

## *Wurde die Teilnahme am Reverse Mentoring freiwillig oder verpflichtend gestaltet?*

Reverse Mentoring ist in der Regel in ein größeres Change Management-Konzept eingebettet. In den von uns bisher mitbetreuten Reverse Mentoring Programmen war die Teilnahme am Programm sowohl von Mentee- als auch Mentorensseite her freiwillig. Den Führungskräften wurde die Möglichkeit zur Teilnahme angeboten, gleichzeitig gab es eine offizielle Kommunikation. Die Mentoren konnten sich in einer Art internen Ausschreibung auf das Programm bewerben. Auch hier hat es sich als erfolgreich erwiesen, zumindest in den ersten Runden bestimmte Kandidaten sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mentoren gezielt anzusprechen.

## *Wer initiiert und steuert den weiteren Verlauf eines Reverse Mentoring?*

Im Rahmen der Einführung von Technologien zur modernen Zusammenarbeit und zum digitalen Arbeitsplatz wird das Programm von der Projektgruppe initiiert und im Projektkontext pilotiert. In der Folge empfiehlt es sich, dass das Programm dann vom HR-Bereich als Weiterbildungsformat oder Führungskräfteentwicklungsprogramm übernommen und gesteuert wird.

## *Durch welche Kommunikationsmaßnahmen werden Reverse Mentoring-Programme am besten beworben?*

Informationen in den Führungskreisen, Ankündigungen im Mitarbeiter-Magazin, Berichte im Intranet, Word of Mouth, aber auch eine öffentliche Mentoren-Community sind geeignete Ansätze. Das Weitersagen spielt beim Reverse Mentoring eine wichtige Rolle. Führungskräfte, die teilgenommen haben, empfehlen das Programm häufig ihren Kollegen oder möchten, dass in der Folge ihre Direct Reports beim Reverse Mentoring mitmachen.

## *Welche Führungskreise nehmen in der Regel am Reverse Mentoring teil?*

Die Teilnahme erstreckt sich, je nach strategischer Ausrichtung, über alle Führungsebenen hinweg. Also vom Top Management bis in die Teamleiter-Ebene hinab. Genau das ist eine Stärke von Reverse Mentoring, das Programm kann auf die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst werden.

## *Was ist der Vorteil gegenüber anderen Qualifizierungsmaßnahmen? Warum nicht einfach ganz klassisch einen Trainer einsetzen?*

Vielen Führungskräften fehlt einfach die Zeit, regelmäßig an Seminaren oder anderen Veranstaltungen teilzunehmen. Und häufig sind Führungskräfte auch nur an bestimmten Inhalten interessiert. Genau hier setzen die Stärken von Reverse Mentoring an. Man hat eine hohe Flexibilität im Hinblick auf die zeitliche Gestaltung (Termin, Länge einer Session usw.) als auch im Hinblick auf die Inhalte. Führungskräfte trauen sich im Mentoring aufgrund des Vertrauensverhältnisses auch Fragen zu stellen, die sie in einem Seminar mit anderen Teilnehmern nicht stellen würden.

Aber auch der Austausch von Perspektiven und Erfahrungen mit ihren Mentoren, die aus einer ganz anderen Generation stammen, wird von den Führungskräften hoch eingeschätzt.

## *Hat sich das Nutzungsverhalten bei den Führungskräften bzw. die Führungskultur insgesamt durch Reverse Mentoring nachhaltig verändert? Sprich, bloggen die Führungskräfte jetzt bspw. proaktiver oder herrscht lediglich eine bessere Einschätzung über die einzelnen Tools & Anwendungsmöglichkeiten vor?*

Reverse Mentoring kann in den Unternehmen ein wichtiger Schritt zur Kulturveränderung werden. Die Chancen, eine nachhaltige Veränderung zu erreichen, sind hoch. Bereits in der Kick-Off-Veranstaltung lassen sich den Führungskräften erste Denkanstöße vermitteln, welche

Anwendungen in ihrem Verantwortungsbereich machbar und sinnvoll sein können. In den ersten Sessions geht es dann häufig darum, Führungskräfte mit dem Thema vertraut zu machen und ihnen die Möglichkeit zum Ausprobieren und Experimentieren im geschützten Raum zu geben. Führungskräfte werden dadurch in die Lage versetzt, bei Entscheidungen auf Basis der eigenen Erfahrungen kompetent mitzuwirken.

Führungskräfte sind sehr schnell daran interessiert, ob und wie sie diese Möglichkeiten dieser neuen Werkzeuge für ihre eigene Arbeit einsetzen können. Häufig fangen die Führungskräfte dann auch an, gemeinsam mit ihren Mentoren gezielt Nutzungsszenarien aufzusetzen. Bspw. eine Community, in der die Führungskraft über wichtige Themen, aktuelle Events sowie aktuelle Entwicklungen in regelmäßigem Abstand berichten bzw. bloggen kann. Vorteile daraus sind eine schnelle Verbreitung von organisatorischen Informationen, die Einbindung der Mitarbeiter im Verantwortungsbereich der Führungskraft weltweit sowie die Möglichkeit zum direktem Feedback. Besonders spannend finde ich es, wenn dann die Führungskräfte in der Schlussveranstaltung berichten, welche Erfahrungen sie gemacht haben und welche ersten Schritte zur Umsetzung bereits gegangen wurden. Dies hat bei ihren Kollegen eine hohe Überzeugungskraft, selbst auch das Potential dieser neuen Technologien zu nutzen.

