

Reverse Mentoring – „Junior coacht Senior“



Voraussetzungen, Best-Practices, Nutzen und Risiken

Ein White Paper von Christian Brandstötter

Inhalt

| | |
|---|---|
| Reverse Mentoring – Wenn der Junior den Senior coacht | 2 |
| Reverse Mentoring – Jack Welch/GE und die Deutsche Telekom als Pioniere | 2 |
| Welche Ziele verfolgt Reverse Mentoring? | 3 |
| Unterschiede zwischen Reverse Mentoring und traditionellem Mentoring | 4 |
| Don'ts – Häufige Fehler im Reverse Mentoring | 5 |
| Limitationen / Was Reverse Mentoring nicht kann..... | 6 |
| Reverse Mentoring und Generation Y – Warum Es So Gut Funktioniert..... | 7 |
| Quellenverzeichnis: | 7 |

Reverse Mentoring – Wenn der Junior den Senior coacht

Mentoring mal anders: Reverse Mentoring ist der neue Trend unter den PE-Instrumenten. Was Jack Welch als Pionier beim amerikanischen Riesen General Electric bereits Mitte der 1990er startete, verbreitet sich zunehmend auch in Österreichs Konzernen. Doch in Mitten des Trends ist auch Vorsicht angebracht: warum Sie Reverse Mentoring spätestens jetzt einführen sollten und worauf Sie dabei aufpassen müssen erfahren Sie in diesem Artikel.

Viel debattiert wurden die Herausforderungen der Personalentwicklung: allen voran ist es der demographische Wandel, welcher Personalern Kopfzerbrechen bereitet – High Potentials der „Generation-Y“ (und bald „Generation-Z“) müssen zuerst gewonnen und dann auch langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Gleichzeitig gilt es, ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen zu halten, wodurch es zur vermehrten Zusammenarbeit von Baby Boomern, Generation X und Generation Y kommt.

Generationen-Management ist die Antwort. In Patenschafts- und Mentoring-Systemen können aufstrebende, zukünftige Leistungsträger von erfahrenen Mitarbeitern lernen und Kontakte knüpfen. Erfahrene Mitarbeiter können ihr Wissen teilen und erleben Wertschätzung und Respekt. Der Arbeitgeber kann die Übertragung von implizitem Wissen fördern und den Know-How-Abfluss reduzieren.

Einen kreativen Ansatz zum Miteinander der Generationen bietet das **Reverse Mentoring**. Die klassischen Rollen werden getauscht – jetzt coacht der Junior den Senior, oder: die „Generation-Y“ bringt die „alten Hasen“ up-to-date – in Themen wie Social Media und Digitalisierung.

Reverse Mentoring – Jack Welch/GE und die Deutsche Telekom

Der legendäre CEO von General Electric, Jack Welch, war es, der bereits Mitte der 1990er Jahre die kommende Bedeutung des Internets prophezeite und daher die 600 Top-Führungskräfte des Konzernriesen aufforderte, sich Mentoren im Unternehmen zu suchen, um sich von diesen zum Thema Internet „schulen“ zu lassen. Das (wenig)

überraschende Ergebnis: die meisten Manager wählten Mentoren zwischen 20 und 30 Jahren! (Quelle: Beruf & Karriere, Oktober 2012).

Als Pionier im deutschsprachigen Raum entschied sich die Deutsche Telekom bereits vor einigen Jahren zur Einführung eines Reverse Mentoring Programmes. Claudia Förster, verantwortliche Diversity Managerin der Telekom Deutschland GmbH, erkannte das Potenzial und entschied sich, sich zunächst einmal selbst einen Mentor für den Bereich Web 2.0 zu suchen. In einem Pilotprojekt wurden dann unternehmensweit 20 „Tandems“ geschaffen. Mittlerweile wird das Programm aufgrund seines großen Erfolges im gesamten Konzern auf- und ausgebaut. (Quelle: telekom.com)

Welche Ziele verfolgt Reverse Mentoring?

