

Manager lernen von ihren Mitarbeitern

In deutschen Geldhäusern ist das umgekehrte Mentoring noch kein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Doch Beispiele aus Österreich und der Schweiz zeigen, wie Lernen über Hierarchien hinweg möglich ist.

Rainer Spies

Nicht nur die Digitalisierung mit ihren innovativen Techniken und Tools hält Einzug in der Finanzwelt. Personalentwickler von Banken und Sparkassen setzen immer häufiger Reverse Mentoring ein. Damit sollen ältere Mitarbeiter von ihren jungen Kollegen den Umgang mit neuer Software, dem Web und Social Media lernen. „Beim Reverse Mentoring geht es darum, in der Hierarchie eines Unternehmens gezielt von unten nach oben Wissen und Erfahrungen weiterzugeben“, erklärt Michael Heuser, Professor für Internationales Management an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn (siehe Interview Seite 68). „Dabei lernen nicht nur Individuen, sondern die Organisation als Ganzes.“

„Wir fördern die Zusammenarbeit zwischen den Generationen mittels Mentoring, allerdings mit umgekehrten Rollen“, berichtet Christine Jordi, Head of Diversity and Inclusion bei der Credit Suisse. Das Schweizer Institut rückte von einem dezidierten Lernansatz beim Reverse Mentoring ab. „Wir wollen mit dem Programm eine Brücke zwischen jungen und älteren Mitarbeitern bauen und deren Zusammenwirken verbessern. Wenn jede Generation in ihrer Ecke ver-

harrt, entstehen keine Neuerungen“, sagt sie. Zudem hat Jordi die Erfahrung gemacht, dass der Austausch zwischen den Generationen nicht auf das Thema digitales Banking begrenzt bleiben muss. „Zu den von den Teilnehmern gewählten Topthemen im Reverse-Mentoring-Programm zählen der Umgang mit Veränderungen, Innovationen und effektive Zusammenarbeit“, berichtet die Personalexpertin.

Arbeitgeber führt Generationen zusammen

Die Credit Suisse startete 2012 ein Pilotprojekt für Reverse Mentoring. Vor vier Jahren waren es noch 21 teilnehmende Paare, bis heute ist die Anzahl auf 34 gestiegen. „Es werden immer mehr Paare, die sich innerhalb eines halbjährlichen Durchgangs sechsmal treffen“, freut sich die Projektverantwortliche Jordi. Diese Form des Mentorings hat sich bei der Credit Suisse also etabliert. Das Programm richtet sich unabhängig von der Position in der Hierarchie des Unternehmens an 20- bis 30-jährige Mitarbeiter, die als Mentoren fungieren, und an Mentees aus der Generation der über 50-Jährigen. Entscheidend für die Teilnahme an dem Projekt sind die Motivation der Bewerber, die Unterstützung durch den Linienmanager und der Geschäftsbereich, zu dem die Kandidaten gehören. Denn die ausgewählten Personen sollen zu möglichst abteilungsübergreifenden Paaren zusammenkommen.

Bei der zur Unicredit gehörenden Bank Austria unterstützt Karin Schmidt-Mitscher, Leiterin des Bereichs Beteiligungsmanagement, als Mentorin seit vielen Jahren junge Mitarbeiter bei der Karriereplanung. Nun trifft sie sich auch als Mentee mit einer jüngeren Kollegin, die als Firmenkundenberaterin bei dem österreichischen Geldhaus arbeitet. „Ich bin nicht unerfahren, was die Anwendung digitaler Technologien angeht. Aber meine Mentorin nutzt Social-

Kompakt

- Reverse Mentoring dient dem alters- und hierarchieübergreifenden Erfahrungsaustausch.
- Junge Fachkräfte unterstützen als Mentoren ältere Mitarbeiter und Manager, die Mentees.
- Ziel ist es, die digitale Fitness im Unternehmen zu erhöhen und ältere Angestellte mit neuen Anwendungen vertraut zu machen.

