

New Work: Reverse Mentoring

Von Lisa Duhm

Was der Vorstandschef von jungen Kollegen lernen kann

Wer das Experiment wagt, braucht Mut: Beim Reverse Mentoring schulen junge Angestellte den eigenen Chef. Der muss dafür vor allem eins können - zugeben, dass er keine Ahnung hat.

Klaus Dittrich merkte auf einer Dienstreise ins Silicon Valley, dass sich etwas ändern musste. Der Vorsitzende der Geschäftsführung der Messe München GmbH, verantwortlich für über 1000 Mitarbeiter, saß gemeinsam mit anderen Führungskräften in einem Konferenzraum in Kalifornien, vier Jahre ist das her. Dittrich war mit seinem Team auf "Innovation Journey", die Innovationsreise sollte die Arbeitswelt von morgen greifbar machen, so erzählt er es heute selbst.

Zur Begrüßung erhielt jeder Teilnehmer eine Weltkarte vom Veranstalter LinkedIn: darauf das weltweite Netzwerk, das jeder von ihnen digital pflegte. Hunderte weltweite Verbindungen konnte jeder von ihnen vorweisen, die digitale Plattform gilt als Facebook der Geschäftswelt. "Nur ich hatte keine eigene Karte. Ich war nicht auf LinkedIn", sagt Dittrich.

Zurück in München entschied er, das Problem auf radikale Weise zu lösen. Einmal im Monat würde er sich von nun an mit einer jungen Kollegin treffen, jeweils für eine Stunde. Sie sollte ihm zeigen, wie die digitale Welt funktionierte, die Dittrich bisher so wenig nutzte. Auch die oberste Manager-Riege seines Unternehmens verpflichtete er, an dem Programm teilzunehmen, jeder sollte einen eigenen Mentor treffen.

Dafür mussten sie zu allererst eines zugeben: nämlich, dass sie keine Ahnung hatten. Soziale Medien, digitale Geschäftsmodelle, Tweets, Posts und Likes - all das war für Dittrich und viele seiner älteren Kollegen bisher unbekanntes Territorium.

Für das "Reverse Mentoring" bat er nun junge Mitarbeiter um eine Bewerbung als Mentor, höchstens 28 Jahre durften sie alt sein - Digital Natives, aufgewachsen mit der Technologie, mit der Dittrich und die anderen Manager nicht vertraut waren. Plötzlich wurden aus Berufsanfängern Mentoren. Sie sollten die digital Unerfahrenen schulen.

Das Versprechen des umgekehrten Mentorings klingt verlockend: Endlich kommen alle Mitarbeiter auf den aktuellen Stand der Technik. Gleichzeitig spart sich das Unternehmen teure Schulungen oder Coachings, weil es die eigenen Angestellten einsetzt. "Zurzeit liegt Reverse Mentoring besonders im Trend", sagt Tamara Dietl, die Unternehmen zum Thema Transformation und New Work berät. Internationale Unternehmen wie Credit Suisse, Henkel und Lufthansa wenden es an.

Richtig eingesetzt könne das Schulungsprogramm weitreichende Veränderungen anstoßen. Wenn der Chef plötzlich nicht mehr den alleinigen Anspruch auf Wissen gepachtet habe, könne das die Kultur eines ganzen Unternehmens wandeln - weil der Vorgesetzte nun von seinen eigenen Angestellten lerne.

Klaus Dittrich traf sich einmal im Monat für eine Stunde mit seiner Mentorin, die junge Frau war 28 Jahre alt und arbeitete im Geschäftsbereich Digital. Er stellte ihr all jene Fragen, von denen er bis dahin nicht gewusst hatte, wem er sie stellen sollte: Welche Inhalte auf Facebook sollte ich liken - und welche besser nicht? Wie setze ich Hashtags? Womit verdient YouTube eigentlich Geld? Gemeinsam erstellten sie Profile bei allen großen sozialen Medien - auch auf LinkedIn konnte Dittrich nun Kontakte knüpfen.

In der Presseabteilung habe das erst einmal für viel Stress gesorgt: Denn Dittrich bestand darauf, Inhalte selbst zu teilen, zu liken und zu veröffentlichen - ohne dass dabei jemand anderes mitredete. Er pflegt seine Profile bis heute selbst.

Dittrichs größter Erfolg: Als der ehemalige US-Präsident Barack Obama das Messegelände besuchte, machte er schnell ein Foto - und postete es bei LinkedIn. Das Bild erhielt 35.000 Likes.

Doch Dittrich lernte in seinem Unternehmen auch die Grenzen des Systems kennen. Von den 20 Führungskräften der Messe München, die an dem internen Programm teilnahmen, seien heute nur noch acht auf LinkedIn aktiv, sagt Dittrich. Die meisten seiner Mitarbeiter stünden der Digitalisierung zwar offen gegenüber. "Aber wenn jemand heute noch denkt, das geht schon wieder vorbei, kann man ihn nicht zwingen", sagt der CEO.

Auch Unternehmensberaterin Dietl ist überzeugt, dass Reverse Mentoring nur unter einer Bedingung funktionieren kann - nämlich, wenn es konsequent umgesetzt wird. "Wichtig ist, dass das Konzept nicht nur ein reiner Marketing-Gag ist, sondern von der Unternehmensführung bis zu den Nachwuchskräften ernsthaft umgesetzt wird", sagt Beraterin Dietl. Dann könnten Unternehmen ungemein davon profitieren.

Bei der Messe München glaubt man weiterhin an das Reverse Mentoring. Auch in diesem Jahr wird das Programm dort wieder angeboten - inzwischen zum dritten Mal.

Fazit

Reverse Mentoring kann für Betriebe eine gute Möglichkeit bieten, Mitarbeiter technisch zu schulen und mit den modernen Medien vertraut zu machen. Richtig umgesetzt spart das Programm Kosten und verändert ganz nebenbei die Kultur des Unternehmens: Wer bei dem umgekehrten Mentoring-Programm mitmacht, akzeptiert, dass junge Mitarbeiter in bestimmten Bereichen mehr wissen als die älteren Kollegen. Damit das klappt, ist eine konsequente Umsetzung allerdings Voraussetzung.