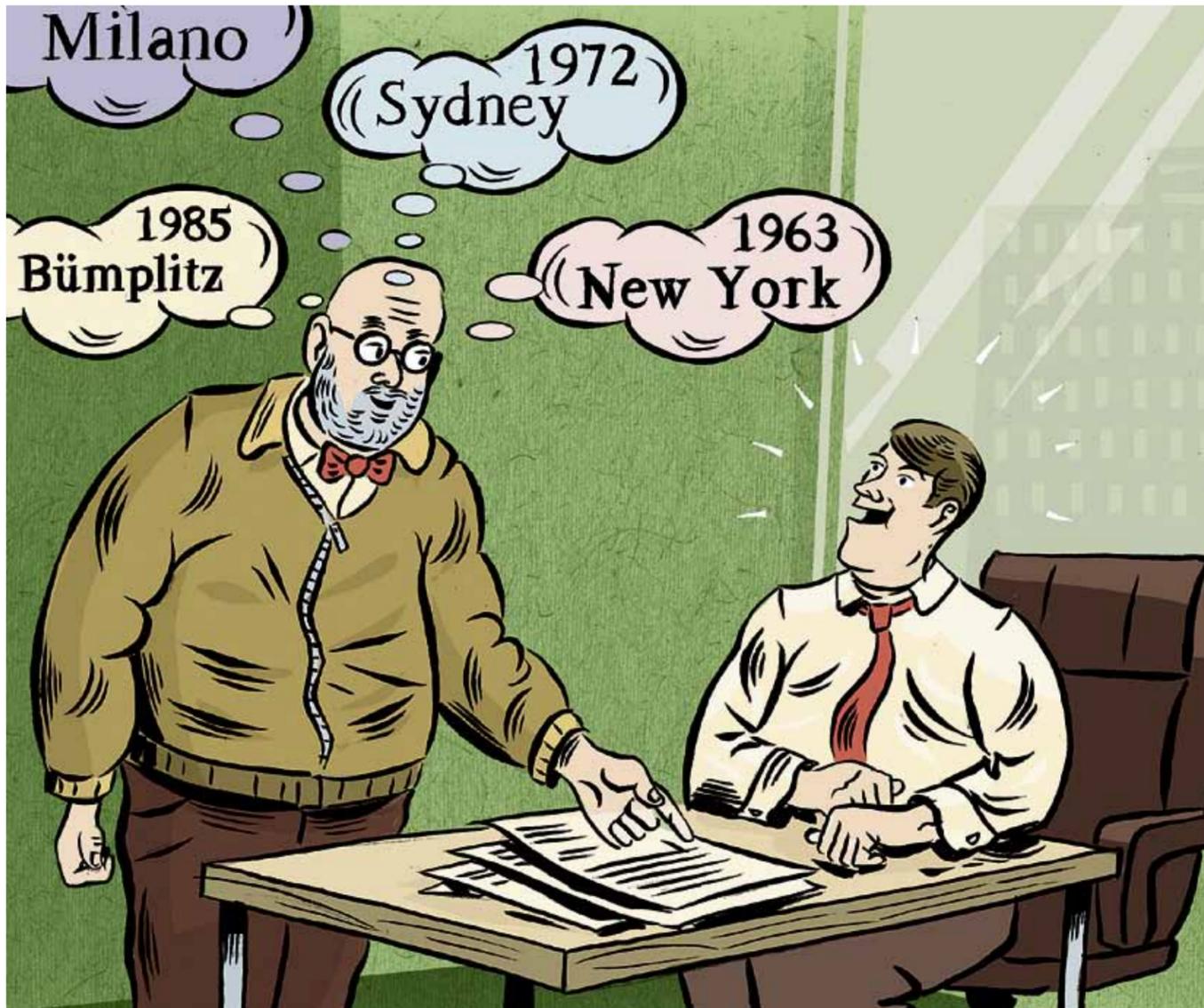


Es ist eine grosse Dummheit, allein klug sein zu wollen.»

François de La Rochefoucauld
französischer Schriftsteller (1613-1680)

Besuch der alten Herren

Senioren als Mentoren Wirtschaftsnetzwerke mit Pensionierten stossen bei Berufstätigen und KMU zusehends auf Anklang.



«Begleiten, aber nicht einmischen»

Sie beschäftigen sich mit Generationenfragen. Geht es Ihrer Erfahrung nach gut, wenn Ältere mit Jüngeren über ein Netzwerk zusammenarbeiten?

François Höpflinger: Manchmal ja, manchmal nein. Konflikte können entstehen, wenn die Älteren wenig gewohnt sind, in modernen Organisationsformen zu arbeiten. Wir haben eine Generation von Männern, die noch etwas hier-



François Höpflinger
Professor für Soziologie, Uni Zürich

archisch-militärisch geprägt ist. Flache, offene Hierarchien bereiten vielen von ihnen Mühe. Damit können sie wiederum jüngere Personen irritieren.

