

JUNIOR COACHT SENIOR

Gemeinsames Lernen auf den Kopf gestellt: Beim Reverse Mentoring werden Mitarbeiter zu Mentoren von Führungskräften.



Als es dann konkret wurde, fragte sich Jennifer Gärtner schon, was sie als Studentin einem Manager beibringen könne. Damals, 2013, absolvierte sie im Rahmen ihres Masterstudiums ein Praktikum bei Bosch. Und nun das: Sie sollte für Uwe Gackstatter, den damaligen kaufmännischen Bereichsvorstand, als Mentorin fungieren, ihm bei Fragen rund um das Social Web zur Seite stehen. Sie war 25, er 49. Damit gehörte sie zu jener Generation, die mit den sozialen Medien groß geworden war; sie nutzte diese privat intensiv. Bei Bosch wurde zu diesem Zeitpunkt die unternehmensweite Kollaborationsplattform Bosch Connect eingeführt, eine technische Infrastruktur, um im Unternehmen virtuelle Expertennetzwerke à la Xing oder LinkedIn knüpfen zu können.

Neue Medien und Technologien – hier ist der Dialog zwischen den Generationen besonders fruchtbar

„Doch mit unserem ersten Zusammentreffen und seinem direkten Feedback auf meine Erklärungen waren meine Bedenken weg“, erinnert sich Gärtner. „Da war ein echtes Interesse spürbar.“ Von nun an trafen sich Mentorin Gärtner und Mentee Gackstatter pro Monat für jeweils eine Stunde zu diesem Reverse Mentoring, bei dem der Erfahrene vom vermeintlich Unerfahrenen lernt. Junior coacht Senior. „Da ging es zunächst um ganz pragmatische Dinge, etwa, wie man ein Profil auf solchen Plattformen anlegt“, sagt Gärtner, „und wie ich selbst die sozialen Medien nutze.“ Gackstatter habe anfangs durchaus Bedenken gehabt, sich bei öffentlichen sozialen Netzwerken anzumelden, weil er befürchtete, dass er von Anfragen überflutet werde. „Aber“, so Gärtner, „schon bei unserem dritten Termin erzählte er mir begeistert, dass er auf diesem Wege Kontakt zu einem ehemaligen Mitschüler bekommen habe, der heute in derselben Branche arbeite.“ Und Gackstatter ergänzt: „Gerade bei digitalen Themen können wir Führungskräfte enorm vom Know-how und von den Ideen der jüngeren Mitarbeiter profitieren. Durch das Reverse Mentoring fühle ich mich sicherer im Umgang mit sozialen Medien und weiß, wie ich sie effizient nutzen kann.“

Die Idee des Reverse Mentorings geht auf die Neunzigerjahre zurück. Als geistiger Vater gilt Jack Welch, der damalige Chef von General Electric. Als das Internet in dieser Zeit für das Geschäftsleben immer bedeutender wurde, forderte Welch seine 600 Topmanager auf, sich Mentoren im Konzern zu suchen, die bereits webaffin waren. Von ihnen sollten sich die Manager mit dem Internet vertraut machen lassen. Jack Welch persönlich ging mit gutem Beispiel voran. Es war kein Zufall, dass die Mentoren meistens noch recht jung waren, oft unter 30. Schließlich gehörte diese Altersgruppe zur ersten Generation, die das Internet bereits in Ausbildung oder Studium kennengelernt hatte. Wichtig war dabei, dass Mentor und Mentee sich in einem geschützten Raum bewegten: Dritte erfuhren nichts von den Gesprächsinhalten, dumme Fragen gab es nicht. Eine echte, wenn auch zielgerichtete Vertrauensbeziehung sollte entstehen. Wichtige Voraussetzung dafür: Mentor und Mentee nehmen freiwillig teil, denn so bringen beide automatisch die erforderliche Offenheit in

die Treffen ein. Die perfekte Übereinstimmung bei Persönlichkeit und Kompetenz ist zwar wünschenswert, aber nicht zwingend nötig.

