

Wissensaustausch zwischen den Generationen

Das Wissen und die Erfahrung der über 50-Jährigen ist äusserst wertvoll. Doch wie können Nachwuchskräfte davon profitieren? Ein bewährter Weg ist das Mentoring – eine Partnerschaft mit klaren Spielregeln.

Vor allem ältere Mitarbeiter haben im Laufe ihres Arbeitslebens einen unermesslichen Schatz an Erfahrungen gesammelt, der für das Unternehmen von grossem Wert ist. Aber viel von diesem Erfahrungswissen bleibt ungenutzt oder droht verloren zu gehen, wenn die Wissensträger kündigen oder pensioniert werden. Wie kann ihre Erfahrung an jüngere Mitarbeiter und Kader im Betrieb weitergegeben werden? Einige Unternehmen haben damit begonnen, von den Erfahrungen gestandener Mitarbeiter zu profitieren, indem sie sie nach deren Pensionierung weiter als Senior Consultants be-

schäftigen. Als Manager oder Berater auf Zeit können sie ihre Erfahrung und ihr Wissen weiterhin zur Verfügung stellen. Auch spezialisierte Organisationen wie Adlatus oder Innovage vermitteln erfahrene Experten, die ihr Erfahrungswissen weitergeben. Ein anderer Weg ist das Mentoring, das in der Schweiz immer beliebter wird.

Mentor gibt wertvolle Erfahrungen weiter

Ein berufs- und lebenserfahrener Manager, der Mentor, weist dabei eine Nachwuchskraft, den Mentee, in die unge-

schriebenen Gesetze und Spielregeln eines Unternehmens ein.

Als Mentor nimmt er den jüngeren Kollegen sozusagen «an der Hand», gibt ihm sein Wissen, seine persönliche Erfahrung weiter und vermittelt ihm Strategien. Mentoren unterstützen jüngere, weniger erfahrene Mentees dabei, sich weiterzuentwickeln – beruflich und persönlich. In den meisten Mentoring-Programmen bilden Mentor und Mentee ein Tandem, das sich für einen festgelegten Zeitraum regelmässig trifft – losgelöst vom Tagesgeschäft. Dieser partnerschaftliche Austausch ist zielorientiert. Wichtig ist, dass der hierar-

Foto: Inmagine



chische Abstand zwischen den beiden nicht zu gross ist, die Erfahrungswelten nicht zu unterschiedlich sind.

Im Tandem zum Erfolg

Eine im Rahmen eines EU-Projektes durchgeführte Evaluation von drei verschiedenen Mentoringprogrammen kommt zum Schluss, dass solche Programme zwar keinen kurzfristigen beruflichen Aufstieg garantieren, langfristig aber dazu beitragen, die Aufstiegschancen der Mentees zu verbessern. Wie lässt sich die Wirksamkeit von Mentoring in der Praxis messen? Die SBB bieten beispielsweise ein Mentoringprogramm für Frauen an.

«Wenn die Mentee dank des Mentorings ein Kontaktnetz aufbauen, sich am Wissenstransfer im Unternehmen beteiligen, das Unternehmenswissen fördern sowie die persönliche Lebens- und Karriereplanung klären konnte, war das Mentoring wirksam», sagt Reto Schärli, Mediensprecher SBB. Er weist darauf hin, dass man bei der Umsetzung von Mentoringprogrammen darauf achten muss, die richtigen Personen auszuwählen und sie gut zu begleiten: «Gemeinsam werden persönliche Ziele festgelegt und die Massnahmen, die es zur Zielerreichung braucht.»

Bei Raiffeisen konnten in den letzten sieben Jahren 190 Personen von Mentoring profitieren. Entscheidend für den Erfolg war, dass auch die Geschäftsleitung direkt involviert ist. «Die Kriterien müssen ganz klar festgelegt sein. Bei uns hat sich bewährt, dass niemand im Voraus weiss, wen er zugeteilt erhält. Daraus ergeben sich spannende Konstellationen», sagt Barbara Fuhrer, Verantwortliche für das Mentoringprogramm bei Raiffeisen Schweiz.

Partnerschaft zwischen Alt und Jung – vom Austausch profitieren beim Mentoring beide Seiten.

