



CVETNET

Umgekehrter Mentoring-Leitfaden für Trainer



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CVETNET
Intergenerational
digital learning

PROJEKTPARTNER



Cambra de Terrassa





PARTNER:

CCC - Prag (CZ)	D. Zřfanova, M. Mares
WIFI-WKO - Wien (AT)	Cl. Scarimbolo, Cl. Neřmann
BCCI - Sofia (BG)	M. Tancheva, N. Dicheva
Offizielle CCISN - Madrid (ES)	C. Ayllon, R. Velasco
Deřtsch-Břlgarische IHK (AHK-Břlgarien)	K. Vranchev
CCI - Terrassa (ES)	A. Pajaron, S. Perez, N. G3mez, L. Carmona, N. L3pez
CCI - Dobrich (BG)	V. Stoyanova



CC BY-NC: Diese Lizenz erlaubt es Wiederverwendern, das Material zu verbreiten, zu remixen, zu adaptieren und darauf aufzubauen, und zwar in jedem Medium oder Format und nur für nicht-kommerzielle Zwecke und nur so lange, wie der Urheber genannt wird.

Sie umfasst die folgenden Elemente:

BY  - Der Urheber muss genannt werden NC  - Nur nichtkommerzielle Nutzungen des Werks sind erlaubt



INHALT

I. EINFÜHRUNG	4
II. METHODIK	7
ERGEBNISSE DES REVERSE MENTORING	8
Organisatorische Ergebnisse	8
Mentor-Ergebnisse.....	9
Mentee-Ergebnisse	9
HAUPTÜBERLEGUNGEN	9
REVERSE-MENTORING-PROZESS	10
SCHRITT 1: DEFINIEREN SIE DAS ZIEL.....	10
SCHRITT 2: AUSWAHL DER TEILNEHMER.....	11
SCHRITT 3: EINSTIEG.....	13
SCHRITT 4: REGELMÄSSIGE TREFFEN	15
SCHRITT 5: ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG DES PROZESSES	17
III. STUDIENFALL 1	19
IV. STUDIENFALL 2	22
V. APPENDIX	27
ANHANG A: MENTOREN- UND MENTEE-SCHULUNG	27
VI. LEXICON	34
VII. QUELLENVERZEICHNIS	36



I. EINLEITUNG

Es ist eine Tatsache, dass im Unternehmen, wie in den meisten Organisationen, unterschiedliche Menschen zusammenleben: nach Kultur, nach Geschlecht, nach Herkunft... nach Generation.

Derzeit finden wir bis zu fünf Generationen in unseren Unternehmen: Traditionalisten (geboren vor 1956), Babyboomer (geboren zwischen 1956 - 1970), Generation X (geboren zwischen 1971 - 1981), Generation Y (geboren zwischen 1982 - 1992) und die letzte, die dazu kommt, Generation Z (geboren zwischen 1993 - 2010).

Aber wenn verschiedene Generationen schon immer im Unternehmen koexistiert haben, warum ist es dann heute eine Herausforderung für Organisationen, mit verschiedenen Generationen zu arbeiten?

Die Globalisierung, der demografische Wandel und der Entwicklungsstand der neuen Technologien in Wirtschaft und Alltag haben die Veränderungen und Unterschiede zwischen den Generationen beschleunigt.

Wie sollten wir dann die Stärken nutzen und die Schwächen der verschiedenen Generationen minimieren? Wie können wir diese unterschiedlichen Talente fördern und letztlich unser Unternehmen wachsen lassen?

Die Belegschaft des Unternehmens setzt sich zusammen aus den jüngsten Mitarbeitern, die Digital Natives, und den älteren Mitarbeitern, die Digital Immigrants sind.

Diese Digital Natives haben eine andere Vision in der Art und Weise, wie sie kommunizieren, wie sie soziale Medien nutzen und wie sie Arbeit verarbeiten. Sie haben mächtiges Wissen, das die Prozesse und das Geschäft bereichert.

Das Unternehmen muss sich diese Kompetenzen und dieses Wissen zunutze machen. Eine Möglichkeit ist der Know-how-Transfer zwischen den Mitarbeitern durch Mentoring.

Aber was ist Mentoring¹? Es ist die Handlung oder der Prozess, einer jüngeren oder weniger erfahrenen Person zu helfen und Ratschläge zu geben, insbesondere am Arbeitsplatz oder in der Schule.

Beim traditionellen Mentoring unterstützt ein langjährig erfahrener Mitarbeiter einige neue Mitarbeiter, die sich entwickeln und Know-how erwerben müssen.

Die leitenden Mitarbeiter haben in der Regel die höchste Verantwortung und Schlüsselerfahrung, und sie verfügen über ein spezifisches Fachwissen im Unternehmen. Normalerweise gibt es nur wenige von ihnen und sie befinden sich an der Spitze der Lernpyramide. Die neuen Mitarbeiter hingegen befinden sich am unteren Ende der Lernpyramide, sie haben allgemeines Wissen über das Unternehmen, möchten aber neue Fähigkeiten erwerben.

¹ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentoring>



Beim Reverse Mentoring wird die Lernpyramide umgedreht und verbindet einen Junior-Mitarbeiter mit exzellenten digitalen Fähigkeiten mit einem Senior-Mitarbeiter, der weniger hat. Der jüngste Mitarbeiter wird zum Mentor und ermöglicht es den Nachwuchskräften, den technologischen Wandel ihrer Unternehmen zu führen und zu beschleunigen.

Reverse Mentoring ist ein Instrument des sozialen Austauschs, das die Expertise beider Generationen nutzt, indem es deren unterschiedliche Bedürfnisse, Wertesysteme und Arbeitsanforderungen wahrnimmt.

Traditionelles Mentoring

vs

Reverse Mentoring



Lernpyramide

...umgedreht



TABLE II Reverse Mentoring Compared to Traditional Mentoring*

Reverse Mentoring Exchange	Reverse Mentoring Functions	Traditional Mentoring Functions	Traditional Mentoring Exchange (Kram, 1985)
<ul style="list-style-type: none"> • Shares technical or content expertise and enhances understanding of generational trends • Provides guidance and feedback on training and mastery of new skills and knowledge • Collaboration on projects and research that create contact with each other's colleagues • Demonstrates technology savvy and identifies opportunities to apply knowledge • Generates new approaches to problems and suggestions for implementing solutions • Teaches about social networking sites and social media; introduces to peers/colleagues to increase social integration and social capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Career Support • Knowledge sharing • Coaching* • Exposure and visibility • Skill development* • Challenging ideas • Networking* 	<ul style="list-style-type: none"> • Career Support • Sponsorship • Coaching • Exposure and visibility • Protection • Challenging assignments 	<ul style="list-style-type: none"> • Public support for advancement in the organization • Enhances knowledge and understanding of how to navigate effectively in the corporate world • Create opportunities to demonstrate competence through contact with other senior managers • Shields mentee from untimely or potentially damaging contacts with other senior managers • Assigning challenging work, supported with training and ongoing performance feedback
	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosocial Support • Support and feedback • Acceptance and confirmation • Friendship • Affirmation and encouragement* 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosocial Support • Role modeling • Acceptance and confirmation • Friendship • Counseling 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Role Modeling • New perspective* • Behavior to emulate • Identifying with values 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes, values, and behavior provide a model for mentee to emulate • Provides support and encouragement that enables mentee to experiment with new behaviors • Social interaction characterized by mutual liking, understanding, and informal exchanges about work and nonwork experiences • Enables mentee to explore personal concerns that may interfere with a positive sense of self in the organization; talk openly about anxieties/fears 	

*Reverse mentoring functions that differ from traditional mentoring are in bold. Asterisks indicate overlap with alternative mentoring functions (see Allen & Finkelstein, 2003).

Dieses Projekt würde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Reverse Mentoring ist eine gütige Möglichkeit, die digitale Kluft zwischen den Generationen zu überbrücken, sowie mehr technologische Gewohnheiten zu fördern und gleichzeitig Führungsqualitäten zu entwickeln. Es ist eine Dynamik, bei der sowohl der Mentor als auch der Mentee-Teilnehmer sich gegenseitig bereichern und neues Wissen erwerben.

Es wird erwartet, dass die Entwicklung von Eins-zu-Eins-Beziehungen dazu beitragen sollte, Annahmen und negative Stereotypen zu reduzieren und sogar Ähnlichkeiten hervorzuheben.

Umgekehrte Mentoring-Beziehungen sind durch mehrere Elemente gekennzeichnet:

1. Ungleicher Status der Partner, wobei der Mentee und nicht der Mentor das ranghöchste Mitglied in der Hierarchie der Organisation ist.
2. Der Wissensaustausch mit dem Mentee konzentrierte sich auf das Lernen von der technischen oder inhaltlichen Expertise des Mentors und der Generationenperspektive.
3. Schwerpunkt auf der Entwicklung von professionellen und Führungsfähigkeiten der Mentoren.
4. Bekenntnis zum gemeinsamen Ziel der Unterstützung und des gegenseitigen Lernens.

Sowohl Organisationen als auch Teilnehmer müssen sich dieser strukturellen und inhaltlichen Merkmale bewusst sein, um Reverse-Mentoring-Beziehungen effektiv zu gestalten.

