie beim Active Ageing beschrieben, sind es häufig New Comer und Personen mit Migrationshintergrund, die vom Mentoring profitieren. Zum einen können New Comer in einem Mentoring-Prozess durch erfahrene Mitarbeiter begleitet werden, zum anderen können Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder Ausländer, die nicht nur in neue Arbeitsprozesse eingearbeitet

Diversität und Mentoring als Instrumente der Personalentwicklung

werden müssen, sondern auch oft soziale und kulturelle Hindernisse überwinden müssen, gezielt begleitet werden. Ein Diversity Coach übernimmt dann vorab die Aufgabe den Unternehmen die Vorteile und Kompetenzen dieser Personengruppe zu verdeutlichen. Denn gerade Menschen mit Migrationshintergrund oder Mitarbeiter, die aus dem Ausland kommen und einige Zeit in einem Unternehmen verbringen, können andere oder weitere Kompetenzen aufweisen als ihre inländischen Kollegen. Am offensichtlichsten sind weitreichendere Sprach- und Kulturkenntnisse. Unternehmen profitieren beispielsweise bei der Erschließung neuer Märkte im Ausland von ihren ausländischen Mitarbeitern. Aber auch Kenntnisse über Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation im Heimatland können für Unternehmen von Nutzen sein.

Fazit

Mit Blick auf den praktischen Nutzen des Diversity Coachings und Mentorings zur Unterstützung einer erfolgreichen Human Resource-Strategie, die im Einklang mit einer bestimmten Unternehmensstrategie steht, lässt sich festhalten, dass das Diversity Coaching und Mentoring einen sinnvollen Beitrag leisten kann, wie die Projektergebnisse von IBB2 und ReadSME zeigen. Die Nutznießer des Mentorings sind nicht nur die Unternehmen, die mit dem Diversity Coaching und Mentoring Instrumente nutzen, die zur Erfüllung ihrer Unternehmensstrategie beitragen. Insbesondere die Menschen in dem Unternehmen, also jene, die häufig nüchtern als Human Resource beschrieben werden, profitieren von diesen Instrumenten auf persönlicher Ebene. Der Mentor zeigt die Bereitschaft durch sein Mentoren-Training freiwillig Verantwortung für einen Menschen zu übernehmen, der in bestimmten Arbeits-, aber auch Lebenssituationen Hilfe benötigt. Der Mentee profitiert von einer geleiteten Eingliederung ins Arbeits- und soziale Leben, wird so schrittweise unabhängig und könnte im Idealfall selbst zum Mentor werden. Zudem besteht immer die Möglichkeit das erlernte und erfahrene Wissen auf Seiten des Mentors und Mentees auf informellen Wegen weiterzugeben, was den Kreis der Nutznießer nachhaltig erweitert, insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass die vorgestellten Instrumente auf sämtliche Personengruppen anwendbar sind. An dieser Stelle verbirgt sich auch das große Potenzial der Instrumente. Daher werden in Kooperation mit der Lifelong Learning Gruppe des IAT kontinuierlich die Diversity Coaching- und Mentoring-Konzepte ausgearbeitet und weiterentwickelt.

Literaturverzeichnis

- Conner, Marcia L. (2007): How Adults Learn. Ageless Learner, 1997-2007. Online verfügbar unter <http://agelesslearner.com/intros/adultlearning.html>, zuletzt aktualisiert am 07.08.2007, zuletzt geprüft am 15.02.2012.
- Deutsche Gesellschaft für Diversity Management (Hg.) (o. J.). Online verfügbar unter <http://www.diversity-gesellschaft.de/>, zuletzt aktualisiert am o. J., zuletzt geprüft am 13.02.2012.
- Die Bundesregierung (Hg.) (2012): Immer mehr Ältere beschäftigt. Online verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2012/01/2012-01-06-immer-mehr-aelttere-beschaeftigt.html>, zuletzt aktualisiert am 06.01.2012, zuletzt geprüft am 14.02.2012.
- Edelkraut, Frank; Graf, Nele (2011): Der Mentor - Rolle, Erwartungen, Realität. Standortbestimmung des Mentoring aus Sicht der Mentoren. Lengerich: Pabst Science Publisher.
- Johnson, W. Brad; Ridley, Charles R. (2008): Elements of mentoring. 2. Aufl. New York: Palgrave Macmillan.
- Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1991): Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. Homewood: Irwin/Mcgraw Hill.
- Nigro, Nicholas (o. J.): The Difference: Coaching Versus Mentoring. Online verfügbar unter <http://www.netplaces.com/coaching-mentoring/mentoring-101/the-difference-coaching-versus-mentoring.htm>, zuletzt aktualisiert am o. J., zuletzt geprüft am 13.02.2012.
- REGIERUNGonline (2010): Deutschlands Zukunft sichern - Fachkräfte gewinnen. In: Magazin für Wirtschaft und Finanzen (88). Online verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/088/s1-deutschlands-zukunft-sichern-fachkraefte-gewinnen.html>, zuletzt geprüft am 09.02.2012.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2011): Pressemitteilung Nr.187 vom 12.05.2011. Fast 10 Millionen behinderte Menschen im Jahr 2009. Statistisches Bundesamt Deutschland. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/05/PD11__187__227.psml, zuletzt aktualisiert am o. J., zuletzt geprüft am 09.02.2012.
- Wikipedia (Hg.) (2012a): Tiki Wiki CMS Groupware - Wikipedia. Online verfügbar unter <http://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=473155841>, zuletzt aktualisiert am 25.01.2012, zuletzt geprüft am 15.02.2012.
- Wikipedia (Hg.) (2012b): Information and communications technology. Online verfügbar unter <http://en.wikipedia.org/w/index.php?oldid=476768707>, zuletzt aktualisiert am 14.02.2012, zuletzt geprüft am 14.02.2012.
- Wingels, Rebecca (2007): Diversity Mentoring. Unterschiede erkennen, die einen Unterschied machen. In: Iris Koall (Hg.): Diversity outlooks. Managing diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Münster: LIT, S. 513–532.

World Health Organization (o. J.): What is "active ageing"? Hg. v. World Health Organization. Online verfügbar unter http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/index.html, zuletzt aktualisiert am o. J., zuletzt geprüft am 08.02.2012.

Autoren:

[Saskia Dankwart-Kammoun](#) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur des Instituts Arbeit und Technik.

[Dr. Ileana Hamburg](#) ist Research Fellow am Institut Arbeit und Technik und leitet die Studiengruppe Lifelong Learning.

Kontakt: dankwart@iat.eu; hamburg@iat.eu

Forschung Aktuell 2012-05

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule

Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen

Redaktionsschluss: 30.04.2012

http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0

Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: braczko@iat.eu

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen