

Frag doch einfach Generation Y

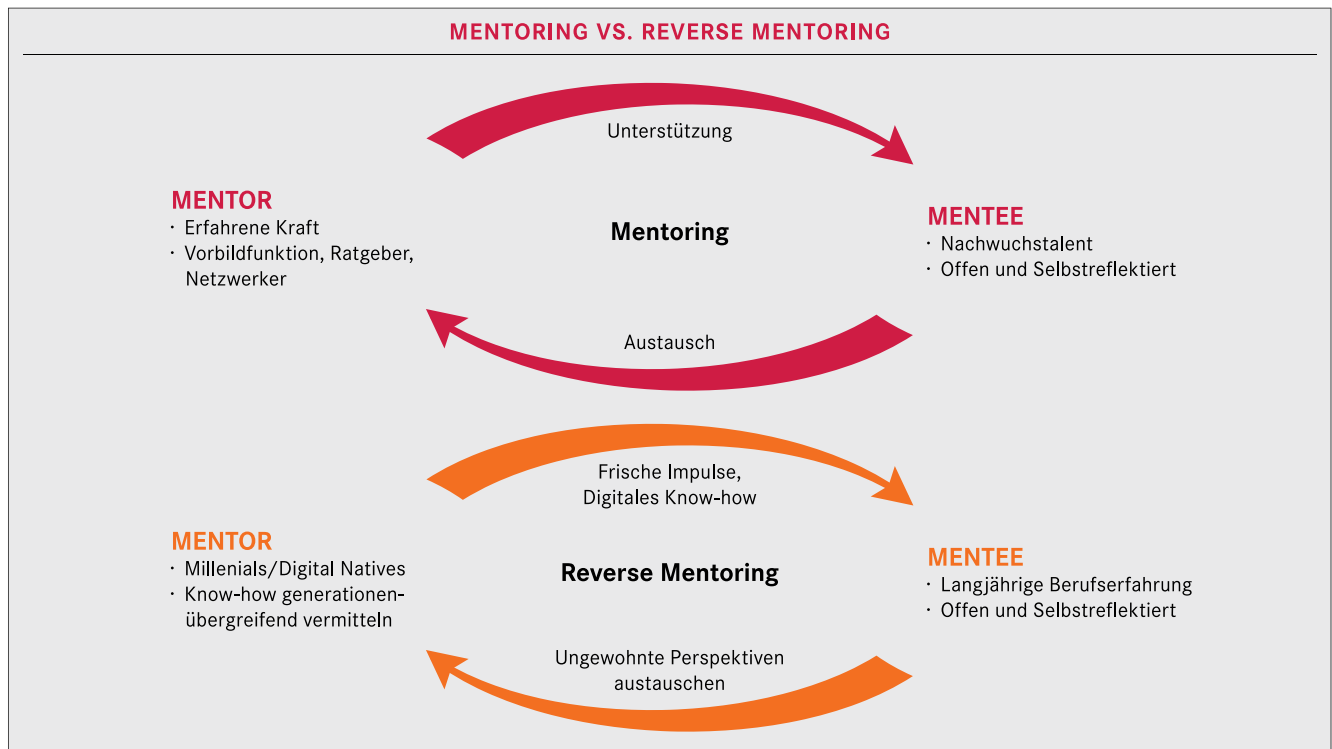


REVERSE MENTORING Die klassische Regel, das Jung von Alt lernt, gilt so einseitig schon lange nicht mehr. In puncto Innovation ist es oft umgekehrt. Das nutzen Unternehmen mittlerweile für ihre eigenen Wissensstrukturen: Mit Mentoring-Programmen, die ganz besondere Tandems zusammenbringen.

Mercedes tut es, IBM auch. Beide Unternehmen setzen auf Coaching von jung nach älter – das bezeichnet man als Reverse Mentoring. Dabei geht es vor allem um Themen wie Digitalisierung und neue Arbeitstools. Kathrin Schnurr, zuständig für Human Resources and External Affairs Communications bei Daimler, präzisiert: „Thematische Schwerpunkte beim Reverse Mentoring sind beispielsweise der konkrete Umgang mit Apps, zeiteffiziente Kollaborationstools, Blockchain und Artificial Intelligence. Aber auch Themen wie mobiles Arbeiten und Life Balance werden in den Tandems diskutiert.“ Über Gespräche sollen Denkanstöße gegeben werden, sodass

Mentor und Mentee neue Wege finden und ihre Arbeit immer besser machen können. Denn die Millennials, also die zwischen 1981 und 1998 geborenen jungen Mitarbeiter, gehen generell anders, nämlich offener und meist auch deutlich gekonnter mit neuen Kanälen um. Digital Natives verstehen digitale Geschäftsmodelle von morgen intuitiver, was Unternehmen sinnvoll nutzen sollten.

