

Im Tandem fährt es sich leichter

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen: Erfahrene Mitarbeiter und ihr Wissen bilden einen unschätzbaren Wert, der gesichert werden muss. Das Programm „Generation Mentoring“ schafft den schwierigen Spagat, den unterschiedlichen Zielen älterer Führungskräfte und ihrer zukünftigen Nachfolger gerecht zu werden.



Das Programm „Generation Mentoring“ subsumiert alle Mitarbeiter des Unternehmens, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Exemplarische Ziele sind die Verbesserung der Kommunikation, Erhaltung und Erhöhung der Motivation, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und ein – beidseitiger – Wissenstransfer. Aktuell gibt es zwei Varianten der Zusammenarbeit. Die erste Variante ist die „Nachfolgeplanung“: Mentor und Mentee arbeiten im gleichen Bereich, der designierte Nachfolger wird während des Mentoring-Programms durch seinen Mentor eingearbeitet.

Die zweite Variante lautet „vertikaler Wissenstransfer“: Mentor und Mentee arbeiten im gleichen Unternehmen, aber in unterschiedlichen Bereichen. Hier steht der Gedanke des „Reverse Mentorings“, das heißt gegenseitiges Lernen und Bewahren des kritischen Wissens, im Vordergrund. Beide Teilnehmer sind sowohl Wissensnehmer als auch Wissensgeber. Gezielter Wissenstransfer benötigt Zeit und Vertrauen: 20 Prozent ihrer regulären Arbeitszeit stehen den Mentoren für die Treffen mit ihrem Mentee, den Austausch und eventuelle Nachfolgeplanun-

gen zur Verfügung – bei voller Zahlung der Bezüge. Nach den ersten zwölf Monaten des Programms ist eine weitere Reduzierung der Arbeitszeit, erneut um 20 Prozent möglich. In diesem Fall mit Verzicht auf einen Teil des Gehaltes.

Das Programm ist für mindestens 18 Monate konzipiert. In der ersten Phase begleitet der Mentee hauptsächlich den Mentor, in der zweiten Phase steht die Arbeit des Mentees im Vordergrund und kann als Training on the Job durch den Mentor unterstützt werden. Dem schließt sich eine halbjährliche Erprobungsphase an, in der beide Teilnehmer regelmäßig im Kontakt stehen. Ob eine weitere Begleitung der Tandems nötig ist, wird im Einzelfall geprüft und entschieden.

Die Bedenken der Zielgruppen

Trotz des Wissens, dass es sich um einen auf Fakten basierenden Bedarf handelt, sind die Widerstände im Unternehmen zum Teil größer als bei der Einführung

anderer Maßnahmen oder Projekte. Potenzielle Mentoren befürchten einen Prestige- oder Imageverlust, wenn sie 20 Prozent ihrer Arbeitszeit nicht mehr originären Aufgabenstellungen widmen können – auch wenn in Vieraugengesprächen deutlich wird, dass ihnen oft Kraft und Motivation für normale 12 bis 14-Stunden-Tage fehlen. Das Tempo des Alltags und die Informationsbewältigung kosten viel Energie. An dieser Stelle hilft es, wenn beteiligte Betriebsräte Mentoring und die damit verbundene Förderung und Wertschätzung der Kollegen vorbehaltlos unterstützen.

Weiterhin argwöhnen die Führungskräfte, als Gruppe insgesamt allein aufgrund ihres Alters diskriminiert zu werden. Von der „Zurschaustellung einer defizitären Randgruppe“ spricht gar ein späterer Mentor. Von „Ausnutzung“ und „dem Phänomen des Klonens“ ein anderer. Eine offene Kommunikations- und Informationspolitik, die die gewinnbringenden und

„ Als langjährige Führungskraft ist er es gewohnt, zu entscheiden, ich hoffe, dass ihm der Abschied aus seiner Position und die Übergabe an mich nicht zu schwerfallen werden.