Vorteile des Reverse Mentoring Programms:

➤ Für den Mentor	➤ Für den Mentee	➤ Für die Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstvertrauen • Persönliche und berufliche • Beitrag zur Entscheidungsfindung • Erfahrungen sammeln • Entwicklung von Führungskräften • Verhandlungsgeschick • Entscheidungsfähigkeit auf Basis von Wissen • Innovations- und • Abnehmender Generationenkonflikt • Datengestützte Entscheidungsfindung bezüglich verschiedener 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Veränderungen • Lebenslanges Lernen • Positives Image-Management, • Entwicklung von Führungsqualitäten (v.a. um eine Führungsrolle für die Y-Gen. zu übernehmen) • Multi-Skilling, elterliche Fähigkeiten • Lernen, die Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen • Innovations- und • Abnehmender Generationenkonflikt • Die Erwartungen der Verbraucher der Generation Y verstehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Kommunikation • Lernende Organisation • Ein Weg zu einer flacher werdenden • Produktive Organisation, organisatorisches Imagemanagement • Arbeitgebermarke • Organisationszugehörigkeit, psychologischen Vertrag stärken • Talente anziehen und • Positive Psychologie, motivierte Mitarbeiter • Kundenorientierte Organisation



II. METHODIK

Die primäre Karrierefunktion ist das Teilen von Fähigkeiten, Wissen und Verständnis in Bezug auf technisches oder digitales Fachwissen und Generationenperspektiven. Die Erwartung ist, dass der Mentor sein Fachwissen zu Themen wie Technologie, soziale Netzwerke, fachliche Fortschritte, Generationentrends, Vielfalt, Risikobereitschaft oder Verständnis für eine globale Perspektive teilt. Im Gegenzug kann der Mentee sein Fachwissen zu Themen wie organisatorische Fragen, Arbeitsverantwortung oder Karriereplanung und -entwicklung weitergeben.

Während sich die Beziehung entwickelt, tauschen beide Parteien psychosoziale Funktionen durch den Prozess des gegenseitigen Teilens, der offenen Diskussion und des Lernens von den Lebenserfahrungen des anderen aus.

Jüngere Mentoren bieten neue Möglichkeiten, Probleme zu verstehen, zu lernen und Ideen zu entwickeln. Im Gegensatz dazu modellieren erfahrenere Mentees angemessene berufliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten und demonstrieren die beruflichen Vorteile eines Engagements für kontinuierliches Lernen.

Es ist wichtig, sensibel für individuelle Unterschiede zwischen den Teilnehmern an Reverse-Mentoring-Beziehungen zu sein. Insbesondere die strukturellen Anforderungen an den Rollentausch beim Reverse Mentoring können sowohl für den Mentor als auch für den Mentee eine Herausforderung darstellen.

Das Wachstum von Einzelpersonen kann durch geschlechtsspezifische Barrieren eingeschränkt werden, einschließlich mangelnder Vielfalt in der Führungsebene, Bedenken hinsichtlich der Intimität, Stereotypen und Machtdynamik.

Beim Reverse Mentoring können diese Probleme verstärkt werden, wenn jüngere und weniger erfahrene Angehörige der Minderheit in der Rolle des Mentors statt des Mentees sind.

Die Persönlichkeiten der Teilnehmer beeinflussen auch die Entwicklung von Reverse-Mentoring-Beziehungen. Persönlichkeitsmerkmale, die das Wohlbefinden in sozialen Situationen widerspiegeln, wie z. B. Extraversion, werden mit der erfolgreichen Anbahnung von Mentoring-Beziehungen in Verbindung gebracht. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale machen Mentoren wahrscheinlich attraktiver für Mentees, wie z.B. Fähigkeit, Kompetenz und Lernbereitschaft.

Die Berücksichtigung dieser individuellen Unterschiede ist wichtig bei der Auswahl der Teilnehmer, insbesondere der Mentees, die für solche Fragen sensibel sein müssen.



ERGEBNISSE DES REVERSE MENTORING

Organisatorische Ergebnisse

- Talent Management
- Soziale Gerechtigkeit und Diversität
- Überbrückung von Technologie-Lücken
- Trends und Kunden verstehen
- Innovation vorantreiben
- Organisatorisches Lernen

Die positiven Ergebnisse für Organisationen, die von einzelnen Teilnehmern ausgehen, sind zahlreich. Für Unternehmen ist Reverse Mentoring ein innovatives Instrument für das Talentmanagement, die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern, die Verbesserung von sozialer Gerechtigkeit und Vielfalt, die Überbrückung von technologischen Lücken zwischen Mitarbeitern, das Verständnis von Trends und Kunden und die Förderung von Innovationen. Darüber hinaus kann sich das individuelle Lernen der Teilnehmer auf das organisationale Lernen ausweiten und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens fördern.





Mentor-Ergebnisse

Für die Mentoren liegt der Hauptnutzen der Teilnahme an einer Reverse-Mentoring-Beziehung in ihrer eigenen *Führungsentwicklung* und der Erfahrung, eine professionelle Mentoring-Beziehung zu führen. Durch die Interaktion mit erfahrenen Führungskräften erlangen Young Professionals *organisatorisches Wissen*, wie z.B. Einblicke in die Führungshierarchie der Organisation und lernen, wie man sich in der Organisation zurechtfindet und die Arbeit erledigt.

Der *direkte, persönliche Kontakt mit den Babyboomern* am Arbeitsplatz fordert die Mentoren heraus, unterschiedliche Arbeitswerte und -ansätze zu verstehen und effektiv zu kommunizieren.

Durch den Prozess des Reverse Mentoring sollten die Mentoren *ihr persönliches Lernen* in Bezug auf verbesserte zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Selbstsicherheit, aktives Zuhören, Empathie und Feedback steigern.

Reverse Mentoring sollte das intraorganisatorische Netzwerk der Mentoren erweitern und damit ihr Sozialkapital in der Organisation erhöhen, das die Fähigkeit darstellt, durch soziale Bindungen Zugang zu den Ressourcen anderer zu erhalten. Mentoren, die eine starke Bindung zu ihrem Mentee aufbauen, typischerweise eine Führungskraft, mit der sie sonst wahrscheinlich nicht interagieren würden, können auch Zugang zum Netzwerk ihres Mentees sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation erhalten.

Mentee-Ergebnisse

Für die Mentees besteht der Hauptnutzen der Teilnahme an einer Reverse-Mentoring-Beziehung in der Möglichkeit, die neuesten *inhaltlichen oder technischen Kenntnisse* zu erlernen und die Perspektive von Neueinsteigern in der Organisation kennen zu lernen.

Durch *persönliche Interaktionen mit Mentoren aus der Generation der Millennials* erwerben die Mentees auch Führungsqualitäten durch eine verbesserte Fähigkeit, die verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz zu verstehen und zu kommunizieren. Im Prozess des Reverse Mentoring werden die Mentees wieder mit den Mitarbeitern an der Front des Unternehmens bekannt gemacht und gewinnen durch *beziehungsorientiertes Lernen* eine neue Perspektive auf das Beziehungsnetz, in das ihre Arbeit eingebettet ist.

In erfolgreichen Beziehungen entwickeln die Mentees eine starke Bindung zu ihren Mentoren und lernen die neuesten Technologien und sozialen Netzwerkmedien kennen. Dieser Prozess sollte es den Mentees ermöglichen, ihr Netzwerk zu erweitern und ihr *soziales Kapital* durch eine erhöhte intraorganisatorische Basis an loyaler Unterstützung zu verbessern.

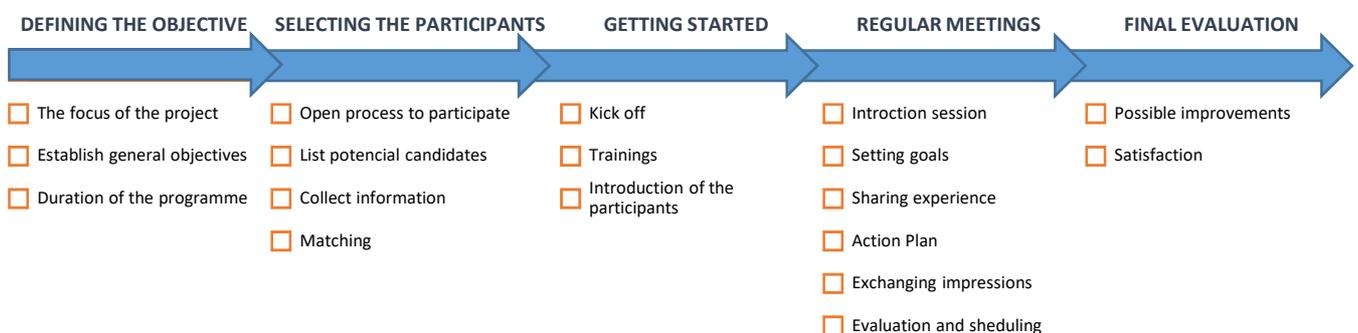
HAUPTÜBERLEGUNGEN

1. Die kontinuierliche Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation ist notwendig, um das Engagement der Teilnehmer im Prozess des Reverse Mentoring zu fördern.
2. Für den Matching-Prozess ist es wichtig, die Teilnehmer, ihre Fähigkeiten und ihre Bedürfnisse zu verstehen.



