



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Wie geht ein „Miteinander“ im Unternehmen?



N°103

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.



Reverse Mentoring: Wenn der Junior den Senior „coach“t

von Anne M. Schüller

Im klassischen Mentoring kümmert sich ein Dienstälterer um eine noch weniger kundige jüngere Person, damit diese sich in vordefinierten Bereichen weiterentwickeln kann. Im Reverse Mentoring funktioniert das genau andersherum: Der Junior „coach“t den Senior auf solchen Themengebieten, die „Jung“ besser kann als „Alt“. So entsteht eine lernende Organisation, die zukunftsfit macht.

Ziel des Reverse Mentoring 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.

„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 2012 jeweils bis zu 34 Tandems insgesamt sechs Mal im Rahmen eines halbjährlichen Durchgangs.

1. Für jedes Unternehmen geeignet

Bislang haben vor allem Konzerne und Großunternehmen wie IBM, Henkel, Merck, Bosch, Continental, die Allianz, die Lufthansa, die Deutsche Telekom und neben der Credit Suisse auch die Bank Austria Reverse-Mentoring-Programme aufgelegt, aber zum Beispiel auch das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF).

In den USA arbeiten Procter & Gamble, United Health, Target, Deloitte, PwC, Cisco und viele andere schon damit. Das Konzept eignet sich natürlich auch für mittelständische und kleinere Unternehmen. Diese stehen genauso wie die Großen vor den vielfältigen Herausforderungen durch die digitale Transformation. Und sie müssen sich mit den neuesten gesellschaftlichen Entwicklungen ebenfalls auseinandersetzen.

Grundsätzlich ist dabei unserer Erfahrung nach 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.

2. Der Mehrwert für das Unternehmen

In den meisten Organisationen erleben wir 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 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 invol-

viert, 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.

3. Der Mehrwert für den Mentor

Die Mentoren, die aus dem Kreis der Auszubildenden, Berufseinsteiger und High Potentials rekrutiert werden können, erfahren durch ihren Einsatz unserer Erfahrung nach 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.

*Das Konzept eignet sich natürlich
auch für mittelständische
und kleinere Unternehmen.*

4. 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, 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 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 eigenen Leadership-Kompetenzen zu optimieren.

5. 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 Idealfall 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.

Die Tandems setzen ihre Schwerpunkte selbst.

Kollektives Wissen wird angezapft, bereichert, professionalisiert und freigiebig weitergereicht. 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.

6. Die 6 Erfolgsfaktoren des Reverse Mentoring

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Reverse Mentoring sind folgende:

6.1. Das Matching

Das Mentoring-Tandem sollte unserer Erfahrung nach 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 potentiellen Partner. Am Ende ziehen alle Bilanz und entscheiden, mit wem aus der Runde sie das Reverse Mentoring durchführen möchten.

6.2. 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 Arbeits-

welt und Lebensweise der Millennials sowie Zeitgeist und angesagte Trends zur Sprache kommen. Schließlich können spezifische Themen wie eine verbesserte Talentsuche, zeiteffiziente Collaborationstools, digitale Workflow-Konzepte oder aktuelle Facetten des Online-Marketings besprochen werden.

6.3. 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 geboten werden. Bei größeren Programmen bieten sich dazu auch gemeinsame Workshops an.

6.4. Hochrangige Mentees gewinnen

Damit das Programm intern angenommen wird, braucht es unseres Erachtens 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 Mitarbeitern zusammen, die zu dem Zeitpunkt nicht älter als 35 Jahre waren. Diese gehörten entweder dem Talentpool der Bank an oder nahmen an deren Graduate-Programm teil.

6.5. Die Einstellung der Mentees

Der Mentee benötigt nicht nur ein starkes Interesse an den dargebotenen Themen, sondern auch per-

sönliche 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.

6.6. Das Procedere

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. ■

Das Programm braucht Popularität.

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.touchpoint-management.de

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 29,99



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 119,99



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 59,99



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.lo.irbw.net, shop.irbw.net, irbw@irbw.net, lo.order@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



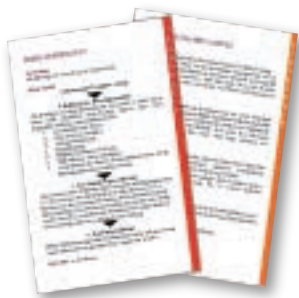
Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen

Selbstmanagement • Coaching • Leadership
Teamarbeit • Unternehmensführung

Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box

**Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 79,99
online auf www.irbw.net oder formlos unter irbw@irbw.net!**