„Durch die Umkehrung der klassischen Mentoring-Beziehung erhalten die Mentees aus dem Management neue Perspektiven und Ideen, während die Mentorinnen und Mentoren, meist junge Nachwuchs-Talente, als Sprachrohr für





Coaching von jung nach älter – das bezeichnet man als Reverse Mentoring.

ihre Generation fungieren und so frische Impulse zu denjenigen bringen, die über Veränderungen im Unternehmen und dessen zukünftige Ausrichtung entscheiden“, erklärt Uta Menges IBM Diversity & Inclusion Leader für die Region BeNeLux + DACH. „Vornehmliches Ziel des Reverse Mentoring ist es, die digitale Fitness im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, Prozesse und Strukturen zu verjüngen, gewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen sowie ältere Kollegen, Führungskräfte und das Top-Management mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen“, fasst es Anne M. Schüller, Business Coach und Buchautorin zusammen.

JUNGE TALENTE SICHTBAR MACHEN

Kathrin Schnurr von Daimler, erklärt: „Reverse Mentoring ist ein fester Bestandteil unserer Qualifizierungsangebote und findet bei uns beispielsweise im Kontext der Digitalisierung Anwendung. Mit dem Ziel, Know-how generationenübergreifend zu vermitteln, nutzen wir mit diesem Format die unterschiedlichen Stärken unserer jungen und unserer erfahreneren Kollegen.“ Uta Menges von IBM fügt hinzu: „Neben dem Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen und neuen Ideen fördern Reverse Mentoring Programme gezielt den Nachwuchs im Unternehmen und machen junge Talente mit ihren Skills und Kompetenzen für das Management sichtbar.“ Es gibt also jede Menge Gründe, Reverse Mentoring einmal auszuprobieren.

WEIL ALLE MITARBEITER ES WERT SIND

Doch nicht nur neue Technologien lassen sich per Reverse Mentoring ins Unternehmen tragen. Auch gesellschaftliche Werte können ein Thema für so ein gegenseitiges Coaching sein. Bei IBM beispielsweise gibt es ein Programm, bei dem weibliche Talente mit Executive-Potenzial als Mentorinnen für die männlichen Kollegen aus der Geschäftsführung



Drei Erfolgsfaktoren für Reverse Mentoring

1. Das Matching: Das Mentoring-Tandem sollte abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein. Dazu können zum Beispiel Speed Datings durchgeführt werden. Wie bei der Partnersuche gilt es dabei herauszufinden, wer mit wem am besten 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 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, 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.

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 überaus sinnvoll.

Quelle: Fit für die Next Economy, von Anne M. Schüller u. Alex T. Steffen

aktiv sind. In einem anderen, weltweiten Programm engagieren sich Mitglieder der LGBT+ -Community (Lesbian, Gay, Bisexual und Trans) als Mentorinnen und Mentoren für die Länder, in denen eine unterschiedliche sexuelle Orientierung oder Geschlechtsidentität mit Tabus oder sogar gesetzlichen Sanktionen belegt sind. Mentees sind in diesem Fall IBM-Führungskräfte, die für das Thema sensibilisiert werden sollen und Hilfsmittel an die Hand bekommen, um Mitarbeitende aus der LGBT+ (Lesbian, Gay, Bisexual und Trans) Community besser zu unterstützen. „Reverse Mentoring passt unserer Ansicht nach am besten bei Themen, wo gezielt neue und ungewohnte Perspektiven vermittelt werden sollen“, beschreibt Uta Menges von IBM das Ziel.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Nun kosten Mentoringprogramme vor allem Zeit. Zum Beispiel beim Matching, also bei dem Suchen und Identifizieren der zueinander passenden Partner. Oft spielen hier Team-Assistentinnen oder die Personalabteilung eine wichtige Rolle.