3. Training für ein Reverse-Mentoring-Programm zur Steigerung der persönlichen Kompetenz von Mentoren und Mentees, zur Verbesserung des Engagements für das Mentoring, der ausgetragenen Unterstützung und der wahrgenommenen Effektivität des Programms.
4. Umgekehrte Mentoring-Beziehungen, insbesondere aufgrund der Technologieversiertheit von Millennial-Mentoren, werden von der Verwendung einer Kombination aus persönlichen Treffen und elektronischen Medien profitieren.
5. Der Reverse-Mentoring-Koordinator würde eine zentrale Rolle spielen, indem er Mentoren rekrutiert, regelmäßige Überprüfungen des Fortschritts des Systems durchführt, als Schlichter bei Unstimmigkeiten oder Streitigkeiten (z. B. zwischen Mentor und Mentee) fungiert, das System evaluiert und verändert und die Ausbildung der Mentoren plant.

REVERSE-MENTORING-PROZESS



SCHRITT 1: DEFINITION DES ZIELS

Es gibt viele potentielle Ansätze des Reverse Mentoring wie z.B. Diversität, Technologie, Tendenzen, etc... aus diesem Grund ist es notwendig, **den Ansatz** Ihres Programms zu definieren. Im Kontext von CVETNET wird der richtige Fokus sein: Verbesserung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter und Verbesserung der Integration der verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz.

- **Legen Sie den Schwerpunkt des Reverse-Mentoring-Projekts fest.**

Sobald der Fokus entschieden ist, besteht der nächste Schritt darin, sich konkrete und messbare Ziele zu überlegen, um ihn zu erreichen, denn es gibt viele, viele Themen zu behandeln. Aber wo sollen wir anfangen?

- **Legen Sie allgemeine SMART-Ziele fest, die den Fokus des Projekts berücksichtigen.**

Diese Ziele hängen von den Bedürfnissen des Mitarbeiters ab, um seine Arbeitsleistung zu verbessern, und können sich auf digitale Kompetenzen, soziale Medien, digitale Tools oder digitale Tendenzen beziehen. Diese Informationen können von der Personalabteilung (Koordinator) des Unternehmens durch Interviews, Umfragen oder Fragebögen, wie dem Fragebogen zur Diagnose der Lernbedürfnisse des CVETNET-Projekts², eingeholt werden.

² <https://cvetnet.com/publications>



Das Unternehmen oder der Reverse-Mentoring-Koordinator kann die SMART OBJECTIVE-Technik verwenden, um Lernziele festzulegen.

Ein Beispiel kann sein: Verbesserung von 2 digitalen Kompetenzen und 2 digitalen Tools von Level 2 (Basis) auf Level 4 (Fortgeschrittene) in 10 Sitzungen Reverse Mentoring, abhängig vom Leistungsarbeitsplatz des Mentees.

Das allgemeine Ziel des Projekts bestimmt die Dauer des Reverse-Mentoring-Prozesses, daher legt der Koordinator die erforderliche Zeit fest, um es zu erreichen. Die Dauer hängt auch von der Art der spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse ab, die der Mentee erwerben soll, und von der Tiefe, in der der Koordinator Einfluss nehmen will/kann. Zum Beispiel kann die Dauer der Sitzung zwischen 1 bis 2 Stunden und die Dauer des Prozesses zwischen 5 bis 10 Sitzungen betragen.

■ **Legen Sie die Dauer des Reverse Mentoring fest.**

Diese Leitziele bilden die Grundlage für den Beginn des Reverse Mentoring, obwohl Mentor und Mentee von Sitzung zu Sitzung an weiteren, noch konkreteren und spezifischeren Zielen arbeiten werden.

Diese Phase hat eine geschätzte Dauer von etwa einem Monat.

SCHRITT 2: AUSWAHL DER TEILNEHMER

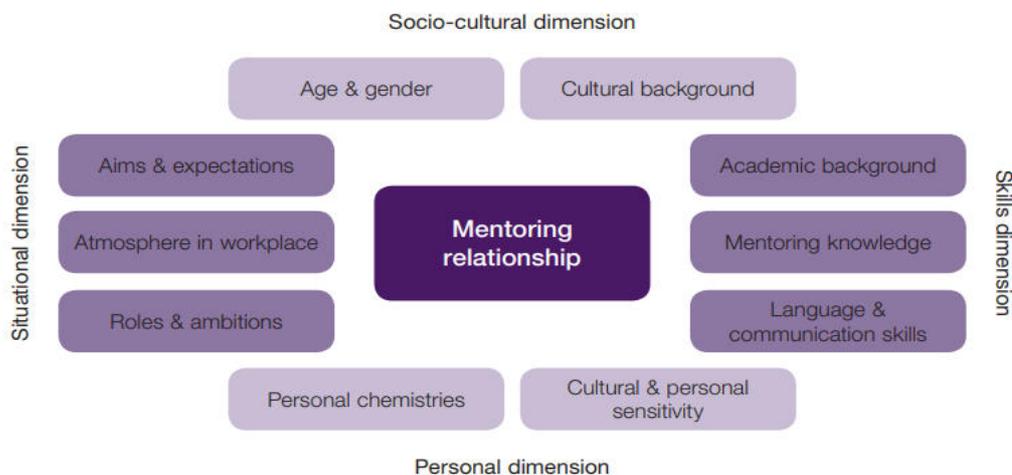


Figure 3: Dimensions and factors influencing the mentoring relationship (Source: Volmari, 2010)

Mentor und Mentee müssen eine Win-Win-Vision für das Reverse Mentoring haben, um eine Beziehung des Respekts und der Offenheit zu schaffen, um Vertrauen zwischen ihnen zu erzeugen und eine effiziente Praxis zur Erreichung der Ziele. Darüber hinaus sollte der Mentor-Kandidat die entsprechenden digitalen und Coaching-Fähigkeiten haben, denn nicht alle Digital Natives können Mentoren sein, wie auch nicht alle Digital Immigrants Mentees sein können.



Der Koordinator verfügt über viele Informationen, um einen Mentor mit einem Mentee zusammenzubringen, da die Personalabteilung des Unternehmens über die Arbeitsplätze und die für eine gute Leistung erforderlichen persönlichen und fachlichen Kompetenzen Bescheid weiß, ebenso wie über die aktuellen Mitarbeiter des Unternehmens.

Wenn dies berücksichtigt wird, ist der erste Schritt bei der Auswahl der Teilnehmer das Wecken des Interesses der Kandidaten an der Teilnahme am Reverse Mentoring.

■ **Kommunizieren Sie den offenen Prozess zur Teilnahme am Reverse Mentoring**

Die Kommunikation mit Medieninhalten oder Artikeln darüber, was Inverse Mentoring ist und welche Vorteile der potenzielle Kandidat erhalten kann, ist ein guter Weg. Die potenziellen Kandidaten müssen für die Teilnahme identifiziert werden.

■ **Listen Sie einige potenzielle Kandidaten für die Teilnahme auf.**

Nach der Kommunikation sammelt der Koordinator Informationen über die Kandidaten durch Umfragen, Fragebögen und Interviews.

■ **Sammeln Sie Informationen über potenzielle Kandidaten.**

Der Kandidat (Mentor und Mentee) kann einige Fragen aus dieser Vorlage "Potenzielle Kandidaten für die Teilnahme am Reverse Mentoring" beantworten:

POTENZIELLE KANDIDATEN ZUR TEILNAHME AM REVERSE MENTORING
Vor- und Nachname: Datum:
Beantworten Sie die folgenden Fragen:
Wie lautet Ihre LinkedIn-URL?
Möchten Sie ein Mentor/Mentee sein?
Was ist Ihre derzeitige Arbeitsfunktion?
Was sind Ihre größten Stärken?
In welchen Bereichen würden Sie sich gerne weiterentwickeln?
Was ist das Erste, was Sie aus dieser Mentorenschaft mitnehmen wollen?
Wenn Sie sich selbst beschreiben müssten...
Was sind einige Herausforderungen, die Sie in Ihrer Rolle im Moment erleben und zu bewältigen versuchen?



Was bedeutet Mentoring für Sie?					
Anweisungen: Markieren Sie mit einem X den Grad der Kenntnisse und Fähigkeiten in den folgenden Bereichen.					
(1-keine, 2-Grundkenntnisse, 3-Mittel, 4-Fortgeschrittene, 5-Experten)					
	1-keine	2-Grund	3-Mittel	4-Fortgeschrittene	5-Sachverständiger
Zum Beispiel: Digitale Kompetenz					
Digitale Kompetenz 1					
Digitale Kompetenz 2					
Digitale Kompetenz 3					
Zum Beispiel: Digitales Werkzeug					
Digitales Werkzeug 1					
Digitales Werkzeug 2					
Digitales Werkzeug 3					
Digitales Werkzeug 4					

In dieser Vorlage kann der Koordinator einige Aspekte der Persönlichkeit des Kandidaten und einige Aspekte der digitalen Bereiche, die Gegenstand des Reverse Mentoring sein werden, in Verbindung mit den erwarteten Lernergebnissen beobachten. Außerdem erfährt der Koordinator, wer freiwillig am Reverse Mentoring teilnehmen möchte, wofür eine bestimmte Einstellung von Offenheit, Engagement und Motivation erforderlich ist.