Nicht auf Dauer angelegt

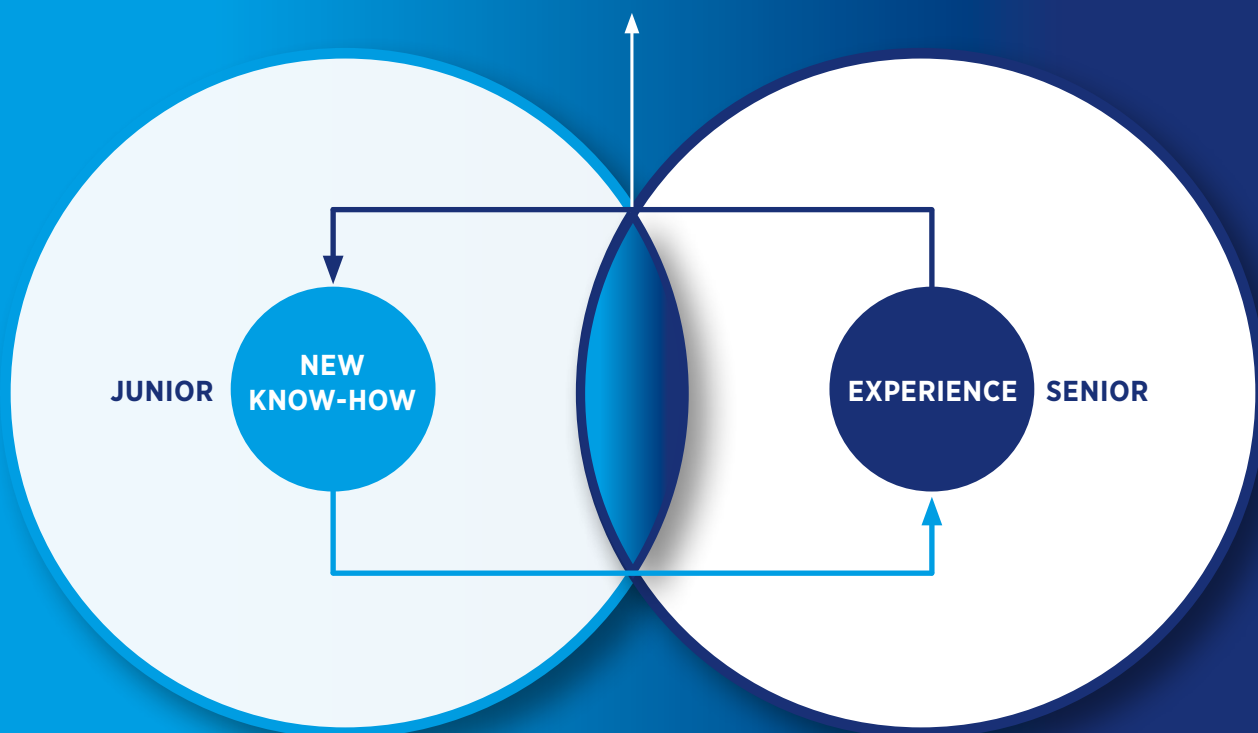
„In der frühen Phase setzte man das Reverse Mentoring eher taktisch ein“, sagt Joachim Niemeier, Berater in verschiedenen Reverse-Mentoring-Projekten bei Konzernen und Mittelständlern sowie Honorarprofessor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. „Die Internet-Neulinge sollten damals in den Neunzigern einfach lernen, wie etwa Mails im geschäftlichen Umfeld funktionieren.“ Für einige war das eine echte Hürde. Manchmal ging es auch tatsächlich um die Einbindung neuer Technologien in die Arbeitsorganisation, das war aber eher die Ausnahme. „Die nächste Welle des Reverse Mentorings kam dann mit dem Social Web“, so Niemeier. Charakteristisch sei auch in dieser Phase der Projektcharakter des Reverse Mentorings gewesen. Es war für gewöhnlich nicht dauerhaft im Personal- oder Weiterbildungsbereich etabliert.

