



Bereichsvorständin Sabine Schmittroth, 53 Jahre alt, hat kein Problem damit, sich vom 23-jährigen Mitarbeiter Paulus Wilhelm von Preußen Snapchat erklären zu lassen. ROLF OESER

## Lernen von den Jungen

Viele Führungskräfte fühlen sich vom Thema Digitalisierung heillos überfordert. Dabei haben sie die Fachkompetenz meist im Haus: junge Mitarbeiter. Bei der Commerzbank bringen diese den Top-Managern bei, wie Twitter, Youtube oder WeChat funktionieren / Von Nina Luttmmer

Für Journalisten gibt es anstrengende Gesprächspartner und einfache. Sabine Schmittroth und Paulus Wilhelm von Preußen gehören zu der letztgenannten Kategorie. Das Gespräch mit ihnen in einem Büro der Commerzbank im Frankfurter Gallileo-Turm läuft quasi von selbst: Die beiden unterhalten sich rege miteinander, erzählen begeistert und ausführlich, ergänzen gegenseitig ihre Antworten und machen so viele Fragen überflüssig. Man merkt: Da haben sich zwei gefunden, die nicht nur rein beruflich auf einer Wellenlänge sind.

Dabei ist es ungewöhnlich, dass diese zwei Kollegen sich duzen und auf Augenhöhe miteinander sprechen. Denn Schmittroth hat es weit nach oben gebracht in der Commerzbank; die 53-Jährige steht als Bereichsvorständin Privatkunden nur eine Stufe unter dem Vorstand. Von Preußen dagegen ist erst 23 Jahre alt, ein „Jungspund“ also, auch wenn er schon seit fünf Jahren für die Commerzbank arbeitet, derzeit im Firmenkundensegment. Die beiden bilden ein Tandem in einem Mentoring-Programm der Commerzbank – von Preußen ist dabei der Lehrer und Schmittroth die Schülerin. Verkehrte Welt also.

Reverse Mentoring – umgekehrtes Mentoring – nennt man

solche Programme. Die Idee: Junge Menschen bringen Führungskräften eines Unternehmens die digitale Welt nahe. Sie erklären ihnen etwa, wie Facebook, Twitter oder Instagram funktionieren – oder gehen weit darüber hinaus. „Paul hat mir gezeigt, wie man eine App programmiert“, sagt Schmittroth. Sie wirkt aufrecht dankbar, als sie zu ihrem jungen Mentor sagt: „Du hast mir in vieler Hinsicht die Welt geöffnet. Ich dachte zum Beispiel immer: Facebook, das ist die Zukunft. Und dann höre ich von Dir: Nö, bei WeChat sieht man die Welt von morgen.“

Die Idee des Reverse Mentoring stammt aus den USA. Ende der Neunzigerjahre stellte Jack Welch, damals Chef von General Electric, fest, dass seine Führungskräfte echten Nachholbedarf im Bereich der neuen Technologien hatten und ließ sie durch junge Mitarbeiter schulen. Viele Unternehmen in den USA folgten diesem Beispiel. Auch in Deutschland haben einige Firmen, vor allem große Konzerne, Reverse-Mentoring-Programme aufgelegt.

Die Commerzbank hat damit 2017 begonnen, die Teilnahme ist freiwillig. Seitdem haben 47 Tandems das Programm durchlaufen oder stecken noch mittendrin; geplant ist, das Projekt weiterzuführen und womöglich auf das ganze

Unternehmen – nicht mehr nur die Führungskräfte – auszuweiten. Auch Mitglieder des Vorstands haben sich teilgenommen, um mit gutem Beispiel voranzugehen.

Ist es ihr nicht schwergefallen, bei einem so jungen Lehrer in die Schule zu gehen? „Gar nicht“, sagt Schmittroth. „Ich bin ein sehr neugieriger Mensch und habe neugierig das Gefühl, dass ich jeden Tag bei der Arbeit etwas Neues lerne. Wer denkt, er habe ausgemerkt, nur weil er einen bestimmten Abschluss oder eine gehobene Position erreicht hat, macht einen riesigen Fehler.“

### Zeit nehmen, „Duz-Kultur“ und Vertraulichkeit

Ausgelegt ist das Mentoring-Programm auf sechs Monate – wobei Schmittroth und von Preußen, die im Piloten im Jahr 2017 dabei waren, ihren Dialog anschließend einfach fortgesetzt haben und sich seit inzwischen 1,5 Jahren austauschen. Anhand von Fragebögen, mit denen der Lernbedarf, aktuelle Wissensstand, aber etwa auch Hobbys ermittelt wurden, führt die Commerzbank Mentoren und Mentees – die nie aus dem gleichen Geschäftsbereich kommen – zusammen. Los geht es mit einem gemeinsamen Workshop.