■ Den Mentor mit dem Mentee zusammenbringen

Der Reverse-Mentoring-Koordinator wird einen Mentor (der über Fachwissen und Expertise verfügt) mit einem Mentee (der einen Lernbedarf hat) zusammenbringen, wobei die Ergebnisse der Fragebögen wie Kompetenzen, Erwartungen und Persönlichkeitsähnlichkeiten berücksichtigt werden. Zusätzlich wird vor dem Matching-Prozess ein Gespräch zwischen dem potenziellen Kandidaten und dem Koordinator empfohlen.

■ Liste endgültiger Paare, die teilnehmen sollen.

Schließlich erhält der Koordinator eine Liste mit endgültigen Paaren für das Reverse Mentoring, um den Prozess weiterzuführen.

Diese Phase hat eine geschätzte Dauer von etwa einem Monat.

SCHRITT 3: ERSTE SCHRITTE

Bis zu diesem Punkt ist das Ziel des Projekts definiert und die Paare, die zusammenarbeiten werden, sind festgelegt. Nun kann der Kick-off des Reverse Mentoring beginnen.

Die Personalabteilung (Koordinator) startet das Reverse Mentoring mit den nächsten Aufgaben:



- Senden Sie eine individuelle **Begrüßungsmail** an Mentor und Mentee, in der Sie über die Rolle und die Gründe, warum Sie Mentor oder Mentee sind, informieren und einige Informationen über die Paare geben (Rolle, Name, Mail und Abteilung).
- Fügen Sie in derselben Mail das Dokument "Grundsätze aus dem Reverse Mentoring" (siehe Anhang A) bei und informieren Sie über die allgemeine Zielsetzung des im STEP1 festgelegten Prozesses.
- Der Koordinator sendet eine zweite Mail an den Mentor und fügt die folgenden Schritte bei, um den Prozess zu starten:
 - Senden Sie eine Nachricht an den Mentee und stellen Sie sich vor
 - Bitten Sie den Mentee um eine kurze Biografie, um ihn/sie vorzustellen
 - Senden Sie dem Mentee den "Mentorship goal-setting framework", damit er ihn vor der ersten Sitzung ausfüllt.

Die vom Mentee ausgefüllte Vorlage "Mentorship goal-setting framework" wird in jeder Sitzung verwendet und hilft dem Mentor und dem Mentee, kleine und spezifische Ziele festzulegen, die zum Erreichen des allgemeinen Ziels des Reverse Mentoring-Prozesses erforderlich sind.

Hier ein Beispiel für den Bogen des "Mentorship goal-setting framework":

MENTORSCHAFT ZIELSETZUNGSRAHMEN	
SITZUNGSNUMMER:	DATUM:
NAME DES TEILNEHMERS:	
ALLGEMEINES ZIEL DES REVERSE-MENTORING-PROZESSES:	
1. IHRE ZIELE HERAUSFINDEN	
a) Schreiben Sie in 5 Minuten Ihre Ziele auf:	
b) Sichten, diskutieren und priorisieren Sie die Ziele, die Sie formalisiert haben möchten.	



2. SMART GOALS (Spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitbasiert):

3. DREI PHASEN FÜR JEDES ZIEL ERSTELLEN

- a) Phase 1: Das Ziel ist hier, einfach einen Schritt zu machen. Machen Sie ihn sehr einfach zu erreichen. Beispiele: Melden Sie sich für zwei Networking-Events an; laden Sie eine Smartphone-App herunter.
- b) Phase 2: Liefert die "Entwicklung" des Ziels. Die Hauptaktionsphase. Beispiele: Treffen mit den beiden Führungskräften; täglich 10 Minuten lang die App nutzen.
- c) Phase 3: Machen Sie es sich zur Gewohnheit. Beispiele: Senden Sie E-Mails an Menschen, die Sie kennengelernt haben, und holen Sie sich Feedback von Networking-Veranstaltungen; behalten Sie die neue Gewohnheit bei, die App zu nutzen.

Um ein guter Mentor zu sein, gibt es eine Menge Techniken, um Reflexion, Unterstützung und konstruktives Feedback zu schaffen. Für ein grundlegendes Mentorentraining wird empfohlen, dass es von einem Experten auf dem Gebiet durchgeführt wird, z. B. einem fachkundigen Mentor oder Coach. Der Trainer hat jedoch einige Beispiele im Anhang A "Mentorenschulung".

SCHRITT 4: REGELMÄSSIGE TREFFEN

Vor dem ersten Treffen kannten sich die beiden per E-Mail, daher ist es wichtig, dass sie sich persönlich vorstellen und ihre Beweggründe für das Reverse Mentoring erklären, um eine Bindung und den Beginn der Beziehung zu schaffen. In allen Sitzungen ist dieser Einführungsteil wichtig, um eine vertrauensvolle und respektvolle Beziehung zu schaffen, da das erste Treffen das wichtigste ist.

Dann kann die Arbeit beginnen!

- Gestalten Sie die Beziehung zwischen ihnen: Erinnern Sie sich an die Rollen mit der Vorlage "PRINZIPIEN DES REVERSE MENTORINGS", legen Sie den Zeitplan der Treffen und den Ort für das Reverse Mentoring fest.
- Festlegen der Ziele. Der Mentor geht mit dem Mentee den "Rahmen für die Zielsetzung des Mentors" durch, der Tage zuvor verschickt würde. Diese Ziele müssen praktisch und nützlich sein und mit dem vom Unternehmen festgelegten allgemeinen Ziel übereinstimmen.
 - Der Mentor achtet darauf, den Mentee zu verstehen und hilft dabei, SMART-Ziele zu definieren, um das allgemeine Ziel zu erreichen, wenn diese nicht klar genug sind.



- Der Mentor beginnt mit dem Austausch von Erfahrungen, Wissen und Ratschlägen. Der Mentor schlägt Aktivitäten und kleine Herausforderungen vor, die der Mentee ausprobieren und nach Möglichkeiten und Grenzen suchen soll.
 - Der Mentor muss emphatisch sein und eine offene Haltung haben, indem er dem Mentee offene Fragen stellt, um Reflexion und Herausforderungen zu erzeugen. (Siehe "Mentorenschulung in Anhang A)

- Der Mentor empfiehlt dem Mentee Aufgaben und Ressourcen wie Bücher, Veranstaltungen, Podcasts oder Blogs.

- Während des Mentorats hat der Mentor eine "Reverse Mentoring Worksheet"-Vorlage zum Ausfüllen. Am Ende der Sitzung teilt der Mentor die Bewertungsvorlage mit dem Mentee, der sie entsprechend seiner Sichtweise als Mentee bereichern kann. In dieser Vorlage finden Sie einige Indikatoren, um die Schritte der Dynamik des Reverse Mentoring zu beobachten und zu überprüfen. Es ist die Gelegenheit für beide, ihre Gefühle, Elemente zur Verbesserung und Fortschritte zu teilen.

ARBEITSBLATT "REVERSE MENTORING"	
SITZUNGSNUMMER:	DATUM:
MENTEE-NAME:	
MENTOR NAME:	
Ist die Begrüßung zu Beginn der Sitzung erfolgt?	Ja/Nein
Ist die Beziehung überprüft worden?	Ja/Nein
Definieren Sie das SMART-Ziel der Sitzung:	
Welche Aktivitäten hat der Mentor dem Mentee vorgeschlagen?	
Welche Empfehlungen hat der Mentor dem Mentee gegeben?	
Listen Sie die Lernergebnisse des Mentees auf.	



Verpflichtungen des Mentee vor der nächsten Sitzung
Welche Aspekte der in der Sitzung gepflegten Beziehung würden Sie hervorheben?
Elemente zur Verbesserung des Prozesses
Andere Kommentare:

- Vor Beendigung der Sitzung, 15 Minuten, tauschen Mentor und Mentee ihre Standpunkte und Gefühle zur Sitzung anhand des "Reverse Mentoring Worksheet" aus. Das Ziel ist es, die Aspekte des Mentorats zu verbessern und eine aufrichtigere und engere Beziehung zu schaffen.
- Der Mentor sendet eine E-Mail an den Mentee mit einem Anhang:
 - Die endgültige gemeinsame "Bewertungsvorlage der Sitzung"
 - Das "The Mentorship goal-setting framework" vor der nächsten Sitzung ausfüllen.
 - Zeitplan für die nächste Sitzung.

Die geschätzte Dauer der Phase der regelmäßigen Treffen hängt vom Plan zur Erreichung des allgemeinen Ziels des Reverse Mentoring ab, den der Koordinator in Schritt 1 (Ziel definieren) festgelegt hat.

SCHRITT 5: ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG DES PROZESSES

Nach dem Zeitraum der regelmäßigen Treffen sollte der Koordinator zwei Aspekte des Prozesses des Reverse Mentoring überprüfen, und zwar durch Fragebögen und Interviews:

1. Verbesserung der allgemeinen Zielsetzung des Prozesses
2. Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Reverse Mentoring



Hier gibt es ein Beispiel für einen Evaluationsfragebogen zur Messung der Zufriedenheit von Mentor und Mentee:

BEWERTUNGSFRAGEN FÜR MENTOREN UND MENTEEES
Name des Mentors
Name des Mentees
Zeitraum der regelmäßigen Treffen:
ZIELE
Haben Sie es geschafft, das allgemeine Ziel des Prozesses zu erreichen?
Listen Sie Ihre Lernergebnisse auf.
Haben Sie eine sichere Beziehung wahrgenommen, in der Sie sich entwickeln können?
Ich brauche mehr davon:
Ich brauche weniger davon:
Zusätzliche Kommentare oder Beobachtungen:

Andererseits kann der Koordinator, um die Verbesserung des allgemeinen Ziels als Folge des Reverse-Mentoring-Prozesses zu messen, die Diagnose des Lernbedarfs zwischen den Teilnehmern des Prozesses überprüfen. Das Unternehmen kann überprüfen, ob sich die digitale Lücke verkleinert hat und die Lernergebnisse ausreichend waren.