So auch damals bei Bosch: Nach einem halben Jahr endete das Reverse Mentoring offiziell. Gackstatter und Gärtner machten jedoch aus eigenem Antrieb weiter – bis heute. Im Lauf der Jahre hat Gärtner andere Aufgaben bei Bosch übernommen, wo sie nach ihrem Masterstudium als Angestellte blieb. Inzwischen steht auf ihrer Visitenkarte „Senior Expert Compliance Communications“. Uwe Gackstatter ist nun Vorsitzender des Geschäftsbereichs Powertrain Solutions, in dem die Antriebstechnologien Elektro, Benziner und Diesel gebündelt sind. „Wir treffen uns noch alle drei, vier Monate, das aber regelmäßig“, sagt Gärtner. „Ich bringe zu unseren Treffen immer noch einige IT-Hacks mit, zum Beispiel etwas über Podcasts oder eine neue interessante App, aber insgesamt hat sich unser Themenfeld erweitert.“ Immer wieder geht es um die Frage, wie man im virtuellen Raum plattform- und situationsabhängig am besten agiert und kommuniziert. „Etwa beim Dialog auf einer internen Kommunikationsplattform, wo der Chef oft als Chef wahrgenommen wird, selbst wenn er nur fachlich diskutieren will“, nennt Gärtner ein Beispiel. Sie empfinde die Treffen noch immer als sehr inspirierend, bekomme ebenfalls neue Ideen und diskutiere auch gern über strategische Themen. „Wobei wir nicht übers Tagesgeschäft reden“, stellt Gärtner klar.

Vom taktischen zum strategischen Instrument der betrieblichen Weiterbildung

Reverse Mentoring, sagt Joachim Niemeier, sei inzwischen viel breiter angelegt: „Da kommen neben neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz oder Big Data auch neue Arbeits- und Lernformen ins Spiel, etwa agiles Arbeiten.“ Das erfordere eine noch wesentlich tiefere Fachkenntnis der Mentoren als in den ersten Phasen des Reverse Mentorings. Die Unternehmen müssen dadurch mehr Aufwand bei der Zusammenstellung der Mentoring-Tandems treiben. Interes-

ENTWICKLUNG FÜR BEIDE SEITEN



siert sich der Mentee zum Beispiel für agiles Arbeiten, hat ein Mitarbeiter, der laut Stellenbeschreibung Big-Data-Experte ist, womöglich auch Know-how im agilen Arbeiten. Diese Kompetenz bleibt aber leicht unerkannt, wenn – wie üblich – Fachfremde die Tandems zusammenstellen.

Außer neuen Technologien und Methoden hätten, so Niemeier, auch andere Themen Eingang ins Reverse Mentoring gefunden, vor allem Diversity. Bosch zum Beispiel hat bereits mit Tandems aus leitenden Direktoren und Abteilungsleiterinnen Erfahrungen gemacht. Reverse Mentoring ist im Konzern inzwischen in allen Geschäftsbereichen ein freiwilliges Angebot im Rahmen der Führungskräfteentwicklung.

Berater Niemeier erwartet, dass sich das Reverse Mentoring zu einem strategischen Instrument der betrieblichen Weiterbildung entwickelt: „Künftig wird es weniger Schulungen aus dem Katalog geben, sondern stärker eine gezielte Know-how-Vermittlung, bei der die jeweils passenden Mentoren und Mentees zusammenfinden.“ Die Rollen können sich dabei immer wieder ändern: Wer bei einem Problem als Mentor fungiert, nimmt bei einem anderen womöglich die Rolle des Mentees ein – und umgekehrt. Es wäre wahrlich ein von- und miteinander Lernen.

„KÜNFTIG WIRD ES WENIGER SCHULUNGEN AUS DEM KATALOG GEBEN, SONDERN STÄRKER EINE GEZIELTE KNOW-HOW-VERMITTLUNG, BEI DER DIE JEWEILS PASSENDEN MENTOREN UND MENTEES ZUSAMMENFINDEN.“



Warum Reverse Mentoring dem klassischen Training manchmal vorzuziehen ist und wie sich passende Mentor-Mentee-Tandems finden lassen, erklärt Reverse-Mentoring-Experte Joachim Niemeier im Interview auf haysworld.de