Einige Netzwerke stellen Experten, die Unternehmen oder Personen beraten...
Höpflinger: ... was meist viel Zeit in Anspruch nimmt. Ältere bedenken oft nicht, dass sie mehr Zeit haben als Jüngere. Diese können angesichts des Arbeitsdrucks meist nicht während zweier, dreier Stunden über etwas diskutieren. Das gilt besonders für kleinere Unternehmen, wo das Gelingen von Projekten von jedem Einzelnen und seinem Zeitbudget abhängt. Für diese Unternehmen ist es hilfreich, wenn Senioren kostengünstig ganze Aufgabenblöcke übernehmen, die sie eigenständig lösen, ohne dass viele Gespräche nötig sind. So haben sie Freiraum – und der Beitrag der Älteren bleibt für beide Seiten überschaubar.

Ist es das, was sich die Älteren wünschen?
Höpflinger: Eher nicht – ihnen bedeuten die Gespräche viel. Auch sind die Älteren mehr interessiert daran, ihre Erfahrungen weiterzugeben, als dass die Jüngeren daran interessiert sind, diese Erfahrungen aufzunehmen. Viele Senioren überschätzen ihre Erfahrungen auch. Sie bedenken nicht, dass wir heute beispielsweise einen anderen Umgang mit Technik haben als vor 20 Jahren. Mentoring funktioniert nach meiner Erfahrung nur, wenn der Person überlassen bleibt, ob er oder sie die Ratschläge auch in die Tat umsetzt: Begleitung ohne Einmischung. Das bedeutet eine gewisse Zurückhaltung der älteren Generation.

Was heisst denn Einmischung?
Höpflinger: Dass jemand zu stark vorgibt, was getan wird. Dass er dadurch die Macht an sich reiss und den Jungen die Verantwortung wegnimmt. Das führt nicht zu Konflikten, sondern dazu, dass sich die jüngere Generation zurückzieht. Das habe ich in einem wissenschaftlichen Netzwerk erlebt. Es wurde von älteren emeritierten Professoren dominiert. Immer weniger junge Forscherinnen interessierten sich schliesslich dafür. Die Professoren bemerkten das erst gar nicht. Netzwerke, die von Männern dominiert werden, haben oft dieses Platzhirsch-Problem. Netzwerke von Frauen, egal welchen Alters, funktionieren meist anders – da geht es nicht so sehr um Macht.

INTERVIEW: JOSEFINE JANERT

JOSEFINE JANERT

Der Mann hatte alles, was man braucht für eine gut bezahlte Führungsposition. Er war qualifiziert, hatte mehrere Jahre in leitender Position gearbeitet und hatte ein grosses Netzwerk. Dennoch klappte es nicht mit dem Stellenwechsel. Der Mann erhielt eine Absage nach der anderen. Er begriff nicht, warum – bis er Hans-Rudolf Büchel traf. Der pensionierte Versicherungskaufmann schaute sich das Bewerbungsschreiben an. «Es wirkte so, als wolle der Mann gleich in die Direktion einsteigen», sagt Büchel, als sei jede andere Stelle nicht gut genug. «Ich musste ihm sagen, dass er seine Erwartungen herunterschrauben muss.»

Hilfe bei der Jobsuche

Das ist der grosse Vorteil eines Aussenstehenden, dass er Dinge sehen und sagen kann, die ein Insider nicht wahrhaben kann oder will. Der 69-jährige Büchel ist ein solcher, der Menschen über 50 Jahre als Mentor bei der Jobsuche unterstützt. Seine Dienste bietet er über das Tandem St. Gallen an. «Wenn man 30 Jahre lang eine Stelle besetzt hat, wissen viele nicht mehr, wie sie sich bewerben sollen», schildert Büchel ein häufiges Problem.

Wie viele ältere Menschen ist Büchel froh darüber, dass andere von seinen Erfahrungen profitieren möchten. Vor allem jene, die gut ausgebildet sind und in ihrem Berufsleben Verantwortung trugen, sehen sich nach einer sinnvollen Tätigkeit. Ab und zu die Enkel hüten und einen Kuchen backen für die nächste Sitzung des Vereins – solche Aufgaben, die frühere Generationen noch ausgefüllt haben mögen, reichen ihnen nicht aus. «Soll ich zu Hause sitzen und mit meiner Frau einkau-

fen gehen?», fragt sich der pensionierte Wirtschaftsjurist Christian Klemm aus Langnau am Albis.