Beide Seiten haben von dem Mentoring-Programm profitiert, da sind sich Schmittroth und von Preußen einig. Sie von seinem digitalen Wissen und davon, „dass ich gelernt habe, wie junge Menschen ticken. Das ist ja auch für meine künftige Personalrekrutierung wichtig.“ Er von ihrer langjährigen Erfahrung als Führungskraft. „Ich bin mal einen halben Tag mit Sabine mitgegangen, habe gesehen, wie sie ihre Prioritäten setzt, wie sie Probleme löst und mit Mitarbeitern umgeht. Das war eine wertvolle Erfahrung“, sagt von Preußen.

Gemeinsam mit anderen jungen Mentoren habe er auch durch Deutschland reisen und das Programm Firmenkunden der Commerzbank vorstellen dürfen. „Es ist schön, wenn man als junger Mitarbeiter im Unternehmen seinen „Fußabdruck“ hinterlassen kann und offensichtlich gebraucht wird“, sagt von Preußen. Den Abschluss des Programms bildet bei der Commerzbank eine Präsentation jedes Tandems: alle sollen eine Zukunftsidee entwickeln, einen kleinen Preis gibt es auch. „Ein bisschen Wettbewerb muss sein“, sagt Schmittroth dazu. Gewonnen haben sie und von Preußen den Preis nicht – der ging an ein Tandem, das sich entschlossen hat, neben dem Hauptjob bei der Commerzbank eine GmbH zu gründen, die junge Mädchen für das Programmieren begeistern will. Aber was Schmittroth und von Preußen ihren Co-Tandems präsentiert haben, zeigt, dass ihre Begeisterung für das Reverse Mentoring echt ist: Sie haben ein Plädoyer dafür gehalten, die Silos in der Bank einzureißen, Hierarchien zumindest zu überdenken, mehr zu kooperieren und voneinander zu lernen – und das Mentoring-Programm fortzuführen.

„Allerdings bekommen die Mentoren vorher noch ein Briefing. Dort wurde meiner Gruppe zum Beispiel gesagt, dass wir nicht ängstlich sein müssen, dass aber Verschwiegenheit und Vertrauen wichtig sind, dass die „Duz-Kultur“ ausprobieren können und von Treffen so ein- bis zweimal im Monat ausgehen sollten“, sagt von Preußen. Gleich zu Beginn des Programms habe er gemerkt, dass Führungskräfte „wirklich nie“ Zeit haben. „Aber wenn sie in dem Projekt mitmachen, dann müssen sie sich diese Zeit nehmen. Das ist der Vorteil“, meint er.

Wann oder wo sie sich treffen, was sie besprechen wollen, bleibt den Tandems überlassen. Schmittroth und von Preußen entschieden sich beispielsweise, einen Tag gemeinsam nach Berlin zu fahren und sich Fintechs anzuschauen. Sie diskutierten über den Fahrdienst Uber und über Quantum Computing. Und auch über Dinge, die im Beruf gar keine Rolle spielen, sondern einfach nur Spaß machen. „Richtig toll war es, als Paul mir Snapchat gezeigt hat. Das hat viel Spaß gemacht, und an Weihnachten habe ich dann auch gleich meine Eltern Snapchat-fähig gemacht“, erzählt Schmittroth. Über Snapchat kann man Fotos digital verschicken, die sich dann nach wenigen Sekunden wieder „selbst zerstören“.

## „Solche Programme sind ein Muss“

Businesscoach Anne Schüller erklärt, worauf es bei Mentoring-Projekten ankommt

**Frau Schüller, finden Sie Reverse-Mentoring-Programme – bei denen junge Mitarbeiter Führungskräften die digitale Welt erklären – sinnvoll?**

Solche Programme sind nicht nur sinnvoll, sie sind ein absolutes Muss. In den Chefetagen der Unternehmen reden derzeit alle über Digitalisierung – aber oft ist das nur eine verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre. Dabei ist es allerhöchste Eisenbahn, dass die Unternehmen fit für die Zukunft werden. Junge Menschen sind in der digitalisierten Welt groß geworden, ihr Wissen kann Unternehmen enorm voranbringen.

