

# Ergebnisbericht



generationsübergreifender  
Kompetenztransfer  
in Unternehmen

durchgeführt von der VHS der Ostkantone, Eupen in Kooperation mit ac.consult, Aachen

Autorin: Katharina Junglas, ac.consult



## Inhalt

1.	Einleitung: die Idee und die Beteiligten .....	3
2.	Die Mentorenauswahl .....	4
3.	Die Mentorenschulung .....	5
4.	Die Mentorenbegleitung .....	6
5.	Die Profite der Lernpartner/Lernpartnerinnen .....	7
6.	Die Profite der Mentoren/Mentorinnen .....	8
7.	Die Auswirkungen der Mentorenarbeit auf die Unternehmenskultur.	10
8.	Die Verankerung der Erfahrungen im Unternehmen .....	11



## 1. Einleitung: die Idee und die Beteiligten

Die Volkshochschule der Ostkantone übernahm im Rahmen der Qualifizierungsoffensive „45+“ ein Teilprojekt mit dem Titel „generationsübergreifender Kompetenztransfer in Unternehmen“.

Hierbei stand die Annahme im Vordergrund, dass ältere Arbeitnehmer aufgrund ihres umfangreichen Erfahrungswissens ein **wertvolles Humankapital** für Unternehmen darstellen. In diesem Teilprojekt wurden Unternehmen gezielt unterstützt, diese Potenziale besser zu nutzen - zur Vermeidung von Kompetenzverlusten und zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Idee wurde konkret umgesetzt durch die Befähigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, ihr Erfahrungswissen als Mentoren an jüngere Kollegen und Kolleginnen weiterzugeben. Dazu wurde ein spezielles Qualifizierungskonzept für eine **Weiterbildung „on the job“** entwickelt und erprobt.

Von Juni 2003 bis Mai 2004 nahmen drei Eupener Unternehmen an dem Projekt „generationsübergreifender Kompetenztransfer“ teil:

- Jacques Chocolaterie SA
- St. Nikolaus Hospital
- Opel Emontspool AG

Der **Projektablauf** umfasste folgende Schritte:

- Schritt 1 Beratungsgespräch zum Projektstart mit den verantwortlichen Führungskräften, Abschluss eines Kontraktes
- Schritt 2 Auswahl der Mentor/innen und ihrer Lernpartner/innen im Unternehmen
- Schritt 3 Mentorenschulung 1: Einführung in die Mentorenarbeit und in den Umgang mit dem Mentoren-Handbuch
- Schritt 4 8 Termine Begleitung der Mentorenarbeit
- Schritt 5 Mentorenschulung 2: Auswertung und Ergebnissicherung
- Schritt 6 Ergebnisbericht an die Unternehmen
- Schritt 7 Beratungsgespräch zum Projektabschluss mit den verantwortlichen Führungskräften

In den Unternehmen nahmen insgesamt 13 Beschäftigte an der Mentorenqualifizierung teil:

- Jacques Chocolaterie SA: 5
- St. Nikolaus Hospital 6
- Opel Emontspool AG 2

Zu Beginn der Zusammenarbeit schloss die VHS der Ostkantone mit den teilnehmenden Unternehmen einen **Kontrakt**. Dieser regelte die Zusammenarbeit im Projekt in folgenden Aspekten:

- kostenfreie Teilnahme
- Verpflichtung zur Freistellung von bis zu 8 Beschäftigten für die Qualifizierung
- Verpflichtung auf das Ziel der Aufwertung älterer Arbeitnehmer und der Erhaltung ihrer Arbeitsplätze
- Veröffentlichung der Ergebnisse
- Schweigepflicht über Betriebsinterna
- verantwortungsvoller und zielgerechter Umgang mit den Fördermitteln

## 2. Die Mentorenauswahl

Die Auswahl der Mentoren erfolgte in enger Kooperation mit den Unternehmensleitungen, um den Nutzen für die Unternehmen zu gewährleisten. Dabei spielten folgende Aspekte eine Rolle:

- Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit
- das vorhandene Erfahrungswissen
- Nähe zum Rentenalter, wenn dieses Wissen das Unternehmen verlassen wird
- Auswahl eines geeigneten Lernpartners

Die ausgewählten Beschäftigten hatten folgende **Tätigkeitsbereiche**:

- Produktionsleitung
- Logistik und Zollabwicklung
- Maschinenwartung und technischer Support
- Maschinensteuerung
- Buchhaltung

- Verkaufsleitung
- Lagerleitung
- Pflegekräfte Intensivstation, Innere Medizin, Chirurgie und Pädiatrie
- Dienstleitung Notaufnahme und Dienstleitung ambulante Chirurgie

### 3. Die Mentorenschulung

Die Mentoren wurden in einer **ersten vierstündigen Schulung** auf ihre Aufgabe vorbereitet. Dabei ging es um folgende Themen:

- Identifikation des eigenen Erfahrungswissens
- Einführung in die Mentorenrolle
- Grundlagen für erfolgreiches Lernen
- Planung der Arbeit mit dem Lernpartner/der Lernpartnerin

Grundlage der Mentorenarbeit war das **Mentoren-Handbuch**, das aus einer thematischen Einführung und aus Arbeitsblättern bestand.

Zur Identifikation ihres **Erfahrungswissens** setzten sich die Teilnehmenden mit folgenden Fragen auseinander:

- Was sind meine wichtigsten Aufgabenbereiche im beruflichen Alltag?
- Auf welche Einzelaufgaben kommt es besonders an, um an meinem Arbeitsplatz erfolgreich zu arbeiten?
- Vergleichen Sie Ihren Berufsanfang und heute: was haben Sie in dieser Zeit durch Ihre Berufserfahrung dazugelernt? Welche „Kunstgriffe“ haben sich im Lauf der Zeit besonders bewährt? Wo setzen Sie Fingerspitzengefühl ein, wofür haben Sie mittlerweile einen „siebten Sinn“?
- Vergleichen Sie sich selber mit jemand, der/die gerade die Ausbildung abgeschlossen hat! Was können Sie zusätzlich und/oder besser?

Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme legten die Teilnehmenden fest, was sie ihren Lernpartnern vermitteln wollten, und teilten dies in sinnvolle **Lerneinheiten** ein.

Sodann lernten sie, jede Lerneinheit mit Hilfe eines Formulars didaktisch zu planen. Dazu legten sie fest,

- was jede Lerneinheit inhaltlich umfasst
- auf welchen Stand sich der Lernpartner hierzu befindet
- welche Informationen hier vermittelt werden sollen (Wissen)
- welche praktischen Fertigkeiten der Lernpartner erwerben soll (Können)
- welches Verhalten der Lernpartner einüben soll (Verhalten)
- an welchen konkreten Aufgaben der Lernpartner üben kann

Als ersten Schritt in der Zusammenarbeit schlossen die Mentoren mit den Lernpartnern jeweils einen **Kontrakt**, in dem die vorgesehenen Lerneinheiten und die Art der Lernbeziehung festgelegt wurden.

Die **zweite vierstündige Schulung** fand zum Abschluss der Mentorenausbildung statt. Sie diente der Auswertung, der Sicherung der Ergebnisse und Überlegungen zur Weiterarbeit und gliederte sich in folgende Themen:

- Auswertung der Profite der Lernpartner
- Auswertung der Profite der Mentoren
- Auswirkungen der Mentorenarbeit auf die Equipe und die Arbeitskultur
- Ideen zur Weiterarbeit und zur Verankerung im Unternehmen

#### 4. Die Mentorenbegleitung

Um den Anspruch einer Weiterbildung „on the job“ zu realisieren, wurden die Mentoren in ihrer Arbeit mit den Lernpartnern kontinuierlich begleitet. In **acht zweistündigen Gruppensitzungen**, die im Abstand von 2-3 Wochen stattfanden, wurden praktische Probleme und Konflikte der Mentorenarbeit unter der Moderation einer Supervisorin bearbeitet.