Obwohl das Unternehmen diese Indikatoren misst, geht der Nutzen des Reverse-Mentorings darüber hinaus: Es verbessert die Entwicklung der Teilnehmer, die bessere Integration der Generationen und ein besseres Arbeitsumfeld.



III. FALLSTUDIE 1

Studiengang der Vehbi Necip Savaşan Grundschule in der Türkei

Fallstudie: Reverse Mentoring	
Kürze Beschreibung der Herausforderung, für die das Werkzeug eingesetzt wurde	Nach der Teilnahme an einem RETAIN-Projekt-Workshop in der Türkei über den Einsatz des Instruments "Reverse Mentoring" beschlossen Mitglieder des Leitungsteams der Vehbi Necip Savaşan-Grundschule, ein langfristiges schulweites Projekt zu entwickeln, um Reverse Mentoring mit dem gesamten Personal, einschließlich des Verwaltungs- und Hilfspersonals, zu nutzen, um eine integrativere Lernumgebung zu entwickeln.
Kontextbezogene Informationen	<p>Die Vehbi Necip Savaşan-Grundschule wurde 1961 gegründet. Sie hat in letzter Zeit einige Veränderungen durchgemacht. Als die Grundschulpflicht in der Türkei auf acht Jahre ausgedehnt wurde, begann die Schule mit der Ausbildung von Kindern im Alter von 6 bis 14 Jahren. Die Schulleitung war der Meinung, dass das Personal für diese veränderte Schülerpopulation in Bezug auf die erforderlichen Fähigkeiten und Fachkenntnisse nicht gerüstet war.</p> <p>Darüber hinaus waren sich Lehrer und Verwaltungsangestellte, obwohl sie im Allgemeinen eine positive Einstellung zu diesen Veränderungen hatten, einig, dass dies für eine inklusive Lernumgebung nicht ausreichend war. Zu den wichtigsten Herausforderungen gehörten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elterlicher Druck (Widerstand gegen Veränderungen, unrealistische Erwartungen, kein Interesse an den Leistungen der Kinder usw.), • Unzureichende Regelungen bezüglich störender Schüler, • Leistungsschwache Schüler und Schüler mit geringer Motivation • Lehrer, die sich erschöpft, frustriert, intolerant und ausgebrannt fühlten <p>Darüber hinaus zeigte die Analyse der im Rahmen des RETAIN-Projekts durchgeführten Interviews, dass nicht nur das Verwaltungs-, sondern auch das Lehrpersonal große Herausforderungen in Bezug auf Schüler wahrnahm, die infolge sozioökonomischer Benachteiligung bildungsbenachteiligt waren oder aufgrund bestimmter Lernbehinderungen eine besondere Betreuung</p>
Titel des Tools	Umgekehrtes Mentoring



<p>Wie hat die Schule mit dem Tool gearbeitet</p>	<p>Die Schule startete ein Projekt mit dem Namen "Anlatmazsan Bilemeyebilirim", was so viel bedeutet wie "Wie kann ich es wissen, wenn du es mir nicht erzählst?", wobei das "Reverse Mentoring" als Werkzeug eingesetzt wurde.</p> <p>Der Schulleiter und einer der Lehrer, die beide am RETAIN-Projekt teilgenommen hatten, arbeiteten als Mentor und Mentee zusammen, bauten das Projekt auf und trafen sich zweimal pro Woche für eine Stunde.</p> <p>Die Ziele des Projekts waren:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifizieren und Verstehen von Schlüsselbereichen für Verbesserungen in der gesamten Schule 2. Ermöglichung der Mitarbeiter, das Verwaltungsteam über Bereiche zu informieren, die ihrer Meinung nach die Verbesserung der Schule behindern könnten 3. Geben Sie jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, zu erklären, wie er von Problemen/Ereignissen im Schulumfeld betroffen sein könnte 4. Um Klatsch und Tratsch und damit negative, demotivierende Gespräche unter den Mitarbeitern zu verhindern. 5. Verbessern Sie das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und helfen Sie ihnen, sich wertgeschätzt und respektiert zu fühlen. <p>Dementsprechend teilten der Schulleiter und die Lehrerin ihre Ideen zunächst mit einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern und dann mit einer allgemeinen Versammlung des gesamten Schulpersonals. Die anfängliche Kleingruppe übernahm die Verantwortung für die Erstellung der benötigten Materialien, der Website, der Terminformulare, der Mentorenreflexionsbögen und der Plakate, um die Idee des Projekts schulweit zu verbreiten.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da es als Langzeitprojekt geplant war, will die Schule den Prozess so lange fortsetzen, bis sie sicher ist, alle erwarteten positiven Ergebnisse erzielt zu haben. Erfreulicherweise ist das Projekt bereits ein Teil der
<p>Förderliche Faktoren</p>	<p>Durch den Prozess des Reverse Mentoring sollen die Mentoren ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten wie Selbstsicherheit, aktives Zuhören, Empathie und Feedback verbessern. Die Anwendung des Tools bewirkt also eine persönliche und berufliche Veränderung in diesen Bereichen.</p> <p>Darüber hinaus berichteten in unserer Fallstudie sowohl der Schulleiter als auch der Lehrer, der das Projekt ins Leben gerufen hatte, dass die Zusammenarbeit als gleichberechtigte Lernpartner die organisatorische Hierarchie abschwächte. Infolgedessen sahen sie eine "echte Lernhaltung" als eine weitere Voraussetzung</p>



Barrieren	<p>Aufgrund der enthusiastischen und innovativen Einstellung des Schulleiters traten während des Reverse-Mentoring-Prozesses keine Barrieren auf. Mögliche Barrieren könnten jedoch sein:</p> <ul style="list-style-type: none">(a) Vereinbaren und Verfolgen des Fortschritts(b) sich an geplante Treffen halten und vereinbarte Maßnahmen umsetzen(c) Bereitstellung, Schutz und Respektierung der Privatsphäre(d) konstruktiv zu den geteilten Themen und dem erhaltenen Feedback zu sein(e) nicht bereit zu sein, die persönlichen Erfahrungen einer anderen Person zu teilen und zu respektieren(f) eine "echte Lernhaltung" einnehmen(g) Organisationshierarchie
Entwickelt von	Seden Tayan, Figen Yilmaz Çekirova University, School of Foreign Languages, Adana, TURKEY
In Zusammenarbeit mit....	Vehbi Necip Savaşan-Grundschule www.vehbinecipsavasan.meb.k12.tr Kontaktperson(en): Ahmet Yurtcu (Der Schulleiter) ahmetyurtcu@gmail.com Sultan Bostanci Karakoç (Lehrer) sbostanci_6501@hotmail.com



IV. FALLSTUDIE 2

Das Reverse-Mentoring-Programm von AXA ³

Die digitale Transformation der AXA wird von einem Ziel geleitet: der Zufriedenheit der Kunden. Der Konzern muss herausragende Online-Services anbieten und in der Lage sein, die neuesten Trends zu erkennen oder sogar zu antizipieren, um seine Führungsposition in der neuen Welt von heute zu behaupten: der digitalen Wirtschaft.

"Heute arbeiten bei AXA, wie in vielen anderen Unternehmen auch, drei bis vier Generationen von Menschen zusammen. Für uns geht es also darum, die Silos aufzubrechen und die Grenzen zu überwinden". Karima Silvent. Leiterin Human Resources.

Mit Reverse Mentoring macht AXA die Herausforderung der Generationenlücke, vor der die meisten großen Unternehmen derzeit stehen, zu ihrem Vorteil. Seit November 2014 sind die Mitarbeiter des Konzerns eingeladen, als Mentoren oder Mentees an dem Programm teilzunehmen, je nachdem, wie vertraut sie mit digitalen Tools sind.

REVERSE MENTORING AT AXA

A STEP TOWARDS OUR CULTURAL TRANSFORMATION



³ <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>

<https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>

<https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-was-millennials-fuehrungskraefte-und-senior-manager-beibringen-können-9f2998f68b46>

<https://www.youtube.com/watch?v=NQltmugk9fc&t=171s>



Das multinationale Unternehmen nahm Hunderte seiner Top-Führungskräfte und bat jüngere Mitarbeiter, deren Mentoren zu sein. Twitter, LinkedIn und Pocket sind die Themen, die den größten Erfolg haben. Themen, die sich mit Innovation und der Sicherheit persönlicher Daten beschäftigen, sind ebenfalls sehr beliebt. Diese neuen Fähigkeiten werden für Führungskräfte immer wichtiger, um Social-Media-Plattformen und -Strategien zu verstehen und zu nutzen.

■ Wie ist das Mentorenprogramm aufgebaut?

