

Reverse Mentoring: Wenn der Junior den Senior coacht



Foto: Schüller

Autorin
Anne Schüller
Speaker, Autorin, Businesscoach



Im klassischen Mentoring kümmert sich ein Dienstälterer um eine noch weniger kundige jüngere Person, damit diese sich in vordefinierten Bereichen schnell und ohne Umwege weiterentwickeln kann. Im Reverse Mentoring funktioniert das genau andersherum. Der Junior, also der Mentor, coacht den Senior, den Mentee, auf solchen Themengebieten, die „Jung“ besser kann als „Alt“.

Ziel des Reverse Mentorings ist es, die digitale Fitness im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, Prozesse und Strukturen zu verjüngen, altgewohnte Denk- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen sowie ältere Kollegen, Führungskräfte und das Topmanagement mit der Lebenswelt der Millennials besser vertraut zu machen. Dabei bieten sich vor allem folgende Themen an:

- ▶ Arbeitsorganisation
- ▶ Führungsverhalten
- ▶ Recruitingmethoden
- ▶ Onlinemarketing
- ▶ neue Geschäftsmodelle

„Wir wollen mit dem Programm eine Brücke zwischen jungen und älteren Mitarbeitern bauen und deren Zusammenwirken verbessern. Wenn jede Generation in ihrer Ecke verharrt, entstehen keine Neuerungen“, erklärt Christine Jordi als Head of Diversity and Inclusion bei der Credit Suisse. Dort trafen

sich seit 2012 jeweils bis zu 34 Tandems insgesamt sechs Mal im Rahmen eines halbjährlichen Durchgangs.

Für jedes Unternehmen geeignet

Bislang haben vor allem Konzerne und Großunternehmen wie IBM, Henkel, Merck, Bosch, Continental, die Allianz, die Lufthansa und neben der Credit Suisse auch die Bank Austria Reverse-Mentoring-Programme aufgelegt. In den USA arbeiten Procter & Gamble, Target, Deloitte, PwC, Cisco und viele andere internationale Player schon damit. Das Konzept eignet sich aber natürlich auch für mittelständische und kleinere Unternehmen. Diese stehen genauso wie die Großen vor den vielfältigen Herausforderungen durch die digitale Transformation. Und sie müssen sich mit den neuesten gesellschaftlichen Entwicklungen ebenfalls auseinandersetzen.

In jedem Fall ist zu beachten: Zwischen Mentor und Mentee darf keine Konkurrenzsitu-

tion und auch keine hierarchische Abhängigkeit bestehen. Zuverlässigkeit, Integrität, Offenheit und Ehrlichkeit sind ein Muss. Zudem braucht es Freiwilligkeit auf beiden Seiten verbunden mit absoluter Diskretion. Die Akteure müssen menschlich zueinander passen sowie Vertrauen und Respekt füreinander empfinden. Sie betrachten sich als gleichwertig und begegnen sich auf Augenhöhe.

Der Mehrwert für das Unternehmen

In den meisten Organisationen gibt es einen anhaltenden Lernbedarf für digitale Nachzügler. Das hat mit Vorbehalten, mit persönlichem Desinteresse, aber auch mit der rasanten Entwicklung der Digitalwirtschaft und den knappen Zeitbudgets in den oberen Etagen zu tun. Der Dialog zwischen Jung und Alt zu unterschiedlichen Ansätzen und Standpunkten über Generationen und Hierarchien hinweg kann die Unternehmenskultur insgesamt befruchten und das Verständnis füreinander verbessern.

Der Wissenstransfer wird optimiert und die Lernpyramide auch mal auf den Kopf gestellt. Zudem wird eine größere Aufgeschlossenheit für Zukunftsthemen erreicht und der digitale IQ im gesamten Unternehmen gesteigert. Werden neben den eigenen Digitalprofis auch Ehemalige in das Programm involviert, finden

diese womöglich den Weg zurück ins Unternehmen. Schließlich kann das Reverse Mentoring ein Alleinstellungsmerkmal für das Employer Branding sein und die Arbeitgeber-Attraktivität steigern. Es sollte deshalb aktiv vermarktet werden.

Der Mehrwert für den Mentor

Die Mentoren, die aus dem Kreis der Auszubildenden, Berufseinsteiger und High Potentials rekrutiert werden können, erfahren durch ihren Einsatz eine hohe Wertschätzung. Sie bekommen Sichtbarkeit im Unternehmen, verbreitern ihre fachlichen und zwischenmenschlichen Kompetenzen, erweitern ihr persönliches Netzwerk, gewinnen direkten Zugang zur Unternehmensspitze und pushen damit auch ihren Karriereweg.