Fachbuchautor Klaus Rischar nennt die Ziele und Inhalte von Reverse Mentoring:

„Reverse Mentoring dient der Wissensvermittlung zu neuen Kommunikationstechnologien und soll den Umgang mit diesen erleichtern. Es soll zudem einen Einblick geben in die Art der jungen Generation zu denken, zu kommunizieren und zu arbeiten“, um, so Rischar, ein besseres Verständnis für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu gewinnen (Rischar 2003, S. 159).

Laut Rischar braucht es aber Voraussetzungen für die Einführung eines Reverse Mentoring Programmes (Rischar 2003, S. 159):

- Vorbild der Unternehmensleitung
- Genaue Definition der Lernmethoden und Spielregeln
- Verbindliche Berücksichtigung bei Zielvereinbarungen und Qualifikationsplänen
- Abkoppelung der Treffen und Sitzungen vom Tagesgeschäft



“Its a situation where the old fogies in an organization realize that by the time you’re in your forties and fifties, you’re not in touch with the future the same way the young twenty-something’s. They come with fresh eyes, open minds, and instant links to the technology of our future”.

Alan Webber, Gründer der Fast Company

Unterschiede zwischen Reverse Mentoring und traditionellem Mentoring

Murphy (2012) stellt in einem Artikel in dem Journal *Human Resource Management* das Reverse Mentoring dem traditionellen Mentoring bzgl. Komponenten und Funktionen gegenüber.

| Reverse Mentoring | Traditional Mentoring |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Knowledge Sharing | <input type="checkbox"/> Sponsorship |
| <input type="checkbox"/> Coaching | <input type="checkbox"/> Coaching |
| <input type="checkbox"/> Exposure and visibility | <input type="checkbox"/> Exposure and visibility |
| <input type="checkbox"/> Skill development | <input type="checkbox"/> Protection |
| <input type="checkbox"/> Challenging ideas | <input type="checkbox"/> Challenging assignments |
| <input type="checkbox"/> Networking | <input type="checkbox"/> Role modeling |
| <input type="checkbox"/> Support and feedback | <input type="checkbox"/> Acceptance and confirmation |
| <input type="checkbox"/> Acceptance and confirmation | <input type="checkbox"/> Friendship |
| <input type="checkbox"/> Friendship | <input type="checkbox"/> Counseling |
| <input type="checkbox"/> Affirmation and encouragement | |
| <input type="checkbox"/> New perspective | |
| <input type="checkbox"/> Behavior to emulate | |
| <input type="checkbox"/> Identifying with values | |

Abbildung 1 Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Murphy 2012)

Sind die Rahmenbedingungen geklärt bzw. geschaffen, verspricht Reverse Mentoring vieles, wie etwa die *Harvard Business Review* beschreibt:

- Millennials können ihren Horizont erweitern – durch die Zusammenarbeit mit Managern höherer Ebenen bekommen sie einen besseren Einblick ins Firmengeschehen.
- **Wissensmanagement:** durch die intergenerationalen Beziehungen kann implizites Erfahrungswissen von älteren auf jüngere Mitarbeiter übergehen und Know-How-Verlust reduziert werden
- Mentoren können **Sichtbarkeit bei Managern** erreichen und sich für zukünftige Aufgaben empfehlen → dies erhöht nicht zuletzt auch das affektive Commitment der Mentoren

- Die Mentees – als gehobenes Management – können **besseres Verständnis für einen Teil der Belegschaft gewinnen**, mit dem sie im Alltagsgeschäft nur wenig zu tun haben
- Das Management kann seine **Produktivität und Effektivität erhöhen**, da etwa auch mobile Technologien oder Apps produktivitätssteigernd eingesetzt werden können

Don'ts – Häufige Fehler im Reverse Mentoring

Auch eine Warnung sei angebracht. Je nach Unternehmenssituation kann diese Maßnahme auch ein Impuls in Richtung Kulturwandel sein, der taktvoll und schrittweise erfolgen sollte. Mögliche Fehler bei der Einführung von Reverse Mentoring können sein, wie Laura Earle, verantwortlich für die Einführung von Reverse Mentoring bei Cisco USA, beschreibt

1. Reverse Mentoring wird nicht als strategische Maßnahme gesehen

Earle rät zunächst diese Frage zu beantworten: Welche aktuellen Herausforderungen können durch diese Maßnahme beseitigt bzw. reduziert werden? Erst wenn klar ist, welche strategischen Ziele, und wie Reverse Mentoring diese unterstützt, kann firmenintern nach Gleichgesinnten gesucht und auf Einführung des Programmes hingearbeitet werden.