Zum anderen braucht es Zeit für die Gespräche. Das Unternehmen kann das unterstützen, indem das Mentoring als gezielte Weiterbildungsmaßnahme anerkannt wird. Außerdem ist eine offene Unternehmenskultur wichtig, damit die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen aufgeschlossen sind für die Auffassungen von Jüngeren und diese als Bereicherung empfinden. Erleichtert wird der Austausch, wenn zwischen Mentor und Mentee keine Konkurrenzsituation und keine hierarchische Abhängigkeit besteht. Denn nur die Möglichkeit, frei seine Meinung zu äußern und Themen wirklich zu diskutieren, garantiert den Erfolg von Reverse Mentoring. ■

Yvonne Göpfert, freie Journalistin



Zum Weiterlesen

Fit für die Next Economy: Zukunftsfähig mit den Digital Natives, von Anne M. Schüller und Alex T. Steffen, Wiley VCH, 2017, 271 Seiten, 19,99 Euro



© Wiley



Gemeinschaft schmieden zwischen Jung und Älter

Albert Boxler absolviert bei IBM ein duales Hochschulprogramm und ist zugleich Mentor und Mentee. *w@o* wollte von ihm wissen, wie er das Reverse Mentoring erlebt – und wie er selbst davon profitiert.

***w@o:* Sie coachen eine ältere Führungskraft bei IBM. Wie war das erste Meeting?**

Albert Boxler: Im Reverse Mentoring ändern sich die Rollen, Jung coacht Erfahrenen, dabei häufig hinsichtlich neuester Technologien, doch das Thema ist komplett offen und ergibt sich situativ. Während die erfahrene Person (Mentee) angibt, in welchen Themen sie gerne gecoacht werden möchte, gibt die junge Person (Mentor) an, welche Fähigkeiten sie hat. Ich als Mentor habe bei meinen Fähigkeiten „Social Media“ angekreuzt. Die Personalabteilung hat alle Bewerbungen gematcht und so die Reverse Mentoring Teams zusammengeführt. Mein Gegenüber, eine 50-jährige Führungskraft aus dem Vertrieb, hatte zwei Wünsche: Sie wollte sich mehr vernetzen. Und sie wollte Social Media souverän nutzen. Wie bedient man XING oder LinkedIn? Wie kann man Themen platzieren? Wie erzielt man Reichweite? Beim ersten Treffen waren wir beide etwas angespannt: Mein Mentee, weil sie wusste, dass ich mich hier gut auskenne und sie als höhere Führungskraft von einem Studierenden gecoached wird. Und ich war aufgeregt, weil ich großen Respekt vor der Führungspersönlichkeit hatte.

***w@o:* Wie läuft das Coaching ab?**

Boxler: Wir treffen uns alle vier bis sechs Wochen online oder persönlich. Anfangs haben wir nur über Social-Media-Kanäle geredet. Später dann über Collaboration Lösungen wie IBM Connections. Dann hat es sich gedreht: Mein Mentee hat mich gefragt, wohin ich mich entwickeln möchte und mir wertvolle Tipps gegeben.

Albert Boxler



***w@o:* Was ist das Wichtigste, damit ein Reverse Mentoring Programm funktioniert?**

Boxler: Grundvoraussetzung ist, dass sich beide Personen öffnen. Je mehr sich beide darauf einlassen, desto erfolgreicher wird es auch. Wir haben uns neben Social Media auch viel über Persönlichkeitsentwicklung ausgetauscht – dabei ist natürlich gegenseitiges Vertrauen essenziell.

***w@o:* Was passiert, wenn Mentor und Mentee nicht miteinander harmonieren?**

Boxler: Die Reverse Mentoring Programme bei IBM werden nicht überwacht. Es heißt also nicht: Du musst deinen Mentor noch fünf Mal treffen. Wenn man sich trifft und merkt, dass es nicht klappt, kann man sagen: „Danke für das Gespräch. Es hat nicht gepasst.“ Und gut ist es.

***w@o:* Was hat Ihnen persönlich das Reverse Mentoring Programm gebracht?**

Boxler: Ich komme aus dem Allgäu, aus einer mittelständischen Firma. Das Reverse Mentoring Programm hat mir sehr geholfen, mich in einer so großen Firma wie IBM wohl zu fühlen. Zudem hilft das Programm, eine Gemeinschaft zwischen den Jungen und den reiferen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen aufzubauen – das ist eine win-win Situation für alle.