Erfahrener Experte trifft engagierten Schützling

Mentoren sind im Idealfall erfahrene Experten in einem bestimmten beruflichen Bereich. Sie haben sehr viele komplexe Muster über Strukturen und Prozesse gespeichert. Sie wissen, wie Menschen taktieren, und sie erkennen typische Karrierewege. Weil man Erfahrung erst mit einem gewissen Alter hat, sind Mentorinnen und Mentoren in der Regel 50 Jahre alt oder älter. «Ein guter Mentor muss motiviert und offen sein, sein Wissen und seine Erfahrungen zu teilen. Er muss seine fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen auf einer neuen Ebene reflektieren können», betont Reto Schärli von den SBB. Der lernwillige Schützling sollte ebenfalls gewisse Anforderungen erfüllen. Er muss mit dem Mentoring etwas erreichen wollen, denn er ist die treibende Kraft dabei. Der Mentee muss selbst wissen, wofür er seine Betreuung nutzen will. Es hängt letztlich stark von seinem Engagement ab, wie intensiv er die Mentoringbeziehung lebt, wie oft er das Gespräch sucht, welche Themen er dort adressiert und auch wie er sich darauf vorbereitet. «Man darf nicht erwarten, dass der Mentor die Richtung vorgibt. Die eigene Zielsetzung, Planung und Vorbereitung ist Voraussetzung, um vom Mentoring optimal profitieren zu können», sagt die Mentee Stephanie Escher. Sie ist im Bereich Strategie bei Siemens tätig.

Win-Win-Situation für alle

Vom Austausch profitieren sowohl Mentor als auch Mentee. Sie lernen voneinander. Der Mentee erhält ein ehrliches Feedback über seine Stärken und Schwächen. Sein Mentor wird auch Unangenehmes ansprechen, ihm zum Beispiel offen sagen, dass er ohne besseres Englisch nicht weiterkommt. Er kann seine fachlichen Kompetenzen gezielt ausbauen und – ganz wichtig – am Netzwerk seines Mentors partizipieren. Jeannine Vythoulkas, Mentee im IT-Bereich von Siemens, weist auf den Vorteil hin, eine Frau als Ansprechpartnerin zu haben: «Eine Mentorin hat hilfreiche Tipps, wie man sich in gewissen Situatio-

MENTORIN: VON HOMER ZUR FRAUENFÖRDERUNG

Das Urmodell der Mentoringbeziehung findet sich in Homers «Odyssee»: Mentor war ein Freud des Odysseus, der sich während dessen Reisen um seinen Sohn Telemachos kümmerte. Bis 2000 stand Mentoring vor allem für Frauenförderungsprogramme im Hochschulbereich. An Schweizer Universitäten werden im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit bis heute zahlreiche Mentoringprogramme für den wissenschaftlichen Nachwuchs angeboten. Auch an Fachhochschulen und in Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen ist Mentoring inzwischen ein anerkanntes Instrument der Personalentwicklung, um qualifizierte Nachwuchskräfte in ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen. Namentlich junge Talente und Frauen können von Mentoringpartnerschaften profitieren.

nen in einem von Männern dominierten Umfeld am besten durchsetzt.» Bonnie Brook, ebenfalls Mentee bei Siemens, profitiert davon, ihre Gedanken mit ihrem Mentor zu besprechen und so auf die richtigen Fragen zu kommen.

Der Mentor wiederum kann sein eigenes Führungsverständnis, seine eigenen Ideen und Konzepte weitergeben. Zudem wird er im Gespräch seine eigenen kommunikativen Fähigkeiten weiterentwickeln. Oft bekommt er einen Einblick in die unkonventionellere Sichtweise des jungen Mentees, der ja aus einer anderen Generation stammt. Er gewinnt dadurch selber neue Perspektiven, Ideen und Impulse sowie einen Anreiz zur Selbstreflexion.

Beziehungskonflikte vermeiden

Mentoringbeziehungen sind allerdings nicht immer ganz unproblematisch. Wie freundschaftlich soll und darf das Verhältnis zwischen Mentor und Mentee sein? Ganz wichtig ist eine professionelle Haltung des Mentors. Es gilt, Machtmissbrauch und Abhängigkeit zu verhindern. Abgrenzung muss möglich sein; der oder die Mentee soll auch Nein sagen können. ●

Markus Zürcher