

Reverse Mentoring

# Wenn der Junior den Senior coacht

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 «coach» den Senior auf solchen Themengebieten, die er besser kann.

› 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 langjährige Kollegen, Führungskräfte und die Geschäftsleitung mit der Lebenswelt der Millennials besser vertraut zu machen. Mit dem Programm lässt sich eine Brücke zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden bauen und deren Zusammenwirken verbessern.

## Erfolgsfaktoren und Mehrwerte

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren: Zwischen dem Mentor und dem Mentee darf keine Konkurrenzsituation und auch keine hierarchische Abhängigkeit bestehen. Zuverlässigkeit, Integrität und Offenheit sowie Ehrlichkeit sind zwischen den beiden ein Muss. Zudem braucht es eine gewisse 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 fürs 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 dabei optimiert und die Lernpyramide vielleicht auch einmal auf den Kopf gestellt. Zudem wird eine grössere Aufgeschlossenheit für die Themen im Zusammenhang mit der Zukunft erreicht und der digitale Intelligenzquotient 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 Reverse Mentoring ein Alleinstellungsmerkmal für das Employer Branding sein und 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. Schliesslich helfen sie dabei, eine lernende Organisation aufzubauen.

## 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, welches gegenüber den klassischen Weiterbildungskonzepten viele Vorteile bietet. So können unter vier Augen auch solche Fragen zur Sprache kommen, die man in einer Trainingssituation vor versammelter Mannschaft nie 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 eigene Leadership-Kompetenz zu optimieren.

### Lernende Organisation

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. Insofern ist das 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.

### 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 beispielsweise Speeddatings 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.

### Die Themen

Die Tandems setzen ihre Schwerpunkte selbst und bestimmen Umfang und Frequenz der Treffen. Neben dem konkreten

# Insertat 1/2

Umgang mit vernetzter Software, mit Apps, mit 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, zeit-effiziente Kollaborationstools, digitale Workflow-Konzepte, neue Methoden der Projektarbeit oder aktuelle Facetten von Social Media und Online-Marketing besprochen werden.

### Professionalität

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

### Hochrangige Mentees gewinnen

Damit das Programm aber intern angenommen wird, braucht es eine gewisse Popularität im Unternehmen. Stellt sich zum Beispiel als Erstes ein Mitglied der Geschäftsleitung als Mentee zur Verfügung, folgen diesem guten Beispiel naturgemäss auch die anderen Führungskräfte. Hierzu ein Beispiel: Mit diesem Hintergrund wurden bei der österreichischen 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 Mitarbeitenden zusammen, die zu dem Zeitpunkt nicht älter als 35 Jahre waren. Diese gehörten entweder dem Talentpool der Bank Austria an oder nahmen an dessen Graduate-Programm teil.

### 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 Themen der Unternehmensnachfolge eine ursächliche Rolle spielt. Findet das Reverse Mentoring geschlechterübergreifend statt, ist zudem zu beachten: Für ein ausgeprägtes Alpha-Gehirn sind die jüngeren Frauen vor allem eins: Beute oder Beta. Beide Facetten müssen im Rahmen der Mentee-Vorbereitung, auch wenn vielleicht unange-

nehm, klipp und klar angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

### Das Prozedere

Das Programm kann zeitlich unlimitiert oder als fest umrissenes Projekt laufen. Bei der Abwicklung können die entsprechenden Software-Programme 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. «



### Literatur



#### Fit für die Next Economy Zukunftsfähig mit den Digital Natives

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
Wiley Verlag, 2017, 272 Seiten, CHF 23.10  
ISBN: 978-3527509119



### Porträt



#### Anne M. Schüller Beraterin und Autorin

Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und nach eigenen Angaben Europas führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie hält Vorträge und Workshops zum

Thema. Schüller ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Ihr Touchpoint-Institut bildet auch zertifizierte Touchpoint-Manager aus.



### Kontakt

info@anneschueller.de  
www.anneschueller.de, www.touchpoint-management.de