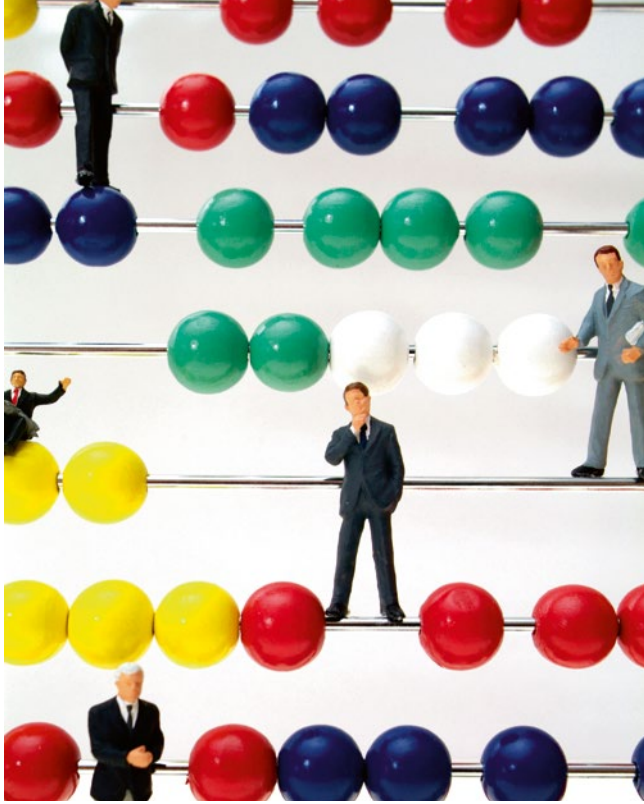


Foto: © dpa/picture alliance

Praxistipps

- Beim Reverse Mentoring tauschen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Generationen ihr Wissen zu einem unternehmerischen Thema aus.
- Bei einem Reverse-Mentoring-Programm sollten zuerst Kriterien für die Zusammenstellung der Paare definiert und diese professionell zusammengeführt werden.
- Um das Vorhaben erfolgreich zu gestalten, müssen die Mentoren und insbesondere die Mentees auf ihre Rollen vorbereitet werden.
- Beim Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen erweisen sich Workshops, in denen altersgruppenspezifische Stereotype abgebaut werden, als zielführend.

Media-Anwendungen anders als ich. Sie verfügt über mehr Detailkenntnisse und organisiert ihre Kontakte differenzierter“, berichtet die 47-jährige Beteiligungsmanagerin. Inzwischen beschränken sich die Gespräche zwischen Mentee und Mentorin nicht mehr nur auf das Verhalten in sozialen Netzwerken. Schmidt-Mitscher tauscht sich mit der 25-jährigen Kollegin auch darüber aus, wie das Wissensprofil von Mitarbeitern mit Tools besser sichtbar gemacht und Kontakte in der Bank über das persönliche Netzwerk hinaus angebahnt werden können. Denn die junge Firmenkundenberaterin hat ihre Kompetenz auf dem Gebiet bewiesen, indem sie die interne Kommunikation der Organisation mittels Yammer untersucht hat. Auch Fintechs sind ein spannendes Thema für das Gespann. „Ich bombardiere meine Mentorin mit Fragen, das macht Spaß“, sagt Schmidt-Mitscher.

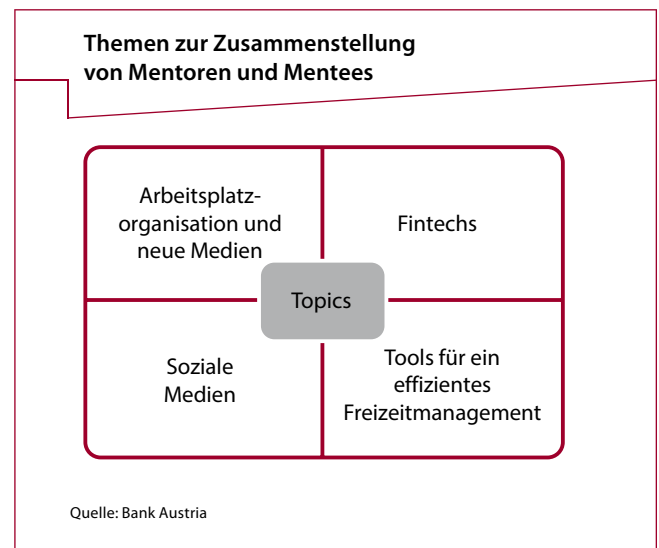
Junge Talente werden sichtbar

„Wir wollen unsere Organisation digital fitter machen“, ordnet Christian Derler, Head of Strategic Human Resources Management und Leiter des Mentoring-Programms, die Maßnahme der Bank Austria ein. Seien früher Ideen für digitale Neuerungen am Veto erfahrener Manager gescheitert, können die sich nun detaillierter über digitale Anwendungen informieren und Entscheidungen auf einer breiteren Wissensbasis treffen. Ein weiterer willkommener Nebeneffekt des Programms ist, dass sich junge Talente mit ihren Kompetenzen im Unternehmen präsentieren.

