

FÜHRUNG

VORBILD

PARTNERSCHAFT

VERANTWORTUNG

EINARBEITUNG

WISSENSTRANSFER

KOMPETENZ

Generationen-Mentoring

Motivation steigern – Wissen sichern

kontor5

Personalentwicklung
mit Mentoring

In Zeiten, in denen vieles schnell gehen soll, kommt das Thema Einarbeitung oft zu kurz – Nachwuchskräfte werden ins kalte Wasser geworfen und wertvolles implizites Wissen von Expertinnen und Experten geht verloren. An diesem Punkt setzt das Generationen-Mentoring an: Die Nachfolgeneration profitiert von fachlichem, unternehmensbezogenem und informellem Wissen ihrer erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Und gleichzeitig werden die Älteren motiviert, weiterhin ein aktiver Teil des Unternehmens zu sein.

Vorwort

Es sind über Jahre angehäuften Erfahrungen, die Menschen zu Expertinnen und Experten auf ihrem Gebiet machen – die kleinen Kniffe eben, aus denen das »Gefühl für die Sache« entsteht. Diese Art von implizitem Wissen lässt sich nicht in einer schnellen Übergabe vermitteln. Darum ist es sehr kurz gedacht, dass heutzutage aus Zeitmangel oft an einer umfassenden Einarbeitungsphase gespart wird. So geht wertvolles Wissen langfristig verloren. Dabei kann es sich eigentlich kein Unternehmen leisten, auf das Know-how und das Qualitätsbewusstsein seiner erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzichten.

Mit dem demografischen Wandel gehen daher neue Ansprüche an die Personalentwicklung einher – und es ist wichtig, frühzeitig zu reagieren. Vor diesem Hintergrund haben wir das Generationen-Mentoring entwickelt. Bei dieser Form des Mentorings liegt der Fokus darauf, die Kommunikation zwischen den Generationen zu verbessern und dadurch das Verständnis füreinander zu optimieren und Wissen zu sichern: auf inhaltlicher, fachlicher und persönlicher Ebene. Dabei geht es ebenfalls darum, zu motivieren – sowohl die Älteren als auch den Führungsnachwuchs.

Wie bei anderen Mentoring-Programmen steht dahinter das Prinzip, dass eine erfahrenere Person (Mentorin oder Mentor) ihr Wissen einer weniger erfahrenen Person (Mentee) zur Verfügung stellt. Die beiden Tandempartner kommen aus dem gleichen Unternehmen, eine Besonderheit des Generationen-Mentorings liegt darin, dass die Mentorinnen und Mentoren von einem Teil ihrer Arbeitszeit befreit werden, bei gleichbleibendem Gehalt. Dadurch können sie mehr Zeit in das Programm investieren. Das lohnt sich auch für das Unternehmen, da Ihnen so wertvolles Wissen erhalten bleibt. Seit der Pilotphase Anfang 2014 gab es bereits sehr viel positives Feedback. Und um unsere praktischen Erfahrungen durch theoretische Grundlagen zu erweitern, haben Tinka Beller, Projektleiterin bei kontors5, und ich die Qualifizierung zur Demografie-Lotsin absolviert, die vom Demografie Experten e.V. (DEX) angeboten wird – damit wir Sie auch in Zukunft bestens dabei unterstützen können, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Haben Sie Fragen zum Generationen-Mentoring? Lassen Sie uns darüber sprechen!

Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

**Ihre Gabriele Hoffmeister-Schönfelder
Geschäftsführerin kontors5**

Die Ausgangslage: Demografischer Wandel im Unternehmen

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt heute in vielen Unternehmen bereits bei 45 Jahren – und wird weiter steigen. Diese demografische Entwicklung ist für die Personalplanung eine Herausforderung. Da gilt es zum einen, auf unternehmensrelevante Fragen zu reagieren: Wie kann Wissen gesichert werden, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wie lassen sich ältere Angestellte stärker als bisher in die Weiterbildung integrieren – und länger motiviert und arbeitsfähig halten? Wie können sich Unternehmen für Nachwuchstalente positiv darstellen?

Und vor allem: Wie kann der Dialog zwischen den Generationen besser gelingen? Denn auch in Bezug auf die Angestellten bringt die veränderte Altersstruktur Folgen mit sich: Treffen mehrere Generationen im Unternehmen aufeinander, gehen damit unterschiedliche Lebensauffassungen und generationenspezifische Ansprüche an Arbeit und Arbeitgeber einher.

Wenn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen keine berufliche Perspektive mehr für sich sehen, schwinden Motivation und Leistungsfähigkeit. Und junge Nachwuchskräfte suchen Arbeitgeber, die ihren neuen Vorstellungen in Sachen Work-Life-Balance entsprechen. Hinzu kommen typische intergenerative Kommunikationsschwierigkeiten. Das bedeutet: eine Gratwanderung für die Personalverantwortlichen, die allen Generationen im Unternehmen gerecht werden wollen und müssen.

Generationen-Mentoring setzt an genau diesen Unterschieden und fehlenden Kommunikationsstrukturen an: Es zielt einerseits darauf ab, älteren Expertinnen und Experten Wertschätzung entgegenzubringen und sie zu motivieren. Und sorgt durch den Austausch mit dem Führungsnachwuchs außerdem für einen beidseitigen Wissenstransfer – damit wertvolles Wissen im Unternehmen bleibt.

Die Idee

Ältere Expertinnen und Experten reduzieren ihre Arbeitszeit, um mit jungen Talenten Wissen auszutauschen: Beim Generationen-Mentoring geht es darum, interne Strukturen aufzubrechen – den intergenerativen Wissenstransfer im Unternehmen anzuregen, und zwar in beide Richtungen.