Sie erlangen Verständnis für die andere Seite und Respekt vor dem, was in früheren Jahren unter ganz anderen Umständen geschaffen worden ist. Ferner erhalten sie detaillierte Einblicke in das klassische Management und lernen ihrerseits vom Mentee. Zudem sammeln sie während ihrer Mentorentätigkeit

einen Erfahrungsschatz, der für jede Art von Projektarbeit von Nutzen sein kann.

Der Mehrwert für den Mentee

Natürlich kann man private Internetnutzungsfragen mit den eigenen Kindern besprechen, wenn diese im passenden Alter sind. Im Reverse Mentoring hingegen geht es um den betrieblichen Kontext. Es ist ein sanftes Programm, das gegenüber klassischen Weiterbildungskonzepten viele Vorteile bietet. So können unter vier Augen auch solche Fragen zur Sprache kommen, die man in einer Trainingsituation vor versammelter Mannschaft niemals stellen würde, um sich keine Blöße zu geben.

Zudem kann die digitale Medienkompetenz individuell und punktuell verbessert werden. Etwaige Technologieblockaden, die oft auf Unsicherheit basieren, können gelöst, Veränderungsängste abgebaut, festgefahrene Gedankengebäude gelockert und Generationenvorurteile beseitigt werden. Der Mentee kann von der unverstellten Wahrnehmung der jungen Kollegen profitieren und neue

Sichtweisen gewinnen. Schließlich kann es auch darum gehen, wie die Millennials geführt werden wollen, um so die eigenen Leadership-Kompetenz zu optimieren.

Reverse Mentoring als Kulturbefruchter

Das klassische Mentoring entspringt der alten Topdown-Denke. Es impliziert ein ungleiches Gönner-Schützling-Verhältnis, Protégé werden die Mentees dort auch enannt. Das Reverse Mentoring hingegen entspricht dem Sharing-Ansatz von Geben und Nehmen, bei dem am Ende beide Seiten profitieren. Denn im Idealfall kann sich ein Tandempaar gegenseitig coachen, also gleichzeitig voneinander und miteinander lernen. Junges Wissen und wertvolle Managementenerfahrungen werden dabei getauscht.

Solche Perspektivwechsel schärfen den Blick für alternative Lösungsmodelle, erweitern den Horizont und sorgen für neue Vorgehensweisen. Kollektives Wissen wird angezapft, bereichert, professionalisiert und freigiebig weitergereicht. Insofern ist das

DIE SECHS WESENTLICHEN ERFOLGSFAKTOREN BEI DER EINFÜHRUNG DES REVERSE MENTORING:

1. Das Matching:

Das Mentoring-Tandem sollte abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein. In größeren Unternehmen übernimmt meist eine koordinierende Stelle, etwa die Personalentwicklung, das Matching. Dazu können zum Beispiel Speed Datings durchgeführt werden. Wie bei der Partnersuche gilt es dabei herauszufinden, ob man zusammenpasst. Die Teilnehmer lernen sich in einem etwa fünfminütigen Gespräch kennen. Danach wechseln sie Tisch für Tisch zum jeweils nächsten potentiellen Partner. Am Ende ziehen alle Bilanz und entscheiden, mit wem aus der Runde sie das Reverse Mentoring durchführen möchten.

2. Die Themen:

Die Tandems setzen ihre Schwerpunkte selbst und bestimmen Umfang und Frequenz der Treffen. Neben dem konkreten Umgang mit vernetzter Software, Apps, sozialen Netzwerken, dem Web und neuen Technologien kann es auch um die Einstellung und Haltung der jungen Generation im Allgemeinen gehen. Ferner können Arbeitswelt und Lebensweise der Millennials sowie Zeitgeist und angesagte Trends zur Sprache kommen. Schließlich können spezifische Themen wie eine verbesserte Talentsuche, zeiteffiziente Kollaborationstools, digitale Workflow-Konzepte oder aktuelle Facetten des Online-Marketings besprochen werden.