Führungskräfte (Mentees) werden mit jüngeren Mentoren für sechs einstündige Sitzungen gepaart. Die erste Sitzung, "Getting Started", ist so gestaltet, dass der Mentee seine Interessen und Neugierde äußern kann, so dass jeder Mentor die Inhalte, die er mit seinem Mentee teilt, individuell anpassen kann. Viele Mentees wünschen sich die Behandlung von Social-Media-Apps, um ihre LinkedIn- oder Twitter-Accounts zu optimieren und um mehr Kontakt zu den digitalen Generationen (Generationen X und Y) zu haben. In jeder folgenden Sitzung werden Inhalte vorgestellt und erforscht.

Es geht darum, der älteren Generation, die es gewohnt ist, sich als weise Meister ihrer Domäne zu fühlen, das nötige Vertrauen zu geben, mit den neuesten und beliebtesten Technologien zu arbeiten. Dabei beginnen die Führungskräfte zu erkennen, welche Produkte ein bedeutendes tägliches Publikum anziehen und wie sie diese Tools in ihrem täglichen Leben nutzen können.

Praktiken, die der Generation X und Y offensichtlich erscheinen, können für ältere Mentees wertvoll und aufschlussreich sein. Zum Beispiel: "Verwenden Sie nicht überall das gleiche Passwort" und "Versuchen Sie Paypal, anstatt Ihre Kreditkartennummer einzugeben". Themen können tiefer gehen, wie z. B. zu erkennen, welche Art von Daten eine App von Ihrem mobilen Smartphone verwendet.

A CONCRETE APPROACH TO IMPROVE EVERYONE'S DIGITAL USAGE



AXA hat seit 2014 Inhalte entwickelt, und die Mentoren haben jetzt die Kapazität, über 400 Aktivitäten/Modelle an Informationen zu teilen.



■ Was sind die Vorteile von Reverse Mentorship?

Ein Thema, das AXA im Laufe der Etablierung des Mentorenprogramms feststellte, ist, dass die Mentees versuchen, Technologien zu verstehen, die mit ihrem täglichen Leben zu tun haben, im Gegensatz zu Unternehmenstechnologien. Aus diesem Grund würden Inhalte integriert, die dieses Bedürfnis nach dem Umgang mit Apps ansprechen, die täglich von der breiten Masse genutzt werden. Sobald die Mentoren diese Technologien entmystifizieren und die Mentees verstehen, wie digitale Tools ihr persönliches Leben verbessern können, sehen die Führungskräfte einen Wandel in ihrer digitalen Denkweise bei der Arbeit.

bot eine Perspektive auf die praktischen Anwendungen dieses Programms. *"Nachdem sie dieses Programm durchlaufen haben, bei dem es darum geht, Selbstvertrauen in Technologiethemen aufzubauen, sind die älteren Mentees bereit, sich wieder mit ihren Teams zu beschäftigen. Sie haben jetzt das Wissen, um die anstehenden Projekte, die ins Stocken geraten sind, weil sie nicht verstanden haben, worum es geht, richtig zu prüfen."* Gilliane Cabrere, CEO des AXA Lab Silicon Valley

AXA betont, dass dieses Programm nicht nur für eine Seite des Tisches von Vorteil ist. Die Mentoren können ihre Mentees zu allem befragen, von der persönlichen Entwicklung bis hin zu Themen, die mit der Wirtschaft oder dem Management zu tun haben.

"Es ist für beide Seiten von Vorteil. Natürlich lernen die Senior Executives etwas dazu. Aber die jüngere Generation bekommt auch direkten Zugang zu einigen unserer Top-Führungskräfte und kann von deren Ratschlägen und Erkenntnissen profitieren, auch außerhalb des Programms. Das ist ein ziemlich einzigartiges Wertangebot!" Cabrere.

■ Was sind die Herausforderungen von Reverse Mentorship?

Veränderungen stoßen zwangsläufig auf Widerstand, aber die Führungskräfte von AXA überwinden schnell ihre Zweifel am Mentorenprogramm. *"Nach den ersten paar Sitzungen ... gaben die Führungskräfte - ganz oben in der Nahrungskette - zu, dass dieses Programm großartig war und sie viel gelernt haben"*, so Cabrere.

Das erforderte von den Learning & Development-Teams die Bewältigung von 3 zentralen Herausforderungen: Vertraulichkeit, Inhalt und Timing.

Der Schwerpunkt des Programms auf neuen Technologien wie sozialen Medien macht die mögliche Weitergabe von persönlichen Informationen zu einem Problem. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie helfen Ihrem Chef, seine persönlichen Fotos auf Facebook hochzuladen. Aus diesem Grund bringen die Projektleiter absichtlich Paare aus verschiedenen Abteilungen zusammen. Außerdem haben Mentor und Mentee vor der ersten Sitzung eine Mini-NDA unterschrieben, um sicherzustellen, dass wir eine 100% sichere Umgebung schaffen (d.h. "keine dummen Fragen" und "was während der Sitzung gesagt wird, bleibt inoffiziell"). Dies hilft, jegliche Unbeholfenheit im Arbeitsalltag zu vermeiden.

Eine weitere Herausforderung ist, dass globale Teams manchmal maßgeschneiderte Inhalte benötigen, damit das Programm einen relevanten Mehrwert bietet. So haben die Projektleiter in den asiatischen Niederlassungen von AXA ihr Programm um lokale Technologietrends ergänzt. Die Messaging-App WhatsApp ist in vielen Regionen der Welt allgegenwärtig, aber in Asien hat Reach WhatsApp ersetzt.



Pellerin erwähnte, dass eine der häufigsten Herausforderungen bei der Verwaltung des Programms einfach darin besteht, verfügbare Zeitfenster für Meetings zu finden. Dies ist eine wichtige Aufgabe für Projektleiter, die Mentoren/Mentees zusammenbringen und ihre Terminkalender oft umstellen müssen, um viel beschäftigten Führungskräften entgegenzukommen. AXA hat festgestellt, dass eine einstündige Sitzung alle paar Wochen ideal für die Effektivität und auch realistisch ist. Die typische Mentorenschaft erstreckt sich formell über sechs Monate, aber diese professionellen Beziehungen werden ermutigt, informell weiterzuführen.

■ Wie kann diese Innovationstechnik für Unternehmen nützlich sein?

Beim Reverse Mentoring werden Mitarbeiter aus verschiedenen Generationen zusammengebracht, die dem Partner einzigartige Erfahrungen und Perspektiven bieten können. Die schiere Größe von Unternehmen macht es am wahrscheinlichsten, dass sie über eine ausreichende Vielfalt an Alter, Erfahrung und Fachwissen verfügen, um eine solche Strategie zu nutzen.

Man könnte argumentieren, dass Start-up-Mitarbeiter und Jungunternehmer (vor allem im Silicon Valley) leicht bei einer Tasse Kaffee Rat von Veteranen der Tech-Branche einholen können. Das stellt nicht unbedingt einen für beide Seiten vorteilhaften Austausch von Werten sicher und beinhaltet auch keine übereinstimmenden Motivationen wie bei zwei Fachleuten, die die gleiche Unterschrift auf ihren Gehaltsschecks sehen.

In einem globalen Unternehmen wie AXA, so Pellerin, geht das Programm inzwischen über das persönliche Mentoring hinaus und umfasst auch Tools wie LinkedIn Elevate, das den Austausch und die Entdeckung wertvoller Informationen und Inhalte von "Experten" innerhalb des Unternehmens ermöglicht.

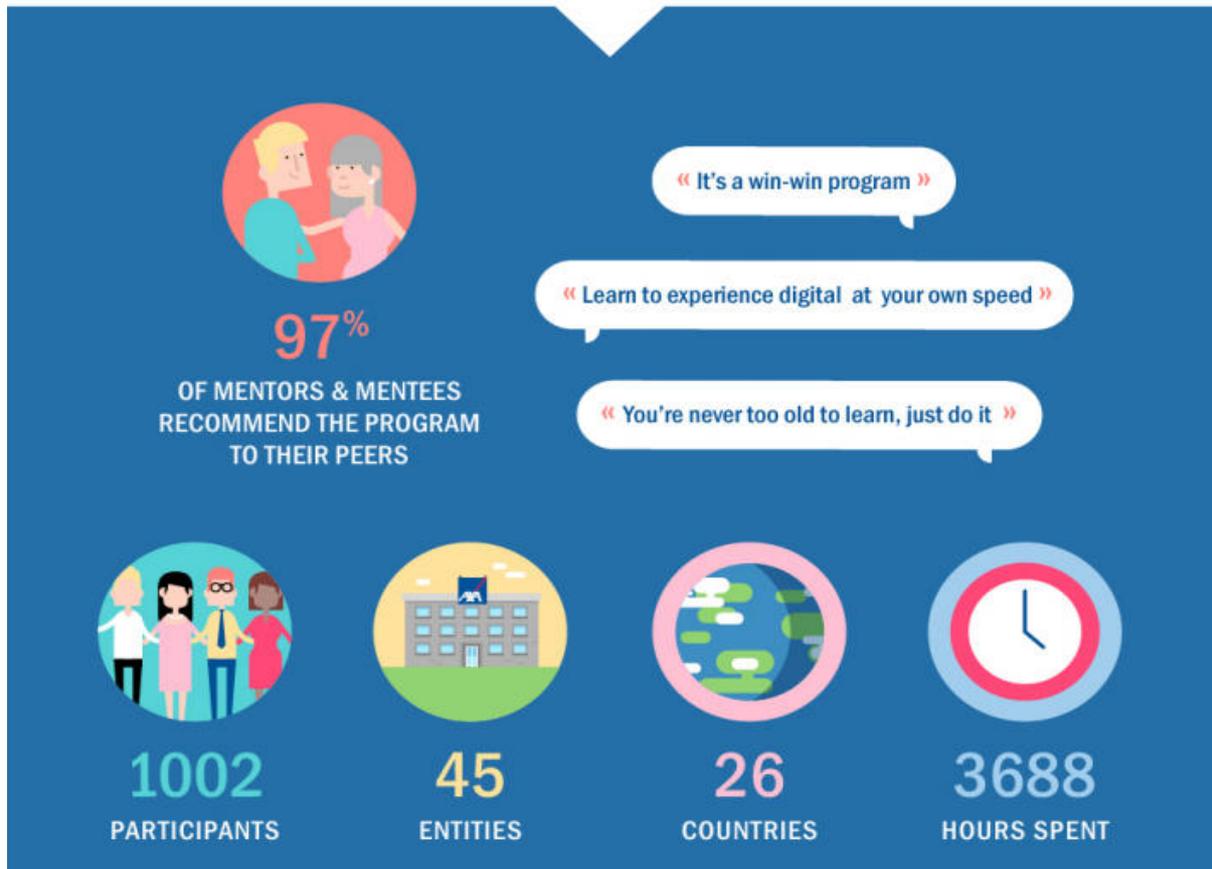
Das Programm bietet Vorteile, die ungewollt andere Schmerzpunkte des Unternehmens ansprechen. Die meisten Menschen haben die Generationsklüfte in großen Unternehmen bemerkt. Ein Vorteil des Programms ist der gemeinschaftsbildende Aspekt, der eine einfachere Kommunikation zwischen diesen Mitarbeitern ermöglicht, die Generationen auseinander geboren sind.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ALREADY A SUCCESS STORY AFTER ONE YEAR