Dabei ging es um vielfältige Aspekte wie z.B.:

- Motivierung des Lernpartners
- Überwindung von Lernwiderständen
- zeitliche Probleme der Zusammenarbeit
- mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte
- Vermittlung von Verhaltensalternativen
- Toleranz gegenüber anderen Arbeitsstilen
- Unterschiede zwischen privaten Beziehungen und Arbeitsbeziehungen

- planvolles Delegieren
- Umgang mit Lob und Kritik
- Umgang mit Konflikten

Die Arbeit in der Mentorengruppe verfolgte das Ziel, die Mentorenarbeit fortlaufend zu unterstützen, zu begleiten und Hindernisse auszuräumen. Darüber hinaus hatte diese Begleitung in allen teilnehmenden Unternehmen Effekte auf die interne Kultur:

- Als „Querschnittsgruppe“ entdeckten die Teilnehmenden, welche Kultur sie gemeinsam teilen. Die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen wurde deutlicher.
- Der Blick über den Tellerrand der eigenen Abteilung verstärkte die innerbetriebliche Kommunikation und ersetzte Rivalitäten durch Verständnis.
- Probleme wurden stärker auf ihre systemischen Ursachen hin analysiert und grundlegendere Lösungsstrategien entwickelt.

## 5. Die Profite der Lernpartner/Lernpartnerinnen

Die Auswertung der Mentorenarbeit ergab folgende Ergebnisse auf seiten der Lernpartner:

- Die Lernpartner haben an Motivation gewonnen. Sie haben sich aktiv im Projekt engagiert und hohes Interesse für das Erfahrungswissen und neue Aufgaben entwickelt. Für sie wurde spürbar, dass das Wissen der Mitarbeiter Kapital für das Unternehmen bedeutet und dass Wissensvermittlung auch eine Investition in sie als Mitarbeiter darstellt. Sie fühlten sich dadurch aufgewertet.
- Zwischen Lernpartnern und Mentoren ist das Vertrauen gewachsen. Je enger die Zusammenarbeit war, desto höher war der Lernerfolg. Diese Lernerfolge sind aber nur von Dauer, wenn die Lernpartner zukünftig weiterhin ausreichend Gelegenheit haben, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten anzuwenden.
- Sie haben Informationen und Fähigkeiten erworben, die es ihnen ermöglichen, selbständiger zu arbeiten. Dadurch bieten sie mittlerweile eine spürbare Entlastung, da sie für die vermittelten Aufgaben eine eigenverantwortliche Vertretung übernehmen können. So erhöhen sie die Sicherheit und Kompetenz im Unternehmen, z.B. in Fällen von Krankheit oder Urlaub.

- Sie haben vom fortlaufenden Erfahrungsaustausch mit den Mentoren profitiert und dadurch einen tieferen Einblick in Arbeitsabläufe erhalten.
- Sie sind in die Lage versetzt worden, mehr Verantwortung zu übernehmen und einen größeren Überblick zu haben. Dadurch können sie jetzt komplexere Aufgaben „von A bis Z“ bewältigen. Sie beherrschen schneller den genauen Ablauf von Arbeitstechniken und dessen präzise Ausführung.
- Die vertieften Kenntnisse der Arbeitsabläufe erlauben eine bessere Orientierung und Selbstorganisation.
- Die Fähigkeit ist gewachsen, eigenständig Prioritäten zu setzen und dementsprechend zu handeln. Das erhöht das berufliche Selbstbewusstsein.
- Sie haben mehr schriftliche Arbeiten übernommen, z.B. Dokumentation von Abläufen, Erstellen von Listen, EDV-gestützte Arbeitsvorbereitung oder gezielte Gesprächsplanung. Die Wichtigkeit des Informationsflusses wurde klarer erkannt, so dass sie jetzt bewusster Informationen entgegennehmen, verarbeiten und weitergeben.
- Sie vertrauen stärker auf die eigene Wahrnehmung und können so z.B. Notsituationen sicherer erkennen und rechtzeitig reagieren.
- Sie zeigen insgesamt ein sichereres Auftreten gegenüber Vorgesetzten, Kolleg/innen und Kund/innen.
- Sie können offener über Fehler und Unsicherheiten sprechen.

