

Reverse Mentoring

Wenn der Junior den Senior coacht

Im klassischen Mentoring kümmert sich ein Dienstälterer um eine noch weniger kundige jüngere Person. Im Reverse Mentoring funktioniert das genau andersherum. Der Junior, also der Mentor, coacht den Senior, den Mentee, in den Themen, die „Jung“ besser kann als „Alt“.

Anne M. Schüller

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 dem Jahr 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 oder Continental 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 wie zum Beispiel Handwerksbetriebe, gewerbliche Unternehmen oder regionale Banken. Diese stehen genauso wie die Großen vor den viel-

fältigen 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 Konkurrenzsituation 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.

In den meisten Organisationen gibt es einen anhaltenden Lernbedarf für digitale Nachzügler. Das hat mit Vorbehalten, 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 An-



Anne M. Schüller ist Managementberaterin und Expertin für Loyaltätsmarketing. Sie arbeitet als Speaker und Trainerin. Ihr neues Buch heißt „Fit für die NEXT Economy“.

E-Mail: info@anneschueller.de

sätzen 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.

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



Mit Reverse Mentoring lässt sich eine lernende Organisation aufbauen

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.

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 Trainingssituation 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 ungestellten Wahrnehmung der jungen Kollegen profitieren und neue Sichtweisen gewinnen. Schließlich kann es auch darum gehen, wie die Millennials geführt werden wollen, um so die eigene Leadership-Kompetenz zu optimieren.

Reverse Mentoring als Kulturbefruchter

Das klassische Mentoring entspringt der alten Topdown-Denke. Es impliziert ein ungleiches Gönner-

Wesentliche Erfolgsfaktoren

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 potenziellen 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 Onlinemarketings 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. Da der Mentor in aller Regel jung ist, ist ein Vorabtraining in Sachen Mentoring-Methodik 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. Findet das Reverse Mentoring geschlechterübergreifend statt, ist zudem zu beachten: Für ein ausgeprägtes Alpha-Gehirn sind jüngere Frauen vor allem eins: Beute oder Beta. Beide Facetten müssen im Rahmen der Mentee-Vorbereitung, auch wenn vielleicht unangenehm, klipp und klar angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

6. Das Procedere

Das Programm kann zeitlich unlimitiert oder als fest umrissenes Projekt laufen. Entsprechende Softwareprogramme 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, Follow-up-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.

Schützling-Verhältnis. Protegé werden die Mentees dort auch genannt. 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 Reverse Mentoring ein hervorragendes Tool, um eine lernende Orga-

nisation 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.

„Beim Reverse Mentoring geht es darum, in der Hierarchie eines Unternehmens gezielt von unten nach oben Wissen und Erfahrungen weiterzugeben“, bekräftigt Michael Heuser, Professor für Internationales Management an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn. „Dabei lernen nicht nur Individuen, sondern die Organisation als Ganzes.“

Darüber hinaus wird das gegenseitige Verstehen gefördert. Denn so, wie es den „Alten“ nicht leichtfällt, sich in die junge Welt hineinzu-denken, so fällt es den Jungen

mitunter schwer, zu verstehen, warum die Älteren 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 einfach 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 der Jobplattform Monster heraus. BI

IHR PLUS AN DYNAMIK.

Die R+V-PrivatRente IndexInvest – Sicherheit und Chancen auf attraktive Rendite.

Profitieren Sie von der positiven Dynamik. Mit der R+V-PrivatRente IndexInvest sichern Sie sich attraktive Ertragschancen ohne dabei das Risiko von hohen Wertverlusten einzugehen. Sie bietet Ihnen eine sichere Möglichkeit auf attraktive Rendite und eignet sich optimal für eine flexible Vorsorge oder Geldanlage. Mehr Informationen erhalten Sie in den Volksbanken Raiffeisenbanken, R+V-Agenturen oder auf www.ruv.de