Weil viele so denken, sind in den vergangenen zehn Jahren mehrere Wirtschaftsnetzwerke für Ältere entstanden. Die Nachfrage ist gross. Diese Plattformen suchen Frühpensionierte und Pensionierte mit fundiertem Wissen. Einige sehen es gern, wenn die Bewerber in Führungspositionen tätig waren (siehe Kasten). In den meisten Netzwerken für Ältere gibt es mehr Männer als Frauen. Das mag daran liegen, dass sich Frauen dieser Generation

während vieler Lebensjahre vor allem um die Familie kümmerten und weniger Gelegenheit hatten, sich zu einer Führungsposition hochzuarbeiten.

Der Erfolg der professionellen Netzwerke zeigt, dass die Jüngeren das Wissen der Senioren tatsächlich abrufen. Das hängt wohl mit der demographischen Entwicklung zusammen. In ein paar Jahren werden Fachkräfte fehlen. Viele Führungskräfte richten sich jetzt schon darauf ein und bauen auf einen Generationen-Mix, der die Alten einbezieht. Der entscheidende Vorteil der Netzwerke ist jedoch,

dass sie kostengünstig bis kostenlos arbeiten. Somit sind sie interessant für kleinere Unternehmen und für Betriebe, die neu auf dem Markt sind und darum über wenig Geld verfügen.

Jung und Alt müssen funktionieren

Zudem profitieren gemeinnützige und öffentliche Projekte sowie soziale Institutionen. «Wir haben viele Anfragen aus dem sozialen Bereich», erzählt der 69-jährige Linus Baur von Innovage. «Die Menschenvorgänge müssen sparsam sein. Ausserdem haben Sozialarbeiter oft wenig Ideen, wie sie ein Geschäft erfolgreich abwickeln können.» Zu den Kunden von Innovage gehört Okaj Zürich, der Dachverband der kantonalen Kinder- und Jugendförderung. Er wollte ein Haus der Jugend einrichten, in dem mehrere Organisationen ihren Sitz haben. Eine Umfrage, die der Journalist Linus Baur durchführte, sollte den Bedarf ermitteln. Ihm zur Seite standen ein Architekt, ein Projektmanager und eine ehemalige Personalchefin. Das Team erarbeitete einen Business- und Finanzplan. Der Dachverband ist zufrieden. «Wir drängeln uns nicht auf», umreiss Baur das Erfolgsrezept. «Wir sagen: Ihr entscheidet selbst, ob ihr unsere Vorschläge umsetzt.»

Solche Regeln sind nötig, damit sich die Jungen von den Älteren nicht überfordert fühlen. Wichtig ist auch, dass jemand die Kooperation von Jüngeren und Älteren moderiert und alle Beteiligten dazu anregt, über Probleme offen zu reden. «Das ist eine Führungsaufgabe», erklärt Walter Wittmer von emeritus-work.com. Hans-Rudolf Büchels Kunde fand mit dessen Hilfe einen guten Job beim Staat.

NETZWERKE FÜR ÄLTERE

Viel Erfahrung und Kontakte in alle Welt

Emeritus Das Internetportal emeritus-work.com vermittelt Aufträge und Jobs an ältere Fach- und Führungskräfte. Interessenten können sich kostenlos registrieren. Wenn sich der Senior mit dem Unternehmen einig wird, zahlt dieses eine Provision. Nachgefragt werden unter anderem IT, Technik und Buchhaltung.

Adlatus Der Jurist Christian Klemm ist bei Adlatus der Regionalleiter Zürich. In der Kartei von Adlatus stehen Führungskräfte und Spezialisten, die freiberuflich für ein eher niedriges Honorar arbeiten. Viele haben grosse Erfahrung und Kontakte in alle Welt.

Innovage Wieder andere Netzwerke, wie etwa Innovage, suchen Ehrenamtliche. Hier bringen Ältere «Erfahrungswissen für die Gesellschaft» ein, so die

Werbung. Auch in einigen Netzwerken, in denen Berufstätige und Pensionierte aus allen Altersgruppen mitwirken können, dominieren die Älteren. So sind die 100 Mentoren von Tandem St. Gallen 29 bis 72 Jahre alt. Der Durchschnitt liegt bei 51. Die Mentoren bemühen sich um zwei Zielgruppen – Arbeitssuchende ab 18 und ab 50 Jahren.

Tandem 50 plus Das Mentoring-Programm richtet sich an Menschen ab 50 Jahren, die eine Arbeit suchen. Eine berufserfahrene und gut in der Arbeitswelt verankerte Persönlichkeit stellt ihre Zeit, ihr Wissen und ihr Kontaktnetz einem anderen Menschen zur Verfügung. Zusammen mit der stellensuchenden Person bildet sie ein Tandem, das eine begrenzte Zeit lang unterwegs auf Stellensuche ist.