## **6. Die Profite der Mentoren/Mentorinnen**

Die Auswertung ergab folgende Ergebnisse auf seiten der Mentor/innen, die zahlreiche Fähigkeiten ausgebaut und erweitert bzw. dazu gewonnen haben:

- Die Weitergabe von Informationen und Wissen war allen vertraut und gehört zum Arbeitsalltag. Allerdings haben sie durch das systematische Vorgehen (Arbeit mit dem Handbuch) und die kontinuierliche Projektarbeit über ein Jahr ihre Fähigkeiten vertieft und konnten genauer ins Detail gehen.
- Sie haben einen „Standard der Vermittlung“ erlernt und dadurch ihre überfachlichen beruflichen Kompetenzen erweitert. Dazu gehört:
  - eine inhaltliche Auswahl: was vermittle ich?
  - ein Konzept: wie gehe ich vor?
  - didaktische Überlegungen: wie erkläre ich was?



- Die Bewusstmachung des eigenen Erfahrungswissens hat den Wert konkretisiert, den sie als ältere Arbeitnehmer ins Unternehmen einbringen. Älter sein wurde so mit Kompetenzgewinn verbunden und nicht – wie oft üblich – mit Bedeutungsverlust.
- Durch die Teilnahme an dieser Weiterbildung wurden die Mentoren durch das Unternehmen gestärkt und motiviert, sich neuen Herausforderungen zu stellen.
- Sie haben wie ihre Lernpartner an beruflichem Selbstbewusstsein gewonnen. Dazu gehört:
  - mehr Bewusstsein über die eigenen Potenziale und Fähigkeiten
  - eigene Konzepte ungezwungener zu vertreten und umzusetzen
  - den eigenen Weg konsequent zu gehen
  - wirklich zuhören und beobachten zu können
  - sich trauen, anderen Anstöße zu geben
- Sie betonen, wie wichtig die Dokumentation des eigenen Handelns ist und geben dies mit Nachdruck weiter.
- Die Mentoren konnten durch die Arbeit mit den Lernpartnern und durch den Austausch in der Gruppe persönliche Reaktionsmuster verbessern, z.B.:
  - in Stresssituationen ruhig bleiben
  - gelassener an schwierige Aufgaben herangehen
  - die eigene Sache vertreten
  - eigenverantwortlich am Ball bleiben und eine Sache „durchziehen“
- Die Begleitung in der Mentorengruppe hat das freie Reden vor einer Gruppe gefördert. Dies führte zu einer Vergewisserung über die eigenen Stärken und Schwächen und zu einem produktiven Umgang mit dem Feedback der Kolleginnen und Kollegen.
- Durch die Rahmenbedingungen der Begleitung (externe Moderation und Vertraulichkeit) sind Offenheit und Vertrauen in der Mentorengruppe gewachsen.
- Sie haben mehr Toleranz gegenüber anderen Arbeitsstilen gewonnen. Durch das personenbezogene Vorgehen mit der Lernpartnerin wurde die große Bedeutung der Persönlichkeit für die Ausprägung des Arbeitsstiles klar. Sie erwarben gleichzeitig einen besseren Blick für den beruflichen Entwicklungsstand von Kolleginnen und Kollegen.