*Entsteht durch das Bloggen bzw. andere neue Kommunikationstools nicht einfach nur eine Verlagerung weg von der E-Mail, während der Umfang der relevanten Informationen, mit denen man täglich konfrontiert wird, derselbe bleibt?*

Gerade von den Möglichkeiten und Chancen, mit Mitarbeitern direkt über einen persönlichen Blog zu kommunizieren, sind viele Führungskräfte, nachdem sie damit Erfahrung sammeln konnten, begeistert. "Ich bekomme ein unmittelbares Feedback", "Eignet sich, um ein Meinungsbild einzuholen" oder "Ich erreiche direkt sehr viel mehr Mitarbeiter als bisher" sind beispielhafte Statements von Führungskräften. Diese zeigen, dass man mit einem persönlichen Blog durchaus andere Zielsetzungen verfolgen sollte und Effekte erreichen kann als mit E-Mail. So gesehen kann der Blog einer Führungskraft keine Substitution von E-Mails erreichen. Aber

Kommentare zu Blogbeiträgen haben eine andere Relevanz im Vergleich zur E-Mail, dadurch, dass sie von allen gesehen werden.

### *Sind die Führungskräfte auch aus persönlichen Gründen, bspw. aufgrund ihrer Kinder, an den neuen digitalen Technologien interessiert?*

Eindeutig ja! Viele Führungskräfte sind auch Eltern und daran interessiert zu erfahren, wie sie ihre Kinder vor den Risiken und Gefahren bei Social Media schützen können. Es ist daher durchaus nicht ungewöhnlich, dass Führungskräfte sich mal mit ihrem Mentor die Privacy-Einstellungen bei Facebook anschauen. Manche Führungskräfte berichten, dass die eigenen Kinder zuhause plötzlich ganz erstaunt sind, warum sich die Eltern auf einmal mit ihnen über Facebook unterhalten wollen. Viele Jugendliche lehnen dann aber die "Freundschaftsanfragen" ihrer Eltern ab.

### *Gibt es bereits erste ROI Ergebnisse der Reverse Mentoring Maßnahmen?*

Eine ganz zentrale Rückmeldung von Führungskräften ist, dass es für sie keine Alternative zum Reverse Mentoring gibt. In klassischen Qualifizierungsveranstaltungen würden sich viele Führungskräfte den eigenen Aussagen nach nicht trauen, bestimmte Fragen zu stellen. Man ist ja Führungskraft und will sich keine Blöße vor Kollegen oder gar Mitarbeitern geben. Ein zweiter Faktor, der bei einer formalen ROI-Betrachtung berücksichtigt werden muss, ist die zeitliche Flexibilität. Im Alltag der Führungskräfte kommen immer wieder andere Themen rein, die kurzfristig höher priorisiert werden müssen. Mit einem Mentor kann man einen neuen Termin vereinbaren, den Termin verschieben oder auch mal über Mittag zwei Stunden zusammensitzen. Den Termin für eine Qualifizierungsveranstaltung müsste man im Gegensatz dazu ganz absagen.

Legt man die Kosten für Reverse Mentoring auf die einzelne Führungskraft um, dann liegt man bei einem Betrag, der sich für diese Zielgruppe durchaus in einem akzeptablen Rahmen bewegt und vergleichbar ist mit einem Konferenzbesuch. Gleichzeitig kann das Programm wie beschrieben viel konsequenter ausgenutzt werden. Dies führt zu durchweg positiven

Rückmeldungen im Hinblick auf eine sinnvoll investierte Zeit und die Weiterempfehlung des Programms.

### *Gibt es auch kritische Stimmen bzw. Rückmeldungen zu Reverse Mentoring?*

Nein! Natürlich muss man eine bestimmte Offenheit und Lernbereitschaft bei den Führungskräften voraussetzen. Wenn eine Führungskraft nach einigen Runden denkt, dass sie das Thema umfassend verstanden hat, dann kann sie mit der Mentorin oder dem Mentor einen Abschluss vereinbaren. Das kommt aber erfahrungsgemäß in sehr wenigen Fällen vor, unter 5% würde ich einschätzen. Eine Führungskraft ist in der Regel in der Lage, die eigenen Prioritäten sinnvoll zu setzen. Eher stellt sich die Frage, wie der Kontakt weitergeführt werden kann, ob und wie die Mentorin oder der Mentor weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung stehen können.

### *Kann Reverse Mentoring auch für andere Themen abseits des digitalen Wandels eingesetzt werden?*

Ja, immer, wenn es um den Austausch zwischen Generationen im Unternehmen geht. Ein gutes Beispiel ist das Thema "Diversity" in allen Ausprägungen. Auch "Arbeitsethik" und "Work Life Balance" sind mögliche Themen. Generell bietet Reverse Mentoring jungen Mitarbeitern eine Chance, sich frühzeitig mit ihren Erfahrungen, ihrem Wissen, aber auch ihrer Sicht auf die Welt zu positionieren. Die Chance, die Welt der Führungskräfte kennenzulernen, ist zudem für viele reizvoll. Die eine oder andere Führungskarriere wird sicher so starten. Damit kann ein Unternehmen sich mit einem gelungenen Attraktivitätsmerkmal als Arbeitgeber für engagierte junge Mitarbeiter interessant machen.