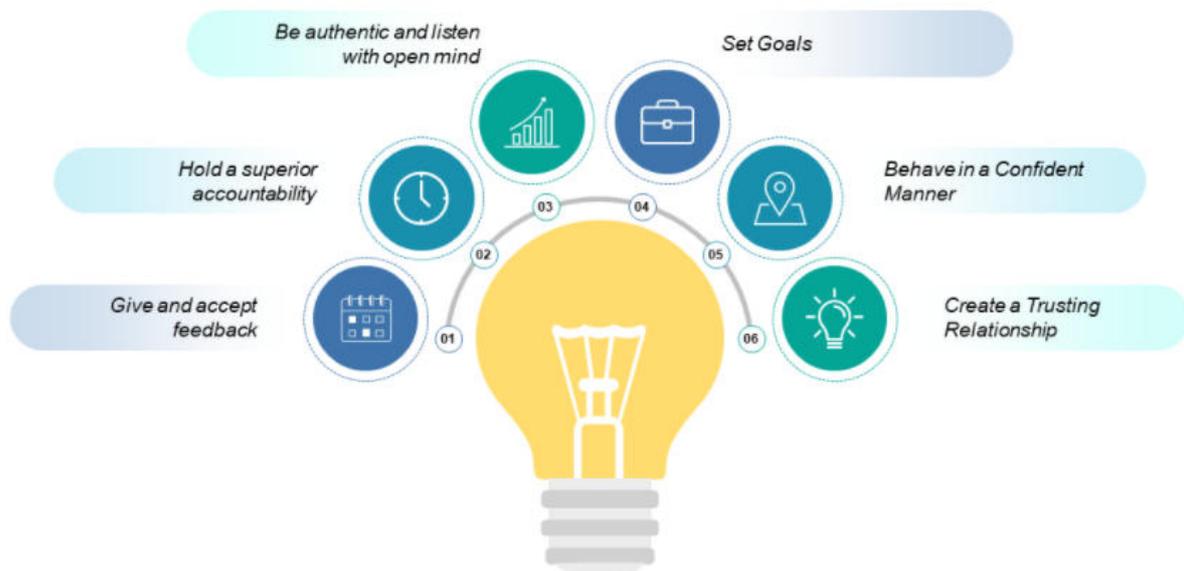


V. APPENDIX

ANHANG A: MENTOREN- UND MENTEE-SCHULUNG

Der Schwerpunkt dieser Basisschulung liegt auf dem Erlernen einiger theoretischer und praktischer Inhalte, um das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit für die Fähigkeiten und Aufgaben zu wecken, die Mentoren für die Durchführung des Mentorings erwerben müssen.

6 Rules of Engagement for Reverse Mentoring





ERSTES MODUL: EINFÜHRUNG (Mentoren und Mentees)

1. Was ist Reverse Mentoring?

Der Trainer lernt den Mentor im Rahmen des Reverse Mentoring kennen. Der Vorschlag des Trainers ist es, die Paare zu orientieren und die Teilnehmer auf ihre Rollen und Verantwortlichkeiten vorzubereiten. Erinnern Sie daran, dass Mentee und Mentor einige Prinzipien verstehen sollten, um das Beste aus einem Mentoring herauszuholen:

PRINZIPIEN AUS DEM REVERSE MENTORING	
WIE MAN EIN GUTER MENTEE IST?	WIE MAN EIN GUTER MENTOR IST?
1. Setzen Sie Ihre Ziele mit Hilfe Ihres Mentors. Verwenden Sie einen Zielsetzungsrahmen für das Mentoring.	1. Helfen Sie dem Mentee, Ziele zu setzen. Verwenden Sie einen Rahmen für die Zielsetzung des Mentorats.
2. Seien Sie offen über Ihre Bedürfnisse. Geben Sie Ihrem Mentor einen Einblick in Ihre Erwartungen und Bestrebungen.	2. Hören Sie geduldig zu und wiederholen Sie die Sichtweise der Bestrebungen Ihres Mentees.
3. Kommen Sie zu jedem Treffen mit einer Agenda, denn Ihr Mentor wird Ihnen nicht viel Feedback oder Ratschläge geben können, wenn Sie keinen Zweck oder keine Ziele haben.	3. Teilen Sie Ihre Erfahrungen und geben Sie Ratschläge. Das ist ein Muss, Ihr Wissen ist wichtig.
4. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr eigenes Lernen. Machen Sie Ihre Aufgaben und führen Sie die Empfehlungen des Mentors weiter, z. B. Bücher lesen, Podcasts hören.	4. Aufgaben und Ressourcen empfehlen: Bücher, Veranstaltungen, Podcasts, Webseiten, Blogs...
5. Beachten Sie die Erfahrung und den Rat Ihres Mentors. Seien Sie nicht defensiv, weil Ihr Mentor Ihnen helfen möchte.	5. Ermöglichen Sie zur Selbstständigkeit. Sie schaffen die Voraussetzungen für intrinsisches und kontinuierliches Wachstum.
6. Lernen und Spaß haben. Ein Mentee zu sein, sollte eine fruchtbare Erfahrung sein.	6. Inspirieren Sie Vertrauen. Inspirieren Sie Ihren Mentee zu mehr Herausforderungen Ziele zu bekommen.
7. Vertraulichkeit ist vereinbart	7. Vertraulichkeit ist vereinbart

2. Die Ziele der Sitzung:

Beim Reverse Mentoring besteht die Rolle des Mentors darin, Unterstützung, Anleitung und Feedback zu geben, um die Entwicklung einiger persönlicher und beruflicher Kompetenzen des Mentees zu fördern. Aber worauf konzentriert sich der Mentor? Der Mentee und der Mentor müssen ein SMART-Ziel (Spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitbasiert) definieren, das sie in diesem Prozess erreichen wollen.



Der Trainer lernt als Mentor, was ein SMART-Ziel ist und wie man es gemeinsam mit dem Mentee erstellt, wobei er an den Kontext der digitalen Fähigkeiten erinnert wird. Es gibt mehrere Webseiten mit Inhalten über SMART-Ziele und Videos wie:

<https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

Der Mentor muss einige Fragen kennen, um ein **SMARTes** Ziel zu definieren:

Spezifisch: Das Ziel sollte klar und spezifisch sein, aus diesem Grund sind einige Fragen wichtig:

- Was möchte der Mentee erreichen?
- Warum ist dieses Ziel wichtig?
- Wer ist beteiligt?
- Wo befindet es sich?
- Welche Ressourcen oder Grenzen sind betroffen?

Messbar: Diese Funktion ermöglicht es Mentor und Mentee zu wissen, ob das gewünschte Ergebnis erreicht würde oder nicht, sowie die Entwicklung oder den prozentualen Fortschritt des Ziels.

- Welche Indikatoren der Überwachung berücksichtigen beide?
- Wie erkenne ich, wann es vollbracht ist?
- Woher wissen beide den Fortschritt des Prozesses?

Erreichbar: Dieses Attribut bezieht sich auf die Ressourcen, die man besitzt. Das Ziel muss also mit den Fähigkeiten des Mentees übereinstimmen und sicherstellen, dass das angegebene Ziel erreicht werden kann. Die Idee ist, ein ehrgeiziges Ziel zu setzen, das aber gleichzeitig möglich ist.

- Welche digitalen Fähigkeiten hat der Mentee?
- Ist der Mentee für die Ausführung einer bestimmten Aufgabe ausgebildet?
- Über welche Lernfähigkeit verfügt der Mentee?
- Wie kann ich dieses Ziel erreichen?