## 7. Die Auswirkungen der Mentorenarbeit auf die Unternehmenskultur

Weiterbildung „on the job“ stellt einen **Eingriff ins System** dar und verändert die Arbeitsbeziehungen. So war es nicht verwunderlich, dass in den beteiligten Unternehmen zahlreiche Reaktionen ausgelöst wurden:

- Zu Beginn hat das Projekt viel „Staub aufgewirbelt“, es entstanden Gerüchte über die Gründe für die Auswahl der Beteiligten, Mentoren wurden von Kollegen gewarnt, ihr Erfahrungswissen preiszugeben, weil das ihre Stellung gefährden könnte.
- Ebenfalls zu Beginn haben die Mentoren in einem Unternehmen diese Unklarheiten in einem Gespräch mit der Unternehmensleitung besprochen. Dies war eine Bestärkung dafür, die eigenen Anliegen offensiv auch mit Vorgesetzten zu klären.
- Die Gerüchte und Warnungen haben sich im Erleben der Mentoren nicht bewahrheitet. Sie haben im Gegenteil in ihrer Rolle an Sicherheit und Souveränität gewonnen. Sie können sich z.B. vorstellen, auch von jüngeren Kollegen und Kolleginnen zu lernen (vor allem im EDV-Bereich), ohne dass sie dabei einen Autoritätsverlust befürchten.
- Die erreichten Vertretungsmöglichkeiten schaffen Sicherheit („Man geht beruhigter in Urlaub.“).
- Die Mentoren haben ihr Gefühl der Mitverantwortung für die Zukunft des Unternehmens gestärkt. Das Projekt hat gezeigt, wieviel unentdecktes Potential im Erfahrungswissen der Mitarbeiter liegt, dies könnte über das Projekt hinaus weiter herausgearbeitet und genutzt werden.

Auf der Ebene der **Equipen** wirkten sich die Aktivitäten des Projektes ebenfalls deutlich aus:

- Die Mentorenarbeit hat zu einer praktischen Entlastung geführt, da die Lernpartner früher als sonst in die Lage versetzt wurden, selbständig zu arbeiten und z.B. im Hospital auch Nachtdienste zu übernehmen.
- Es fand mehr Austausch untereinander statt, die enge Arbeitsbeziehung zwischen Mentor/in und Lernpartner/in animierte auch andere, mehr über die Arbeit zu sprechen.
- Die Kritikfähigkeit untereinander ist gewachsen, das Reden über Fehler und Unsicherheiten wurde aufgewertet, indem die Mentorin die Lernpartnerin ermutigte, soviel wie möglich in der gesamten Equipe nachzufragen und Unklarheiten zu benennen.

- Es gab auch Spannungen, weil die Auswahl der Lernpartner und Lernpartnerinnen ungenau kommuniziert wurde und teilweise als Abwertung interpretiert wurde („wieso sie und nicht ich?“ oder „ich kann ja wohl zuwenig, sonst hätte man mich nicht gewählt!“)

Auch die jeweilige **Arbeitskultur** wurde durch die Projektaktivitäten beeinflusst. Hier hatte der kontinuierliche Austausch in der Mentorengruppe große Effekte:

- Die Kenntnis der Arbeit der anderen Stationen bzw. Abteilungen führte zu einem „Blick aufs Ganze“, der über den Tellerrand der eigenen Arbeit hinaus eine Identifikation mit dem Gesamtunternehmen förderte.
- Die Zusammenarbeit in der jeweiligen Mentorengruppe hat Sympathie, Respekt und Toleranz untereinander geweckt.
- Das Problembewusstsein in Bezug auf den eigenen Arbeitsalltag wurde gemeinsam erweitert.

Jede Mentorengruppe ergänzte die Kommunikationswege im Unternehmen um eine „Querschnitts-Kommunikation“. Dadurch bildete sich hier auch die Arbeitskultur des Unternehmens mit ihren Stärken und Schwächen ab. Die Gruppe diente so (neben der Mentorenqualifizierung) auch der Ermutigung, Probleme und Konflikte offener anzugehen.