In der ersten Programmrunde wurden den acht Vorständen der Bank Austria acht Digital Natives zugeordnet. In der

zweiten Runde kamen 30 Paare mit Managern der zweiten und dritten Führungsebene als Mentees sowie jungen Mitarbeitern als Mentoren zusammen. Die jungen Kolleginnen und Kollegen, die zu diesem Zeitpunkt nicht älter als 35 Jahre waren, gehören entweder dem Talentpool der Bank an oder nehmen an dessen Graduate-Programm teil. Daneben zählen einige der Mentoren zum internen Kreis von Multiplikatoren der „Bank der Zukunft“.

Um die Paare zusammenzubringen, entwickelte die Bank Austria ein aufwendiges Matching. Dabei wurde das Interesse der Mentees an den Themen digitale Arbeitstools und Arbeitsplatzorganisation, Fintechs, Social Media sowie digitale Tools des privaten Gebrauchs abgefragt. Zudem wurden



die Erfahrungen der Mentoren mit bestimmten Apps, deren technische Affinität und die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsbereich untersucht (siehe Abbildung Seite 67).

Ob die so wichtige Chemie zwischen Mentor und Mentee stimmt, kann beim Matching zwar nicht vorab zielsicher abgeklopft werden, räumt Derler ein. Die Angaben über private Interessen beider Seiten sei aber wichtig für den Erfolg der Zusammenarbeit. Eine Sensibilisierung der Mentees in Bezug auf ihr Verhalten bei der Wissensvermittlung sollte den Lerneffekt noch stärken. Um den Nutzen für das Unternehmen messen zu können, seien die Mentoring-Paare angehalten, Ziele zu vereinbaren und deren Erreichen während ihres zeitlich nicht begrenzten Kontaktes zu überprüfen.

Auch die Credit Suisse hat Erfolgsfaktoren für das Reverse Mentoring ausgemacht. „Wir führen zu Beginn eines Durchlaufs einen intergenerationalen Workshop durch, um altersbezogene Stereotype sichtbar zu machen“, erläutert Jordi das Programm. Die Teilnehmer sollen dabei selbst einschätzen, welchen Beitrag die eigene Altersgruppe zur Entwicklung der Bank leistet, worin der Wertschöpfungsbeitrag der anderen Gruppe besteht und was die verschiedenen Generationen bei der Zusammenarbeit als störend empfinden. „Danach ist das Eis gebrochen. Beide Gruppen wertschätzen sich gegenseitig sehr“, beschreibt Jordi den Effekt der Veranstaltung. Nachrangig für den Erfolg von Reverse Mentoring sei hingegen, ob Frauen Männer zugeordnet oder gleichgeschlechtliche

„Die Chemie spielt eine wichtige Rolle“



Michael Heuser ist Professor für Internationales Management an der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW).

Worin unterscheiden sich die Ziele des Reverse Mentorings von denen im klassischen Mentoring?

Es lässt sich trefflich darüber streiten, inwiefern Reverse Mentoring mit dem traditionellen Mentoring in Verbindung steht oder ob es sich vielmehr um eine Form des internen Coachings handelt. Zur Unterscheidung bevorzuge ich das Bild einer auf den Kopf gestellten Lernpyramide, denn beim Reverse Mentoring geht es darum, in der Hierarchie eines Unternehmens gezielt von unten nach oben Wissen und Erfahrungen weiterzugeben. Dabei lernen nicht nur die beteiligten Individuen, sondern auch die ganze Organisation.

Ist es ratsam, dass Digital Natives den Digital Immigrants etwas beibringen sollen?

Aktuell laufende Reverse-Mentoring-Programme zeigen, dass es in den Unternehmen anhaltenden Lernbedarf für digitale Nachzügler gibt. Das hat mit der rasanten Entwicklung des Webs zu tun. Wer nicht die Zeit und das Interesse aufbringt, sich kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten, kann die Nachhilfe gut vertragen. Die Jungen sind vielen Älteren bezüglich digitaler Fantasie und Umtriebigkeit einfach ein Stück voraus.

Ist das umgekehrte Mentoring prinzipiell in allen Unternehmensbereichen sinnvoll?