**Anne Schüller hat mehrere Management-Bücher geschrieben und spricht oft auf Konferenzen. PRIVAT**

**Was hält Firmen davon ab, solche Mentorenprogramme einzuführen?**

Die alte Denke geht doch so: Die ältere Generation bringt der jüngeren etwas bei, es ist die Weisheit der Alten, die den Stamm am Leben hält. Das ist in den Köpfen vieler Führungskräfte, die derzeit oft zwischen 50 und 65 Jahre alt sind, verankert. Vor allem Männern fällt es schwer, sich davon zu lösen. Die mittlere Generation zwischen 35 und 45 Jahren ist diesbezüglich aufgeschlossener, aber die ist oft noch nicht am großen Ruder. Die junge Generation ist sowieso ganz anders: Die ist total bereit, Wissen zu teilen, „sharen“ ist einer ihrer Kernwerte. Unternehmen, die auf diese Bereitschaft nicht eingehen, laufen Gefahr, diese jungen Kräfte zu verlieren.

**Das heißt, Reverse-Mentoring-Programme können die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen?**

### ÜBERFORDERT

Die überwältigende Mehrheit der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft ist mit der fortschreitenden Digitalisierung der Wirtschaft mehr oder minder überfordert. Diese Schlussfolgerung legt eine Studie der auf Personalentwicklung und -beratung spezialisierten BWA Akademie aus dem vergangenen Jahr nahe.

**Demnach stoßen 89 Prozent der Manager in Deutschland beim Thema Digitalisierung an ihre Grenzen. 28 Prozent sind laut der Studie vollkommen überfordert, weitere 61 Prozent zumindest teilweise. Lediglich elf Prozent sind bei der Digitalisierung auf der Höhe der Zeit. Für die Studie wurden 100 Personalverantwortliche in mittelständischen und großen Unternehmen einer umfassenden Befragung unterzogen. FR**

Absolut. Es gibt einen Kampf um Talente, es werden in Zukunft Unternehmen schließen müssen, weil sie keinen Nachwuchs finden. Junge Leute wollen da arbeiten, wo sie etwas Sinnvolles tun können. Reverse Mentoring ist für sie eine Herausforderung und eine Chance. Sie können dadurch etwas geben – aber natürlich auch selbst profitieren. Sie bekommen Zugang zu Führungskräften und können von ihnen zum Beispiel lernen, wie man Entscheidungen trifft oder Personal lenkt.

**Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie Reverse-Mentoring-Programme einführen?**

Die Programme sollten nicht verordnet werden, sondern müssen freiwillig sein. Der Chef sollte mit gutem Beispiel vorangehen und mitmachen – oder dem Programm zumindest explizit Rückendeckung geben. Man sollte zunächst nur eine kleine Gruppe, die Avantgarde sozusagen, in das Programm einbeziehen. Es bringt nichts, sofort zu versuchen, so ein Projekt auf ein ganzes Unternehmen auszurollen; das schürt nur Ängste bei denen, die den Wandel fürchten. Wenn die kleine Gruppe gute Erfolge vermeldet, werden nach und nach auch alle anderen Führungskräfte mitziehen. So schiebt man ein ganzes Unternehmen langsam Richtung Zukunft.

**Was ist noch wichtig?**

Unternehmen brauchen einen langen Atem. Das Thema Digitalisierung endet nie, es geht immer weiter. Von daher sollten auch solche Programme dauerhaft angelegt sein. Und absolut entscheidend ist natürlich, dass sich in den Programmen die passenden Menschen als Tandem finden. Sie müssen fachlich und persönlich zueinander passen. Man kann beispielsweise richtige Speeddatings machen, bei denen Teilnehmer ein paar Minuten miteinander reden und am Ende entscheiden, welchen Partner sie haben möchten.

**Was halten Sie von geschlechtlich gemischten Mentorentams?**

Das ist unproblematisch, wenn die Führungskraft weiblich und der junge Mentor männlich ist. Umgekehrt ist Vorsicht geboten. Für viele Männer sind junge Frauen entweder Beta oder Beute, das kann zu Schwierigkeiten führen. Und dumme Gerüchte um ein Mentorentandem, auch wenn sie gar nicht stimmen, können ein ganzes Programm zum Einsturz bringen. Ich tue mich schwer zu sagen, dass man lieber gleichgeschlechtliche Teams bilden sollte, denn ich bin ein großer Fan von Diversität. Aber das Unternehmen wäre damit auf der sichereren Seite.

INTERVIEW: NINA LUTTMER

## Immer weniger Arbeitslose

Niedrigster Wert seit der Wiedervereinigung / Grüne: Zu viele Aufstocker

Die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland ist 2018 weiter gesunken. Im Jahresdurchschnitt waren 2,34 Millionen Menschen arbeitslos gemeldet, teilte die Bundesagentur für Arbeit am Freitag in Nürnberg mit. Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) begrüßte das Absinken auf den niedrigsten Wert seit der Wiedervereinigung – Grüne und Linke kritisierten hingegen, strukturelle Probleme blieben ungelöst.