## 8. Die Verankerung der Erfahrungen im Unternehmen

Bei der Auswertung des Projekts benannten die Mentoren verschiedene Aspekte, die dazu beitragen können, die Ergebnisse im Unternehmen zu verankern. Dabei wurde zunächst überlegt, wie die **Ergebnisse im Unternehmen veröffentlicht werden** sollten:

- Jedes beteiligte Unternehmen erhielt einen internen Bericht, in dem die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt sind. Dieser informiert zunächst die Unternehmensleitung, kann aber auch zur Information anderer Gruppen im Unternehmen verwendet werden.
- Folgende Informationen über das Projekt sollten vermittelt werden:
  - die Idee und die Praxis der Mentorenarbeit
  - die richtige Einführung und Information in der Equipe
  - das Verständnis und die Unterstützung durch die Vorgesetzten
  - die Wichtigkeit der Kommunikation zwischen den Abteilungen

- In einem Unternehmen wurde vorgeschlagen, das Projekt als Schulungsnachweis für DIN ISO 9002 zu dokumentieren. In einem anderen Unternehmen entstand die Idee, das Mentorenprogramm (sofern es fortbesteht) in Stellenanzeigen zu erwähnen.
- Gewerkschaften und Betriebsrat sollten gezielt informiert werden. Neben dem Bericht stehen die Mentoren hier für konkrete Rückfragen zur Verfügung. Außerdem könnten sie mit dem Betriebsrat über Möglichkeiten der Weiterarbeit nach dem Projekt beraten.
- Die Mentoren in einem Unternehmen sahen noch viel Potential, dass weitere Personen diese Aufgabe erlernen und ausüben, z.B. Maschinenführer sowie Mitarbeiter, die 1-2 Jahre vor der Pensionierung stehen. Auch für solche Personen wäre – im Falle einer Weiterarbeit am generationsübergreifenden Kompetenztransfer - eine gezielte Informationsveranstaltung sinnvoll.
- Die Mentorinnen und Mentoren in einem anderen Unternehmen äußerten den Wunsch, dass ihre Gruppe bestehen bleibt. So würde der direkte Kontakt und Austausch zwischen den Stationen nicht abreißen und die Arbeitsmotivation erhöht.

Ein weiterer Aspekt der Ergebnissicherung benennt die Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen, **damit auch andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Mentorenarbeit erlernen** können:

- Vorstellung der Mentorenarbeit: worum geht es und auf was lässt man sich ein?
- Vermittlung der bisherigen positiven Erfahrungen
- Vermittlung der gefundenen Lösungen für die aufgetauchten Probleme
- für die Mentorenarbeit motivieren
- Offenheit, Lernbereitschaft und Transparenz fördern
- externe Begleitung für die Mentorengruppe sicherstellen
- die richtigen Lernpartner/Lernpartnerinnen finden
- logistische Unterstützung: zeitliche Freistellung und ein geeigneter Arbeitsraum
- langfristig gedacht: Verankerung der Mentorenarbeit in der Arbeitskultur und als Profilierungsmöglichkeit des Unternehmens nach außen

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die beteiligten Beschäftigten wie auch ihre Unternehmen vielfältig von dem Projekt „45+ - generationsübergreifender Kompetenztransfer in Unternehmen“ profitiert haben. Die entwickelten Instrumente

- Kontrakt und Kooperation mit den Unternehmensleitungen
- Mentorenschulung 1 und 2
- Mentorenbegleitung
- Mentorenhandbuch

haben sich bewährt und das Ziel einer Weiterbildung „on the job“ zum Nutzen von Beschäftigten und Unternehmen wirksam umgesetzt. Die längerfristige Sicherung der Ergebnisse innerhalb der Unternehmen hängt davon ab, inwieweit dort verbindliche Strukturen und Folgeaktivitäten etabliert werden.