

MENTORING. Der Wissenstransfer von älteren Mitarbeitern auf die nachfolgende Mitarbeitergeneration verläuft oft schwierig. Ein Mentoring-Programm soll Abhilfe schaffen: Bei „Generation Mentoring“ reduzieren ältere Experten ihre Arbeitszeit, um mit jungen Talenten Wissen auszutauschen. Die Pilotphase in zwei Unternehmen zeigt, dass die Älteren ebenfalls vom Austausch mit ihren jüngeren Tandempartnern profitieren.



Im Tandem Wissen sichern

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter liegt heute in vielen Unternehmen bei 45 Jahren – und wird weiter steigen. Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Handlungsfelder stellen Personalabteilungen und Vorgesetzte vor viele Fragen: Wie kann Wissen im Unternehmen gehalten werden, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wie können Unternehmen ältere Arbeitnehmer stärker als bisher in die Weiterbildung integrieren und länger arbeitsfähig halten? Wie können sich Unternehmen im „War for Talents“ für Nachwuchstalente positiv darstellen? Und wie kann dabei der Dialog zwischen den Generationen gelingen?

Diese Fragen gewinnen immer mehr Dringlichkeit, denn noch sind lange nicht alle Unternehmen demografiefest. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen, spricht in diesem Kontext von einer Eindrittellösung: „Grob ein Drittel der bundesdeutschen Unternehmen haben die Weichen für die Zukunft bereits gestellt: Sie sind wettbewerbsfähig und innovativ auf den demografischen Wandel vorbereitet.“ Ein weiteres Drittel wolle diesen Vorbildern nacheifern und Arbeitszeitmodelle, Qualifizierungsangebote für Ältere sowie die Unternehmenskultur zukünftig ändern. Das letzte

Drittel, darunter zahlreiche Mittelständler und Kleinbetriebe, ignoriere das Thema: „Denen ist nicht mehr zu helfen. Sie verlieren über kurz oder lang ihre Existenzgrundlage“, so Rumpf.

Ein geeignetes Mittel, um Wissen im Unternehmen zu halten und den Dialog zwischen den Generationen zu fördern, ist für die Professorin Mentoring – auch wenn sie es nicht als Allheilmittel verstanden wissen will. Das Mentoring zwischen den Generationen, das intergenerative Mentoring, hat sich aus Anfragen und Bedürfnissen von Personalverantwortlichen und Führungskräften entwickelt. Denn wenn unterschiedliche



Foto: Atlaspix / shutterstock.com

Generationen aufeinandertreffen, sind unterschiedliche Lebensauffassungen und generationentypische Ansprüche an Arbeit und Arbeitgeber garantiert: Während ältere Mitarbeiter beispielsweise häufiger Alleinverdiener sind, die von einer Präsenzkultur geprägt sind, gibt es in der jüngeren Generation viele Doppelverdiener, für die die Flexibilisierung der Arbeitswelt schon eine Selbstverständlichkeit ist. Hinzu kommen unterschiedliche Karriereperspektiven: Die Generation der heute 40- bis 45-Jährigen hat häufig schlechtere Chancen auf einen weiteren Karriereschritt als die Generation ihrer jüngeren Kollegen. Bis ihre Vorgesetzten

das Unternehmen verlassen haben, sind sie selbst schon im mittleren Alter. Zudem führt die gestiegene Lebenserwartung zu einer Schieflage zwischen den Generationen im Unternehmen: Nur noch wenige Arbeitnehmer über 50 können die Berufsbiografie „letzter, großer Karriereschritt mit Anfang 50, Ausstieg aus dem Berufsleben mit 60 Jahren, Auszahlung der Lebensversicherung kurz darauf und ein sorgenfreies Leben als Rentner“ realisieren. Wenn nun aber diese Spitzenkräfte länger im Unternehmen bleiben sollen, benötigen sie ebenso wie die „Sandwich-Generation“ eine Perspektive, die „innere Emigration“ verhindert, Ressourcen nutzt und Passivität in Aktivität wandelt.

Mentoring: Nachfolgeplanung und vertikaler Wissenstransfer

Hier setzt das Programm „Generation Mentoring“ an. In Zusammenarbeit mit Unternehmen, in denen bereits Mentoring-Projekte durchgeführt wurden, haben die Autorinnen das Projekt entwickelt und implementiert. Wie bei anderen Mentoring-Programmen steckt auch hinter dem Generationen-Mentoring das Konzept, dass eine erfahrene Person (Mentor) ihr Wissen und ihre Erfahrung einer weniger erfahrenen Person (Mentee) zur Verfügung stellt. Zusätzlich gelten folgende Prinzipien: Mentor und Mentee kommen aus dem gleichen Unternehmen. Als Mentee kommen Potenzialträger, junge Führungskräfte und Elternzeitrückkehrer infrage, während der Mentor meist eine ältere Führungskraft ist, die in nicht allzu weiter Zukunft aus dem Unternehmen ausscheidet. Dem Mentor steht mit einer Freistellung von 20 Prozent der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Gehalt für das Mentoring mehr Zeit zur Verfügung als üblicherweise in Mentoringprogrammen. Nach zwölf Monaten kann er seine Arbeitszeit um weitere 20 Prozent für das Mentoring reduzieren, dann allerdings bei geringerem Gehalt.