Wir erleben auf vielen Gebieten eine massive Beschleunigung des Wissenszuwachses, gleichzeitig wird vorhandenes Wissen schneller obsolet. Unternehmen sind daher immer gut beraten, Wissen auch von unten nach oben fließen zu lassen.

Was sind Erfolgsfaktoren bei derartigen Programmen?

Reverse Mentoring ist als Learning on Demand auf das Aufmerksamkeitsfenster des meist älteren Mentees an-

gewiesen. Auf den oberen Hierarchiestufen rauschen viele aktuelle Themen an den Managern vorbei. Für sie muss daher ein triftiger Grund vorhanden sein, gezielt Zeit und Aufmerksamkeit zu investieren. Die Mentoren müssen hervorragende Kenntnisse und intensive Erfahrungen auf ihrem Themengebiet haben. Außerdem muss absolute Diskretion herrschen. Der Mentee muss darauf vertrauen können, dass der Mentor niemals über Persönliches von den Treffen berichtet.

Wer passt beim Reverse Mentoring gut zusammen?

Wie im klassischen Mentoring spielt auch hier die Chemie eine wichtige Rolle. Mentor und Mentee brauchen keinen Perfect Fit, aber gegenseitiger Respekt und eine gewisse Sympathie müssen vorhanden sein. Allein die fachliche Kompetenz ist nicht tragfähig. Zudem muss ein gegenseitiger Nutzen vorhanden sein. Bei erfolgreichen Tandems übernimmt im Laufe der Zeit der Mentee unausgesprochen die Rolle, auch den Mentor zu fördern. Beispielsweise, indem er dessen Sichtbarkeit in der Organisation erhöht. ■

Paare gebildet würden. Die Credit Suisse ermuntert in dem einen oder anderen Fall, es trotz anfänglichen Unbehagens mit dem Gegenüber zu versuchen. „Daneben halten wir die älteren Mentees dazu an, ihre Ziele beim Mentoring zu definieren, eine aktive Rolle einzunehmen und dem Mentor mitzuteilen, was sie sich von ihm erwarten“, erläutert die Projektverantwortliche bei der Credit Suisse.

Eine Sparkasse macht den Anfang

Bei deutschen Banken und Sparkassen sind vergleichbare Reverse-Mentoring-Programme wie in Österreich und der Schweiz noch nicht weit verbreitet. Eine Ausnahme bildet die Kreissparkasse Göppingen mit „Mentoring Across Generations“. Begonnen wurde das Programm mit dem Versuch, Führungskräften des Instituts bei der Nutzung ihrer iPads durch Auszubildende helfen zu lassen. „Das hat dermaßen gut geklappt, dass wir das Programm im Jahr 2016 auf alle Mitarbeiter ausweiten“, berichtet Manfred Stoiber, Leiter Aus- und Weiterbildung bei dem Institut. Im Zuge dessen konnten sich die Auszubildenden Themen aussuchen, in denen sie sich als besonders kompetent einschätzen, zum Bei-

spiel beim Android-Betriebssystem, bei der Sparkassen-App oder dem Intranet. Die Azubis wurden bereits für ihren Einsatz als Mentoren geschult. Stoiber hofft, dass sie alle im Laufe des Jahres für einen Einsatz gebucht werden. ■



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal, Beruf und Karriere.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

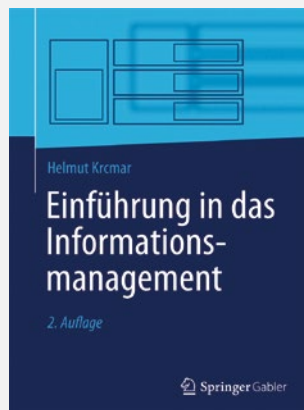
Mentoring

Nele Graf, Frank Edelkraut: Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen, in: Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Wiesbaden 2014

Informationsmanagement auf den Punkt gebracht

Helmut Krcmar
Einführung in das Informationsmanagement

2., überarb. Aufl. 2015.
XVI, 170 S. 41 Abb. Brosch.
€ (D) 24,99 | € (A) 25,69 | *sFr 31,50
ISBN 978-3-662-44328-6 (Print)
€ 19,99 | *sFr 25,00
ISBN 978-3-662-44329-3 (eBook)



- Übersichtliche Einführung für Bachelorstudenten
- Gleichzeitig als Grundlage für die Vorlesungsvorbereitung von Professoren geeignet

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.