

Gegenseitig voneinander profitieren

# Fit für die Zukunft durch Reverse Mentoring

Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation dem Management helfen, sich auf die durchdigitalisierte Zukunft vorzubereiten. Das Reverse Mentoring ist ein wirksames Mittel auf dem Weg zu diesem Ziel. Dabei coacht der Junior den Senior auf solchen Themengebieten, die Jung besser kann als Alt.

Von Anne M. Schüller



Bei geschlechterübergreifendem Reverse Mentoring ist zudem zu beachten: Für ein ausgeprägtes Alphagehirn sind jüngere Frauen vor allem eins: Beute oder Beta. Dies muss bei der Vorbereitung klipp und klar angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

Vornehmliches Ziel des Reverse Mentoring ist es, die digitale Fitness im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, Prozesse und Strukturen zu verjüngen, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen sowie ältere Kollegen, Führungskräfte und das Topmanagement mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen. Die Grundvoraussetzungen, damit das alles gut klappt: Es darf keine Konkurrenzsituation und 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 wie auch Vertrauen und Respekt füreinander haben. Sie betrachten sich als gleichwertig und begegnen sich auf Augenhöhe.

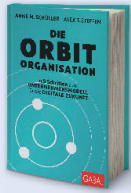
Zugeschrieben wird das Konzept des Reverse Mentoring Jack Welch, dem langjährigen CEO des Mischkonzerns General Electric. Schon Ende der 1990er-Jahre erkannte er, dass sein Managementteam noch viel über das damals junge Internet zu lernen hätte, um nicht auf der Strecke zu bleiben. So forderte er seine Führungskräfte auf, interne Mentoren zu finden, um sich von diesen mit dem Web vertraut machen zu lassen. Welch, so heisst es, ging dabei mit gutem Beispiel voran.

## Reverse Mentoring bringt Vorteile für alle

Das Reverse Mentoring eignet sich sowohl für Konzerne als auch für KMU. Denn diese stehen genauso wie die Großen vor den vielfältigen Herausforderungen durch die digitale Transformation. Insofern ist es essenziell, dass die Berührungspunkte mit dem Reverse Mentoring schwinden und die Vorteile für alle Beteiligten sichtbar werden:

- **Der Mehrwert fürs Unternehmen:** In den meisten Organisationen gibt es einen anhaltenden Lernbedarf für digitale Nachzügler. Das hat mit Vor-

## DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller,  
Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation –  
In 9 Schritten zum Unter-  
nehmensmodell für  
die digitale Zukunft**

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten  
ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International Book Award 2019

behalten, 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 Reverse Mentoring ein Alleinstellungsmerkmal für das Employer Branding sein und sollte deshalb aktiv vermarktet werden.

### • **Der Mehrwert für den Mentor:**

Die Mentoren können aus dem Kreis der Auszubildenden, Berufseinsteiger und High Potentials rekrutiert werden. Sie erfahren durch ihren Einsatz hohe Wertschätzung. Zudem bekommen sie 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. 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 – und sich den Eltern gegenüber offenbaren wollen. Im Reverse Mentoring hingegen geht es vor allem 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 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 Mindsets 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-Kompetenzen zu optimieren.

Zudem ist das Reverse Mentoring ein hervorragendes Tool, um eine lernende Organisation aufzubauen. Dabei nutzt man vorhandenes Wissen, ganz egal, wo es herkommt. Standesdünkel sind dabei unangebracht.

### Das Reverse Mentoring als Kulturbefruchter

Das klassische Mentoring entspringt der alten Top-down-Denke. Es impliziert ein ungleiches Gönner-Schützling-Verhältnis, Protegé werden die Mentees dort oft auch genannt. Das Reverse Mentoring hingegen entspricht dem Sharing-Ansatz von Geben und Nehmen, bei dem am Ende beide Seiten profitieren. Denn im Ideal-

**mym**

**COACHING &  
SPARRING**

## Wir stehen Ihnen beim nächsten Schritt zur Seite

Man sieht nicht, was man nicht sieht. Wir als erfahrene MindMover begleiten Sie und Ihre Organisation in Ihrem Veränderungsprozess. Durch unsere Aussensicht erhalten Sie den Blick aufs Ganze. Wir helfen Ihnen bei der Wahrnehmung aktueller Herausforderungen, bei der Weiterentwicklung von Lösungen und Strategien sowie bei Reflektionsprozessen.

MoveYourMind AG • [myinfo@moveyourmind.ch](mailto:myinfo@moveyourmind.ch) • [www.moveyourmind.ch](http://www.moveyourmind.ch)

### IHR GEWINN

- Stärkung beim Treffen von grossen Entscheidungen
- Erlangung von neuen Handlungsoptionen
- Potenziale erkennen, entwickeln & entfalten
- Reflektionskompetenzen

## DIE 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 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, 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, zeiteffiziente Collaborationtools, 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 überaus 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 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 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, klipp und klar angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

### 6. Das Prozedere:

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.

fall kann sich ein Tandempaar gegenseitig coachen, also gleichzeitig voneinander und miteinander lernen. Junges Wissen und wertvolle Managementenerfahrungen werden dabei getauscht. Solche Perspektivenwechsel schärfen den Blick für alternative Lösungsmodelle, erweitern den Horizont und sorgen für neue Vorgehensweisen. Kollektives Wissen wird angezapft, bereichert, professionalisiert und freigiebig weitergereicht.

Darüber hinaus wird das gegenseitige Verstehen gefördert. Denn so, wie es den «Alten» oft 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 eher 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, wie meine Erfahrung zeigt. Zudem sind sie an klassischem Mentoring sehr interessiert. Die «World of Work»-Studie von Monster zeigt: Über zwei Drittel der Millennials könnten sich Unterstützung durch einen Mentor vorstellen. Zwei von zehn wünschen sich diesen sogar explizit.



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Mana-

gement und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Von der HR Performance wurde sie zum HR-Influencer ernannt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)