Exemplarische Ziele beim Mentoring sind die Verbesserung der Kommunikation, Erhaltung und Erhöhung der Motivation, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und ein – beidseitiger – Wissenstransfer. Darunter fällt sowohl die Vermittlung von unternehmensbezogenem Wissen

als auch Fachwissen und informellem Wissen. Dieser Wissensaustausch ist auf mindestens 18 Monate ausgelegt. In dieser Zeit trifft sich das „Tandem“ aus Mentor und Mentee regelmäßig und bespricht die vorab definierten Ziele. In der ersten Phase begleitet der Mentee hauptsächlich den Mentoren, in der zweiten Phase steht die Arbeit des Mentees im Vordergrund. Angereichert werden die Programmeinhalte durch einen Seitenwechsel: Dabei übernimmt der Mentee die Arbeit des Mentors als „Training on the Job“, oder er hospitiert im Arbeitsalltag des Mentors. Dem schließt sich eine halbjährige Erprobungsphase an, in der beide Teilnehmer regelmäßig in Kontakt stehen. Ob eine weitere Begleitung nötig ist, wird im Einzelfall geprüft und entschieden.

Damit das Tandem gut zusammenarbeiten und das Programm erfolgreich verlaufen kann, sollten die Teilnehmer vorab ausführlich über mögliche Ziele, Chancen und Ausschlusskriterien informiert werden. Hier sind Transparenz und Wertschätzung gefragt: Sollte eine Teilnahme aktuell nicht möglich oder nicht zielführend sein, bekommen die Bewerber ein persönliches und differenziertes Feedback.

Aktuell gibt es zwei Varianten der Zusammenarbeit. Die erste Variante ist die „Nachfolgeplanung“: Mentor und Mentee arbeiten dabei im gleichen Bereich; der designierte Nachfolger wird während des Mentoring-Programms vom 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 Mentoring“, das heißt gegenseitiges Lernen und Bewahren des „kritischen Wissens“, im Vordergrund. Beide Teilnehmer sind sowohl Wissensnehmer als auch Wissensgeber.

Implementierung: Worauf es in der Praxis ankommt

Die Pilotphase des Programms startete im Frühjahr 2014: Die Personalverantwortlichen eines Versicherungskonzerns und eines IT-Dienstleistungsunternehmens beschlossen, mit „Generation Mentoring“ den Folgen des demografischen Wandels →

→ zu begegnen. In Zusammenarbeit mit Kontor 5 setzten sie das Programm in ihren Unternehmen auf. Im Vorfeld war eine intensive Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, Abteilung für Potenzialentwicklung oder einer Projektgruppe Voraussetzung. Zielgruppe und Ziele mussten klar benannt werden, bevor die Maßnahme vorgestellt wurde.

Die dafür notwendigen Daten stellten die Unternehmen zur Verfügung: Neben den Angaben über Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit oder Beschäftigungsumfang ermöglichen Informationen wie Qualifizierungsmaßnahmen oder zu betreuende Personen eine zielgruppenspezifische Analyse einzelner Abteilungen oder des gesamten Unternehmens. Anhand der Auswertung konnten mögliche Bedarfe erkannt und, in Zusammenarbeit

mit der Projektgruppe, weitere Strategien entwickelt werden. Damit wurden 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 waren, trafen sich begleitend Netzwerkgruppen und es fanden Workshops statt. Deren Themen wurden im Vorfeld im erweiterten Kollegenkreis ermittelt, um die Interessen der Teilnehmer zu berücksichtigen. Dazu wurden 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 Vor-

dergrund, sondern der Austausch. Durch das „Abholen“ von Themen und Personen entsteht eine hohe Identifikation und Teilnehmerzufriedenheit. Die Mitarbeiter in den beiden Unternehmen erlebten es als wertschätzend, so weit involviert zu werden, und nahmen häufig erstaunt zur Kenntnis, „wie viel Wissen sie haben“. Schließlich geschah in enger Zusammenarbeit mit der Projektgruppe die Auswahl der Mentoren und Mentees. Eine Qualifizierung potenzieller Teilnehmer erfolgte dafür vorab in Workshops, Einzelgesprächen und mithilfe von Kompetenzanalysen. Gerade die Kompetenzstruktur-Analysen und Mindmaps erlaubten es, alle Wissensbereiche zu berücksichtigen und Assoziationen zu ermöglichen. Da Mentor und Mentee diese Prozesse getrennt voneinander durchliefen, konnten Fähig-

Praxisstimmen: Was Mentoren und Mentees berichten

Fazit. Das „Generation Mentoring“ ist in zwei Unternehmen mit fünf beziehungsweise sechs Tandems im Frühjahr 2014 an den Start gegangen und befindet sich noch in der Pilot-Phase. Welche Erfahrungen Mentoren und Mentees dabei bisher gemacht haben, zeigen einige Zitate aus der Praxis.