Mentee, 35 Jahre, Versicherungskonzern

wertschätzenden Aspekte des Mentorings betont, räumt diese Bedenken aus dem Weg.

Implementierung des Programms

Am Anfang steht immer die „ASA“, eine Altersstrukturanalyse, die sich an den Vorgaben des DEx (Demografie Experten e.V.) orientiert. Die Daten dafür werden durch das Unternehmen zur Verfügung gestellt: Alter, Geschlecht und Qualifikation der Mitarbeiter sind die Grundlagen, Betriebszugehörigkeit, Beschäftigungsumfang oder Verantwortlichkeiten lassen Rückschlüsse auf Handlungsfelder zu. Dies ist für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen möglich. Anhand der Auswertung können mögliche Bedarfe erkannt und in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe weitere Strategien entwickelt werden. Damit werden Schwerpunkte wie Wissenstransfer, Berufsausbildung oder Employer Branding identifiziert.

Um aber auch Mitarbeiter in die Maßnahmen einzubinden, die weder als Mentees noch als Mentoren an dem Programm beteiligt sind, treffen sich begleitend Netzwerkgruppen und es finden Workshops statt. Die Themen werden im Vorfeld im erweiterten Kollegenkreis ermittelt, um die Interessen der Teilnehmer zu berücksichtigen.

„Mein Mentee wird, wenn alles so läuft wie geplant, in circa vier Jahren meine Position übernehmen. Es fällt mir leichter, meinen Ausstieg zu planen, wenn ich sehe, dass die letzten dann fast vier Jahrzehnte nicht umsonst waren.“

Mentor, 60 Jahre, Versicherungskonzern

sichtigen. Dazu werden Tools wie narrative Interviews, Storytelling oder das Erstellen von Biografie-Bäumen genutzt. Im Unterschied zu normalen Seminaren und Workshops steht beim Generation Mentoring nicht die Wissensvermittlung von außen nach innen im Vordergrund, sondern der Austausch. Durch das Abholen von Themen und Personen entsteht eine hohe Identifikation und Teilnehmerzufriedenheit. Die Mitarbeiter erleben es als wertschätzend, so weit involviert zu werden und nehmen häufig erstaunt zur Kenntnis, wie viel Wissen sie haben. Schließlich geschieht in enger Zusammenarbeit mit der Projektgruppe die Auswahl geeigneter Mentoren und Mentees. Eine Qualifizierung potenzieller Teilnehmer erfolgt dafür vorab in Workshops, Einzelgesprächen und mithilfe von Kompetenzanalysen. Gerade die Kompetenzstrukturanalysen und Mindmaps erlauben es, alle Wissensbereiche zu berücksichtigen und Assoziationen zu ermöglichen. Da Mentor und Mentee diese Prozesse

getrennt voneinander durchlaufen, können Fähigkeiten, Defizite und möglichen Synergien zu jedem Zeitpunkt abgeglichen werden. Beim Modell Nachfolgeplanung, bei dem das Tandem feststeht, werden in dieser Phase des Matchings mögliche Lücken im Profil aufgedeckt und können durch geeignete Maßnahmen ausgeräumt werden.

Stimmen von Mentoren und Mentees

Das „Generation Mentoring“ ist in zwei Unternehmen, bei einem IT-Dienstleister und in einem Versicherungskonzern, mit fünf beziehungsweise sechs Tandems (Nachfolgeplanung oder vertikal) im Frühjahr 2014 an den Start gegangen und befindet sich noch in der Pilotphase. Ein Mentor, 60 Jahre, aus dem Versicherungskonzern, resümiert über die bisherige Erfahrung: „Die Jüngeren sind heute deutlich besser ausgebildet, als wir es waren, aber das ist in erster Linie theoretisches Wissen. Die raffiniertesten PC-Kenntnisse oder Führungsseminare helfen Ihnen nicht weiter, wenn Sie nicht einen guten Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern haben und pflegen. Auch eine Portion Menschenkenntnis ist oft sehr hilfreich. Besonders da sehe ich bei den Jüngeren einige Defizite: Ich muss jeden im Team kennen, sehen und wissen, wie er oder sie tickt.“ Er konstatiert, dass die jüngeren Kollegen vorsichtiger sind, weniger aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern nach langem Nachdenken. Und schließt: „Mein Mentee wird, wenn alles so läuft wie geplant, in circa vier Jahren meine Position übernehmen. Bis dahin haben wir noch viel Gelegenheit, uns sowohl professionell als auch menschlich auszutauschen. Es fällt mir leichter, meinen Ausstieg zu planen, wenn ich sehe, dass