Im Vergleich zum Vorjahr waren 2018 im Jahresdurchschnitt 193.000 Menschen weniger arbeitslos. Die Arbeitslosenquote verringerte sich damit um 0,5 Punkte auf 5,2 Prozent. Positiv sei „besonders der Rückgang der Langzeitarbeitslosigkeit und die Fortschritte bei der Arbeitsmarktintegration gefährdeter Menschen“, sagte BA-Chef Detlef Scheele.

Im vergangenen Jahr waren im Schnitt 813.000 Menschen zwölf Monate und länger arbeitslos. Dies sei allerdings „immer noch zu viel“, fügte der Arbeitsminister Heil hinzu, „zumal ein Viertel der Langzeitarbeitslosen bereits mehr als vier Jahre arbeitslos ist“. 2019 solle deshalb „im Zeichen der Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit“ stehen, kündigte der Minister an. Die Grünen mahnten indes, die Bundesregierung müsse sich 2019 um die „Schattenseiten des Arbeitsmarkts“ kümmern. Noch im-

mer seien „mehr als 4,1 Millionen Menschen auf das Arbeitslosengeld II angewiesen“, kritisierte der arbeitsmarktpolitische Sprecher der Grünen-Fraktion, Wolfgang Strengmann-Kuhn. „Diese Zahl ist nicht nennenswert gesunken.“ Darunter seien mehr als 1,1 Millionen Erwerbstätige, die ihr geringes Einkommen aufstocken müssten.

Die arbeitsmarktpolitische Sprecherin der Linksfraktion im Bundestag, Sabine Zimmermann, sagte: „Anstatt sich über einen vermeintlichen Fachkräftemangel zu beklagen, sollten die Arbeitgeber stärker als bisher die Einstellung von langzeiterwerbslosen Menschen in Erwägung ziehen.“ afp

## Appdate

Beim ersten Appdate des Jahres geht es um die Tagebuch-App mit dem passenden Namen Day One. Ein Tagebuch zu führen, hat viele Vorteile: Ideen und Ereignisse werden festgehalten, Ergebnisse nicht nur aufgeschrieben, sondern reflektiert; so können Ziele leichter erreicht und Stress abgebaut werden. Es gibt viele Apps zum Journaling – leider keine, die das, was wir unserem Tagebuch anvertrauen, kostenlos Ende-zu-Ende-verschlüsselt speichert. Day One kostet in der Premiumversion 25 Dollar pro Jahr und bietet dafür neben der Verschlüsselung ein tolles Design, eine Kalenderansicht, Spracheingabe und Synchronisierung zwischen allen Geräten. Ortungsdienste und Verknüpfungen mit Fotostream und sozialen Medien sind standardmäßig ausgeschaltet. Link: <http://dayoneapp.com>

Victoria Wenzelmann scannt für die FR das Netz.

## Grüne Wette Henkel

Der Düsseldorfer Konsumgüterkonzern Henkel hat ein in Deutschland einzigartiges Programm gestartet: Er bezahlt seinen 9000 festangestellten hiesigen Mitarbeitern eine Basis-Pflegezusatzversicherung. Die Gesundheitsprüfung, die private Versicherung verlangen, entfällt dabei. Wer will, kann den Schutz auf eigene Kosten aufstocken oder auf Angehörige ausweiten. Dafür wird ein Teil des Geldes, das Henkel früher für die Altersvorsorge der Mitarbeiter aufgewendet hat, in die neue Zusatzversicherung umgeleitet. Im Schadensfall stehen den Mitarbeitern monatlich 1000 Euro für die (teil-)stationäre und 300 Euro für die häusliche Pflege zu. Im Nachhaltigkeitsindex GCX ist Henkel vor allem wegen seiner umweltfreundlichen Produktionsprozesse gelistet. Aber auch mit seinen Mitarbeitern geht der Konzern offenbar gut um. nl Börse Seite 17



### Große Lust auf Thunfisch

Nirgendwo auf der Welt wird so viel Thunfisch konsumiert wie in Japan. Dort werden die Fische vor allem gern als Sushi und Sashimi roh verspeist. Die ersten großen Thunfisch-Auktionen des neuen Jahres finden in dem fernöstlichen Land immer beson-

ders viel Aufmerksamkeit. Unser Foto entstand auf einem Großmarkt in Nachi Katsura, einem sehr wichtigen Hafen für die thunfisch-Fischerei in der Präfektur Wakayama in Mittel-Japan.

FR/BIEL: DPA