„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 charmanteren Abschied zu ermöglichen, hat sich gelegt. Ich werde vieles von dem, was ich von den jüngeren Kolleginnen und Kollegen in den Workshops gehört habe, umsetzen.“

Mentor, 57 Jahre, IT-Dienstleister

„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 schwer fallen werden.“

Mentee, 35 Jahre, Versicherungskonzern

„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. Ich habe festgestellt, dass die jüngeren Kollegen vorsichtiger sind und weniger aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern nach langem Nachdenken. 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 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!“

Mentor, 60 Jahre, Versicherungskonzern

„Dass ich als Mentee ohne direkte Nachfolgeplanung an ‚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 Netzwerks!“

Mentee, 41 Jahre, IT-Dienstleister

keiten, Defizite und möglichen Synergien zu jedem Zeitpunkt abgeglichen werden. Beim Modell Nachfolgeplanung, bei dem das Tandem feststand, wurden in dieser Phase des Matchings mögliche Lücken im Profil aufgedeckt und konnten durch geeignete Maßnahmen ausgeräumt werden.

Erfahrungen und Perspektiven im Generationen-Mentoring

Die Zitate im Kasten auf Seite 26 zeigen, welche Erfahrungen die Mentoren und Mentees in den beiden Pilot-Unternehmen bisher gemacht haben. Die bisherigen Erfahrungen zeigen auch: Die Unternehmensleitung muss dem Programm gegenüber offen sein und es unterstützen. Alle Beteiligten müssen erkennen, dass ältere Mitarbeiter nicht nur in Hinblick auf die demografische Entwicklung eine wertvolle Ressource sind.

Trotz der demografischen Dringlichkeit sind die Widerstände in Unternehmen gegenüber Mentoring-Programmen jedoch bisweilen 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. An dieser Stelle hilft es, wenn beteiligte Betriebsräte Mentoring-Programme und die damit verbundene Förderung und

AUTOREN



Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

ist Gründerin und Geschäftsführerin von Kontor 5, einer Unternehmens- und Personalberatung mit Sitz in Hamburg, die Mentoring als Instrument der Personalentwicklung verschrieben ist. Die Diplom-Ingenieurin war zuvor als Geschäftsführerin des Forums Frauen in der Wirtschaft und im Bereich Personal/Management Development bei der Philips GmbH tätig.

**Kontor 5, Alte Volksparkstraße 24
22525 Hamburg
Tel. 040 41095550
kontakt@kontor5.de**



Tinka Beller

studierte Arbeits- und Wirtschaftsrecht (B.A.) und Human Resource Management (M.A.) mit dem Studienschwerpunkt im Themenbereich „Gender und Diversity“. Seit 2010 ist Beller als Projektleiterin für Kontor 5 tätig und dort für die Entwicklung, Implementierung und Betreuung der Mentoring-Programme und Workshops mitverantwortlich.

**Kontor 5, Alte Volksparkstraße 24
22525 Hamburg
Tel. 040 41095550
kontakt@kontor5.de**

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, ein anderer von Ausnutzung und dem „Phänomen des Klonens“. Eine offene Kommunikations- und Informationspolitik, die die gewinnbringenden und wertschätzenden Aspekte betont, räumt diese Bedenken aus dem Weg.

In Anbetracht der demografischen Realität kann es sich kein Unternehmen leisten, auf die wertvolle Ressource „Erfah-

rung“ zu verzichten. Generationen-Mentoring ist ein Ansatz, wie Unternehmen den Wissenstransfer zwischen den Generationen anregen können – und zwar in beide Richtungen. Mit der bedarfsorientierten Reduzierung der Arbeitszeit kann den älteren Mitarbeitern zudem der Übergang in den Ruhestand erleichtert werden. Die Interviews mit den Mentoren haben auch gezeigt: Das Mentoring vermittelt den Älteren angesichts ihrer zeitlichen Endlichkeit das Gefühl, etwas Bleibendes zu hinterlassen.

**Gabriele Hoffmeister-Schönfelder,
Tinka Beller ●**

LEARNTEC 2015 | Lernen mit IT | 23. Internationale Fachmesse und Kongress



Zukunft Lernen.

www.learntec.de

27. – 29. Januar 2015
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■