Generation Mentoring

Info

Begriff

Generation Mentoring nutzt das bewährte Instrument des Mentorings für den Wissenstransfer und die Verbesserung der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens.

Die Besonderheit liegt in der Simplizität des Instruments: Eine erfahrene Person (Mentor/Mentorin) stellt ihr Wissen und ihre Erfahrung einer weniger erfahrenen Person (Mentee) zur Verfügung. In einem definierten Zeitrahmen trifft und bespricht dieses „Tandem“ die vorab definierten Ziele.

Erfolgsfaktoren

Im Vorfeld ist eine intensive Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, Abteilung für Potenzialentwicklung oder einer Projektgruppe Voraussetzung. Zielgruppe und Ziele müssen klar benannt werden, bevor die Maßnahme im Unternehmen vorgestellt wird.

Zielgruppen

Potenzialträger, junge Führungskräfte, Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren oder ältere Mitarbeiter: Welche Gruppe auch immer für ein internes Mentoring infrage kommt, sie sollte ausführlich über mögliche Ziele, Chancen und Ausschlusskriterien informiert werden. Transparenz und Wertschätzung sind gefragt: Sollte eine Teilnahme am Mentoring aktuell nicht möglich oder nicht zielführend sein, bekommen die Bewerber ein persönliches und differenziertes Feedback. Dadurch wird ihnen eine Reflexion der eigenen Motivation und Ziele ermöglicht.

„Die anfängliche Skepsis, dass hier nur Wissen abgefragt werden soll, um den älteren Mitarbeitern einen charmanten Abschied zu ermöglichen, hat sich gelegt. Ich werde vieles von den jüngeren Kollegen Gelernte umsetzen.“

Mentor, 57 Jahre, IT-Dienstleister

die letzten dann fast vier Jahrzehnte nicht umsonst waren. Mein Mentee muss das Rad nicht neu erfinden, er kann sich auf das Fahren und die Weiterentwicklung konzentrieren.“

Und hier die Perspektive eines 35-jährigen Mentees aus dem Versicherungskonzern: „Mich beeindruckt die totale Abwesenheit von Eitelkeit oder Missgunst. Mit einer entwaffnenden Offenheit lässt mich mein Mentor an seinen Erfahrungen und aktuellen Entwicklungen teilhaben. Ich empfinde die Gespräche mit ihm als großes Geschenk. Vieles von dem, was er mit mir teilt, hätte ich entweder so nie oder erst in zeitaufwendiger und mühevoller Arbeit erlernt. Zurzeit konzentrieren wir uns auf den Transfer von ihm zu mir, ich bin gespannt, wie er sich in seiner Rolle als Nehmender fühlen wird. Als langjährige Führungskraft ist er es gewohnt zu entscheiden. Ich hoffe, dass ihm der Abschied aus seiner Position und die Übergabe an mich nicht zu schwerfallen werden.“

Die weitere Stimme eines Mentors, IT-Dienstleister, 57: „Ich profitiere als Mentor von den Ideen meines Mentees, so denn diese Rollenbezeichnung zutreffend ist. Ich empfinde uns beide als Mentoren. Und beide als Mentees. Die anfängliche Skepsis, dass hier nur Wissen abgefragt werden soll, um den älteren Mitarbeitern einen charmanten Abschied zu ermöglichen, hat sich gelegt. Ich werde vieles von dem, was ich von den jüngeren Kollegen in den Workshops gehört habe, umsetzen.“