2. Wichtige Kennzahlen werden außer Acht gelassen

Zwar ist Reverse Mentoring primär eine Beziehungssache, dennoch sollten auch hier Kennzahlen zum Einsatz kommen. Etwa: wie viele Manager sollen Mentoren bekommen? Und aus welchen Abteilungen? Wie häufig sollen sich diese treffen? Wie lange soll das Programm laufen?

3. Dem Programm fehlt der „Executive Sponsor“

In den Worten Earles ist ein Executive Sponsor *„jemand, der weit genug oben im Unternehmen ist, der das Programm an Führungskräfte empfiehlt und dessen Name und Unterstützung als Förderer des Projekts Wirkung zeigt“*. Der Executive Sponsor sollte idealerweise Vorstandsmitglied sein und sich für den Erfolg des Programmes verantwortlich fühlen.

4. Es werden zuerst Mentoren anstatt Mentees gesucht

Um maximalen Erfolg für das Programm zu garantieren, schlägt Earle folgende Vorgangsweise vor: zuerst den Executive Sponsor finden und involvieren, mit diesem dann das Management als Mentees an Bord holen, und dann erst nach Mentoren suchen. So sehen Mentoren, dass nach ihnen gesucht wird und Mentees können gut zugeordnet werden. Denn in der Regel findet man Mentoren bereitwilliger und zahlreicher als Mentees.

5. Es gibt kein laufendes Feedback

Es ist leider ein fataler Fehler nach Beginn des Programms Mentoren und Mentees „sich selbst zu überlassen“. So sollten – idealerweise separat – mit Mentoren und Mentees regelmäßig Feedback zum Erfolg des Programmes eingeholt werden. Neben

laufender Verfügbarkeit geht es hier um formelle Meetings bei denen Erfahrungen sowie Verbesserungspotenziale für das Programm besprochen werden.

6. Das Programm endet ohne Evaluierung der Ergebnisse

Am Ende des Programmes sollte sowohl noch einmal von Mentoren und Mentees Feedback eingeholt werden, welche Erfolge erzielt wurden. Auch die Erreichung der strategischen Ziele durch das Programm muss überprüft und evaluiert werden. Durch ausreichende Dokumentation kann die erneute Durchführung eines Reverse Mentoring Programmes erleichtert werden.

Limitationen / Was Reverse Mentoring nicht kann

Inmitten des von Beratungsunternehmens empfohlenen Trends und der von Firmen stolz in Case Studies präsentierten Maßnahmen bzw. deren Umsetzung kommt es zur Entstehung von überzogenen, unrealistischen Erwartungen an Reverse Mentoring. So gibt es einige Hoffnungen, die Reverse Mentoring nicht erfüllen kann (vgl. [CiteHR](#)):

1. **Kann nicht weitflächig eingeführt werden.** So wirksam und nützlich dieser Ansatz für Junior und Senior sein kann, wird es bei einigen Erfahrenen entweder Widerstände oder eine mangelnde Bereitschaft geben, sich von einem Junior coachen bzw. beraten zu lassen. Deshalb wird die Vorgangsweise angeraten, zunächst über einen Executive Sponsor Unterstützung zu holen und mehr Seniors zu gewinnen, und erst dann Juniors zu suchen, die als Mentoren agieren wollen.
2. **Kann Strukturen und Hierarchien in Frage stellen.** Während es bei einer professionellen und klar strukturierten Einführung auch als positiver Anstoß für einen Kulturwandel in Richtung offenerer Kommunikation kommen kann, besteht die Gefahr, dass formelle Hierarchien und Strukturen in Frage gestellt werden oder offizielle Kommunikationswege umgangen werden. Darum ist besonders im Vorfeld der Einführung auf sorgfältige Planung und klar definierte Themenbereiche zu achten.