Das Ziel

Es gibt zwei Varianten des Generationen-Mentorings: Liegt der Fokus auf der Nachfolgeplanung, wird die oder der Mentee im Zuge des Mentoring-Programms von der Mentorin oder dem Mentor eingearbeitet. Im *Reverse-Mentoring* findet ein vertikaler Wissenstransfer statt, bei dem sowohl Mentee als auch Mentorin oder Mentor gleichzeitig Wissensgeber und -nehmer sind.

Der konkrete Nutzen

Das Generationen-Mentoring ist für die jeweiligen Tandems und für das Unternehmen im Ganzen ein Gewinn – und bietet zahlreiche Möglichkeiten, individuelle Ziele zu erreichen.

Mentees

- Führungskompetenzen ausbauen, die eigene Karriere voranbringen
- im Unternehmen sichtbar werden
- Wertschätzung als Potenzialträger erfahren
- implizites Wissen erwerben
- Erfahrungen anderer nutzen
- Persönlichkeitsentwicklung, Ziele weiterverfolgen
- Unterstützung in aktuellen Fragestellungen und wichtigen Entscheidungen erhalten
- lernen, sich selbst zu reflektieren
- authentisches Feedback erhalten

Mentorinnen und Mentoren

- neue Perspektiven entdecken
- Erfahrungsaustausch über Alters- und Hierarchiegrenzen hinweg
- Wertschätzung als Kompetenzträger erfahren
- Generativität: Erfahrungen und Wissen weitergeben können
- Möglichkeit zur Selbstreflexion
- bestehende Netzwerke ausbauen
- Selbstbewusstsein steigern
- Soziale und kommunikative Kompetenzen erweitern

Unternehmen

- Förderung von Nachwuchspotenzial, Ausbau von Führungskompetenzen
- Personalbindung durch eine individuelle Personalentwicklungsmaßnahme
- Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Imagegewinn als Arbeitgeber
- Wissenserweiterung der Angestellten: auf fachlicher, firmeninterner und persönlicher Ebene
- Nachhaltigkeit und langfristige Erfolge durch Dauer des Programms
- Wichtiger Wissenstransfer: Im Unternehmen vorhandenes Wissen wird nachfolgenden Generationen zugänglich gemacht

»Geben und Nehmen – das ist das faszinierende Prinzip des Mentoring: Menschliche und berufliche Erfahrungen werden vertrauensvoll weitergegeben.« **Petra Siemoneit, Mentorin**

Der Ablauf

Gemeinsam mit den Personalverantwortlichen im Unternehmen erstellt das Team von kontor5 eine Ist-Analyse. Auf dieser Basis erarbeiten wir Schwerpunkte, Ziele und entsprechende Kriterien. Abhängig davon, ob das Mentoring im Zuge einer Nachfolgeplanung stattfindet oder auf einen vertikalen Wissenstransfer abzielt, werden Mentees, Mentorinnen und Mentoren bereits im Vorfeld festgelegt, gezielt angesprochen oder können sich initiativ bewerben. Eine wichtige Grundlage für den Erfolg des Programms ist das Matching-Verfahren. Hier zählen Empathie und Finger-spitzengefühl: Mit Hilfe analytischer Fragebögen, Interviews und persönlicher Gespräche finden wir heraus, welche Personen sich für ein Tandem eignen. Und auch, wenn Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits feststehen, ist dieser Prozess wichtig – um die Durchführung individuell so gestalten zu können, dass alle Beteiligten so viel wie möglich aus dem Mentoring mitnehmen.

Als Mentees kommen vor allem Potenzialträger, junge Führungskräfte oder Elternzeitrückkehrer in Frage. Bei den Mentorinnen und Mentoren handelt es sich oftmals um erfahrene Führungskräfte. In speziellen Workshops unterstützen wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei, sich auf ihre Rolle vorzubereiten.

Abhängig von der individuellen Zielsetzung des Unternehmens läuft das Programm zwischen 18 und 24 Monaten. Mentorinnen und Mentoren werden bei gleichbleibendem Gehalt von einem Teil ihrer Arbeitszeit freigestellt um die entsprechende Zeit in das Mentoring investieren zu können. Die jeweiligen Schwerpunkte, wie beispielsweise eine bedarfsorientierte Reduzierung der Arbeitszeit, eine potenzielle Nachfolgeplanung oder ein abteilungsübergreifender Wissenstransfer, werden im Vorfeld genau mit den Verantwortlichen abgestimmt.



Über kontor5

kontor5 bietet seit 1999 Dienstleistungen im Bereich Personalentwicklung an. Unser Angebot richtet sich an Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren Entwicklung fördern und unterstützen wollen – mit einer der modernsten und effektivsten Personalentwicklungsmaßnahmen, dem Mentoring.

Als führender Anbieter im Bereich Mentoring konnten wir in den letzten Jahren Maßstäbe in der Personalförderung und -entwicklung setzen: mit hochwertigen, erprobten und innovativen Maßnahmen. Dabei engagieren wir uns aktiv für die Sicherung entsprechender Qualitätsstandards: Geschäftsführerin Gabriele Hoffmeister-Schönfelder ist Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Mentoring.

kontor5 kümmert sich um den Rahmen und das Rahmenprogramm im Mentoring. Wir übernehmen die Vorbereitung, Durchführung und Steuerung. Dabei legen wir großen Wert auf Vertrauen und den persönlichen Kontakt: Wir begleiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Qualität und Fürsorge durch das Mentoring-Programm – und manchmal auch darüber hinaus.