3. Professionalität:

Der Mentor braucht nicht nur eine hochgradige fachliche Expertise, sondern auch Verständnis, Einfühlungsvermögen, Kommunikationstalent und diplomatisches Geschick. Er muss zwar gut erklären können, seinen Mentee-Partner vor allem aber selbst machen lassen, wenn es um digitale Anwendungen geht. Da der Mentor in aller Regel jung ist, ist ein Vorabtraining in Sachen Mentoring-Methodik sehr sinnvoll. Dieses kann von einem erfahrenen Mentor gegeben werden. Bei größeren Programmen bieten sich dazu auch gemeinsame Workshops an.

4. Hochrangige Mentees gewinnen:

Damit das Programm intern angenommen wird, braucht es Popularität. Stellt sich als erstes ein Mitglied der Geschäftsleitung als Mentee zur Verfügung, folgen dem naturgemäß auch andere Führungskräfte. So wurden bei der Bank Austria in der ersten Programmrunde den acht Vorständen der Bank acht Millennials zugeordnet. In der zweiten Runde kamen 30 Manager der zweiten und dritten Führungsebene mit jungen Mitarbeitern zusammen, die zu dem Zeitpunkt nicht älter als 35 Jahre waren. Diese gehörten entweder dem Talentpool der Bank an oder nahmen an dessen Graduate-Programm teil.

5. Die Einstellung der Mentees:

Der Mentee benötigt nicht nur ein starkes Interesse an den dargebotenen Themen,

sondern auch persönliche Souveränität. Psychologische Barrieren sind nicht zu unterschätzen. Sich von einem Jüngeren etwas sagen zu lassen, ist nicht immer ganz leicht. Generationenkonflikte haben viele Facetten, die zum Teil auch durch reine Biochemie erklärt werden können. Einerseits gibt es den Vater-Sohn-Komplex, der ja auch bei Unternehmensnachfolgethemen eine ursächliche Rolle spielt. Findet das Reverse Mentoring geschlechterübergreifend statt, ist zudem zu beachten: Für ein ausgeprägtes Alphagehirn sind jüngere Frauen vor allem eins: Beute oder Beta. Beide Facetten müssen im Rahmen der Mentee-Vorbereitung, auch wenn vielleicht unangenehm, angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

6. Das Procedere:

Das Programm kann zeitlich unlimitiert oder als fest umrissenes Projekt laufen. Entsprechende Software-Programme können bei der Abwicklung helfen. Der organisatorische Aufwand umfasst die Konzeption als solche, die Erstellung eines Leitfadens, die Durchführung interner Marketingmaßnahmen, die Auswahl und Qualifizierung geeigneter Mentoren, die Akquise und Sensibilisierung der Mentees, Kick-off-Veranstaltungen, Followup-Maßnahmen, das Messen und die Dokumentation der Erfolge sowie das Streuen von Erfolgsgeschichten in internen und externen Medien. Zudem kann eine Mentoren-Community gegründet werden.

Reverse Mentoring ein hervorragendes Tool, um eine lernende Organisation aufzubauen. Es nutzt vorhandenes Wissen, ganz egal, wo es herkommt, um sich fit für die Zukunft zu machen. Ganz abgesehen davon ist es eine sehr kostengünstige Form der freiwilligen Mitarbeiterentwicklung.

Eine lernende Organisation aufbauen

Beim Reverse Mentoring geht es auch darum, Hierarchiedenke abzubauen und Bottom-up-Ansätze zu pflegen. Ferner wird das gegenseitige Verstehen gefördert. Denn so, wie es

den „Alten“ nicht leichtfällt, sich in die junge Welt hineinzudenken, so fällt es den Juniors mitunter schwer, zu verstehen, warum die Seniors so ticken, wie sie es tun. „Jungspunde“ neigen ja ganz allgemein gerne dazu, alles anders zu machen, quasi das Rad ständig neu zu erfinden und die nützlichen „alten Weisheiten“ zu ignorieren.

So führt mangelnde Wertschätzung für das Lebenswerk früherer Generationen nicht selten zu Unverständnis und Zwist. Allerdings sind die Young Professionals ausgesprochen

lernbereit. Zudem sind sie an klassischem Mentoring sehr interessiert. Über zwei Drittel könnten sich Unterstützung durch einen Mentor vorstellen. Zwei von zehn Millennials wünschen sich diesen sogar explizit, fand die „World of Work“-Studie von Monster heraus.

LITERATURTIPP

**Fit für die Next Economy
Zukunftsfähig mit den Digital Natives**
Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
Wiley Verlag 2017.