Und ein weiterer Mentee, 41, aus dem IT-Dienstleistungsunternehmen betont die Bedeutung für seine Karriereplanung: „Dass ich als Mentee ohne direkte Nachfolgeplanung an dem Programm Generation Mentoring teilnehmen darf, ist ein

wichtiger Baustein in meiner Karriereplanung. Durch meinen Mentor lerne ich Bereiche des Unternehmens kennen, zu denen ich sonst keinen Zugang hatte. Gleiches gilt für seine Kontakte. Bereits nach den ersten Monaten habe ich einen großen Lernzuwachs und eine deutliche Erweiterung meines Netzwerkes.“

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die unterschiedliche Qualität des Wissens – auf der einen Seite das theoretische Fachwissen, auf der anderen Seite die Erfahrung – bestimmt den Austausch und läuft nicht immer reibungslos. Aber der Aufwand lohnt sich, wie eine Studie des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) von März 2013 zeigt: Altersgemischte Teams erhöhen messbar die Produktivität beider Teilnehmergruppen, sowohl die der Älteren als auch die der Jüngeren. Parallel dazu hat das ZEW übliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer untersucht und festgestellt, dass ausschließlich die Bildung altersgemischter Teams einen längeren Verbleib älterer Mitarbeiter im Unternehmen zur Folge hat. Für seine Analyse verwendete das ZEW Längsschnittdaten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zu älteren Arbeitnehmern zwischen 40 und 65 Jahren aus dem Jahr 2002. Dabei wurden 1063 westdeutsche Unternehmen betrachtet, die mindestens fünf ältere Mitarbeiter beschäftigen.

Die Kombination aus Altersteilzeit plus Doppelbesetzung zur Einarbeitung der Nachfolger ist auch für Professorin Rump ein Zukunftsmodell. Wobei sie Altersteilzeit im traditionellen Sinne verstanden haben will: „Man reduziert seine Arbeitszeit sukzessive von 100 auf 90, 80 bis auf 50 Prozent – das Blockmodell ist nicht

gemeint.“ Beim Blockmodell wird nur Zeitguthaben angespart, aber die Arbeitsleistung nicht reduziert. Und genau das sei das Problem: „Wer mit Vollgas in den Ruhestand rast, nimmt Schaden.“ Rump vergleicht Führungskräfte mit Leistungssportlern, die am Ende ihrer Karriere sacht abtrainieren müssen: „Sonst schaffen Körper und Geist den Übergang nicht.“ Eine schwere Erkrankung nach Beendigung der Erwerbstätigkeit ist dann die Folge: Das betreffe heute schon 30 Prozent aller Leistungsträger im Ruhestand und könnte noch weiter zunehmen. So wie Geschwindigkeit und Globalisierung die Ansprüche an jeden Einzelnen steigern: „In Zukunft wird jeder Mitarbeiter zum Leistungsträger.“

In Anbetracht dieser Tatsache kann es sich kein Unternehmen leisten, auf die wertvolle Ressource Erfahrung zu verzichten. Mit einer bedarfsorientierten Reduzierung der Arbeitszeit kann ein optimaler Ausstieg aus dem Berufsleben gelingen. In den Interviews mit den Mentoren wurde deutlich, dass für die älteren Gesprächspartner die zeitliche Endlichkeit, beruflich und privat, ganz klar präsent war. Der Wunsch, etwas Bleibendes zu hinterlassen oder zu erschaffen, wird mit zunehmendem Alter größer. Niemand sollte diesen Wunsch ignorieren, denn niemand wird sich das im Jahr 2015 noch leisten können.



Autorin
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder,
Gründerin und Geschäftsführerin, kontor5 –
Personalentwicklung mit
Mentoring, Hamburg,
kontakt@kontor5.de



Autorin
Tinka Beller,
Projektleiterin,
kontor5 – Personalentwicklung
mit Mentoring, Hamburg,
kontakt@kontor5.de