Wenn auch Sie an die Einführung eines Reverse Mentoring Programmes in Ihrem Unternehmen überlegen, dann sollten Sie zunächst mit diesen Schritten beginnen:

1. **Strategisch einbinden.** Wie kann Reverse Mentoring helfen, aktuelle Herausforderungen zu lösen, und die strategischen Ziele im Unternehmen zu erreichen? Mit klaren Antworten können der Executive Sponsor und das Management gewonnen werden.
2. **Finden Sie Ihren „Executive Sponsor“.** Um die Unterstützung des Top-Managements zu gewinnen, benötigen Sie einen Sponsor, dessen Unterstützung Gewicht gibt und dem Programm zum Erfolg verhilft.
3. **Gewinnen Sie mit dem Executive Sponsor das Top-Management.** Haben Sie die Unterstützung durch einen Sponsor gesichert, können Sie gemeinsam mit diesem einen Plan entwickeln, etwa in einzelnen Besprechungen Vorteile und Ziele des Reverse Mentorings mit dem Top-Management zu klären und mehr Mentees an Bord zu holen. Erst wenn das Management als Mentees an Bord ist, kann die Suche nach Mentoren beginnen.

Reverse Mentoring und „Generation-Y“ – Warum es so gut funktioniert

Reverse Mentoring ist nicht nur aufgrund des Prinzips „Junior coacht Senior“ so relevant.

1. **Erhöhte Sichtbarkeit beim Top-Management.** Reverse Mentoring ist besonders für ambitionierte High Potentials ein Anreiz, um in den Führungsetagen bekannt zu werden. Dies entspricht dem Wunsch des Mitarbeiters nach Anerkennung, sowie Aufstiegsmöglichkeiten. Wertvolle Kontakte und der Ausblick auf zukünftige Führungspositionen binden einen Mitarbeiter im Unternehmen, der diese ansonsten womöglich außerhalb des Unternehmens gesucht hätte.
2. **Erfüllt den Wunsch nach „Verflachung der Hierarchien“.** Natürlich verändert ein Reverse Mentoring Programm nicht die prinzipielle Machtverteilung im Unternehmen. Dennoch ist es ein Impuls, deren Wirkung nicht zu unterschätzen ist. Wenn Seniors bereit sind, auch von Juniors zu lernen und deren Input zu hören, dann trägt dies allgemein zu einer offeneren Kommunikation auf Augenhöhe bei. Dies entspricht den Wünschen der „Generation-Y“, die schon in Familie und Schule daran gewöhnt wurde, Input zu liefern und Mitsprache zu haben.
3. **Mentoren bekommen Mentoren.** In zahlreichen Case Studies, wie etwa auch bei Cisco, wird von dauerhaften Mentoring-Beziehungen berichtet, in welchen schließlich auch die Mentees – also Seniors – für die jungen Mitarbeiter zu wertvollen Mentoren werden. Dies erhöht wiederum das affektive Commitment der „Generation-Y“, und aufgrund des wertvollen „Netzwerks nach oben“ auch die Bindung an das Unternehmen.

Quellenverzeichnis:

Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.

Rischar, K. (2003). Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb. *Leistungspotenziale–Fördermaßnahmen–Evaluation*. Renningen: Expert Verlag.

Reverse Mentoring: Sparking a Culture Shift: Llsa Bonner at TEDxBushnellPark: https://www.youtube.com/watch?v=uCd7_0BTySY

Vogel, Michael (2012). „Jung coacht Alt“. In: Beruf & Karriere, Oktober 2012. Verfügbar unter:

http://www.smp.de/pdf/Interview_Stefan_Mueller_27Okt12.pdf

<http://www.citehr.com/46259-reverse-mentoring-best-practices.html>

<http://blogs.cisco.com/diversity/how-to-set-up-a-reverse-mentoring-program-in-10-steps>

<https://blogs.cisco.com/diversity/the-results-how-reverse-mentoring-can-enhance-diversity-and-inclusion>

<https://www.telekom.com/karriere/warum-telekom/23316>