Relevant: In diesem Schritt geht es darum sicherzustellen, dass das Ziel des Mentees für ihn/sie von Bedeutung ist und dass es auch mit anderen relevanten Zielen übereinstimmt:

- Ist das Ziel in der aktuellen Arbeitsumgebung anwendbar?
- Welchen weiteren Nutzen wird der Mentor haben, wenn er/sie das Ziel erreicht?
- Warum ist der Erfolg für den Mentor wichtig?
-

Zeitbasiert: Die Ziele müssen einen zeitlichen Rahmen innerhalb des festgelegten Zyklus haben. Beim umgekehrten Mentoring hängt die Zeit von den regelmäßigen Treffen ab (Phase III).



- Wie viel Zeit hat der Mentee, um das Ziel zu erreichen?

Das Ziel dieses Kapitels ist, dass der Mentor mit dem Mentee ein SMART-Ziel für den Reverse-Mentoring-Prozess definieren kann.

3. Die Bindung:

Der Mentor sollte eine sichere Umgebung schaffen, die auf Vertrauen, Empathie, Engagement und Relevanz basiert. Um diese Ergebnisse zu erreichen, schaffen beide gemeinsam eine Beziehung, in der sie die Ziele, Normen, Rollen und Methoden festlegen.

Die Rolle eines jeden Teilnehmers ist entscheidend, um einen Raum des Vertrauens, des Respekts und der Offenheit zu schaffen und Barrieren abzubauen, die durch Positionen auferlegt werden können. Der Mentor ist kein Helpdesk. Der Mentor unterstützt den Mentee durch verschiedene Techniken.

4. Fördernder und fordernder Dialog:

Der Mentor muss eine neugierige Einstellung haben, um dem Mentee Unterstützung und Anleitung zu geben.

Der Mentor beobachtet konkrete Erfahrungen und erzeugt einen anhaltenden und herausfordernden Dialog, der auf reflektierenden Fragen basiert. Es ist besser, wenn der Mentor offene Fragen verwendet, die den Mentee zum Nachdenken anregen und ihm die Möglichkeit geben, seine eigene Meinung zu überprüfen. Einige Beispiele sind:

- Was wollen Sie erreichen?
- Was passiert gerade jetzt?
- Wie hätten Sie es denn gerne?
- Was verhindert es?
- Auf welche Probleme könnten Sie stoßen?
- Was könnte ich tun?
- Wo kann ich weitere Informationen finden?
- Was ist zu tun?
- Was ist Ihnen klar?

"Die effektivsten Fragen zur Förderung des Bewusstseins und der persönlichen Verantwortung beginnen mit Worten, die versuchen, Daten zu quantifizieren oder zu sammeln, Begriffe wie *was*, *wer*, *wie viel* und so weiter. *Warum* davon abgeraten wird, da sie oft Kritik beinhalten und den Gesprächspartner in die Defensive bringen können" (Whitmore, 2018).

Fragen Sie, wie und warum sie analytisches Denken fördern, was auch notwendig ist, damit der Mentor bewerten und Feedback geben kann.



Der Mentor nutzt sein Know-how, um den Mentee zu bewerten und ihm ein FEEDBACK zu geben, das ihn herausfordert, sich zu verbessern und aus seiner Komfortzone herauszukommen. Das sind die besten Praktiken⁴:

- Die Art Ihres Feedbacks sollte spezifisch sein, geben Sie wenn möglich Beispiele an
- Oreo-Technik: Umgeben Sie negatives Feedback mit positivem Feedback. Sie beginnen und über mit einer positiven Erklärung.
- Geben Sie Feedback so nah an der Beobachtung wie möglich
- Fragen Sie den Mentee nach dem Feedback, Sie wollen, dass er/sie reflektiert

Um zu lernen, wie man gut Feedback gibt, lesen Sie Beispiele und sehen Sie sich ein Tutorial an (Sweatt, 2021) :

"Ms. Tyler coacht Mr. Butler, und zufälligerweise hat er das gleiche Problem wie Ms. Thomas im ersten Szenario. Ms. Tyler hat Mr. Butler am Vortag in Aktion beobachtet, und nun setzen sie sich zusammen, damit Ms. Tyler ihm Feedback geben kann.

Hier ist, was Ms. Tyler zu sagen hat. Mr. Butler, Ihre Lektion über geometrische Formen hat mir sehr gut gefallen. Die Schüler schienen während Ihrer Aktivität sehr engagiert und aktiv zu sein. Aber eine Sache, die mir aufgefallen ist, ist, dass die Schüler sehr laut waren, und das hat andere Schüler, die sich wirklich konzentrieren wollten, abgelenkt. Vielleicht können Sie ein Handzeichen für Ihre Schüler entwickeln, damit sie wissen, wann sie zu laut werden und leiser sein müssen.

Der Trainer kann eine Menge Webseiten und Videos finden, die diese Technik erklären.

ZWEITES MODUL: VERTRAUENSBEZIEHUNG (für Mentoren)

1. Kennen Sie Ihren Mentee:

Wenn der Mentor den Mentee kennt, könnte er den Mentee besser unterstützen und motivieren. Einige Fragen, an die der Mentor denken sollte:

- Über welche Kenntnisse verfügt der Mentee?
- Welche Fähigkeiten hat der Mentee?
- Was möchte der Mentee am Ende bekommen?
- Was motiviert den Mentee?

Der Mentor kann eine Empathiekarte wie einen Leitfaden verwenden, um den Mentee tiefer kennenzulernen. Zum Beispiel:

⁴ <https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>



Hinweis: eine leere Empathiekarte ⁵

2. Öffnen Fähigkeiten, um Wissen und Praktiken zu teilen. Wenn der Mentor Wissen austauscht, hilft er seinen Kollegen, sich zu verbessern und neue Sichtweisen und Möglichkeiten kennenzulernen.

- Überprüfen Sie, ob der Mentee verstanden hat, was Sie erklärt haben?
- Sind Sie geduldig und einfühlsam?
- Fördern Sie die Autonomie des Mentees?

3. Kommunikationsfähigkeit:

Der Trainer verfügt über viele Ressourcen, um z. B. die Kommunikationsfähigkeiten zu erlernen:

<https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>

DRITTES MODUL: PRAXIS (Für Mentoren, wenn es eine Gruppe gibt)

Die Möglichkeit, mehrere Mentoren gleichzeitig zu schulen, erlaubt die Erstellung von Rollenspielen zwischen ihnen, die den umgekehrten Mentoring-Prozess simulieren. Diese Simulationen schaffen Räume zum Üben und Beobachten, um die Fähigkeiten der Mentoren zu verbessern.

⁵ <https://www.mindtools.com/pages/article/empathy-mapping.htm>



Vorlage zum Trainer, um den Ablauf des Rollenspiels zu beobachten:

ÜBEN DES REVERSE-MENTORING-PROZESSES	
Name des Mentors	
Name des Mentees	
Datum:	Dauer der Sitzung:
CO - ERSTELLUNGSBEZIEHUNG	
Hat der Mentor dem Mentee seine Rolle erklärt?	
Hat der Mentor die Methodik der Sitzung erklärt?	
Hat der Mentor die Dauer und Periodizität der Sitzung erklärt?	
Gestalten sie das Ziel der Sitzung mit?	
Welche Maßnahmen haben eine sichere Umgebung geschaffen?	
NACHHALTIGER UND HERAUSFORDERNDER DIALOG	
Verwendet der Mentor Reflexionsfragen?	
Mit welchen Aktionen fordert der Mentor den Mentee heraus?	
Bietet der Mentor dem Mentee Feedback an?	
Welche Techniken verwendet er/sie, um Feedback zu geben?	
Welche Techniken setzt er/sie ein, um den Mentee zu motivieren?	
Ist der Mentor geduldig und einfühlsam?	
Fördert er/sie die Autonomie des Mentees?	
Zusätzliche Kommentare:	



VI. LEXIKON

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Komfortzone⁶ : Eine Komfortzone ist ein psychologischer Zustand, in dem sich die Dinge für eine Person vertraut anfühlen und sie sich wohlfühlt und (wahrnimmt, dass sie) die Kontrolle über ihre Umgebung hat und ein geringes Maß an Angst und Stress erlebt. In dieser Zone ist ein konstantes Leistungsniveau möglich.

Digital Immigrats⁷ : Ein digitaler Immigrant ist ein Begriff, der sich auf eine Person bezieht, die vor dem digitalen Zeitalter aufgewachsen ist. Diese Personen, die oft der Generation X/Xennial und älter angehören, sind nicht mit allgegenwärtigen Computern oder dem Internet aufgewachsen und mussten sich daher an die neue Sprache und Praxis der digitalen Technologien anpassen. Dem gegenüber stehen die Digital Natives, die keine andere Welt kennen als die, die durch das Internet und smarte Geräte definiert ist.

Digital Natives⁸ : Digital Natives ist ein Begriff, der 2001 von Marc Prensky geprägt wurde, um die Generation von Menschen zu beschreiben, die im Zeitalter der allgegenwärtigen Technologie, einschließlich Computer und Internet, aufgewachsen sind. In entwickelten Ländern gelten als Digital Natives, da sie hauptsächlich über Computer, soziale Netzwerkdienste und SMS kommunizieren und lernen. Digital Natives sind schon in jungen Jahren mit Technologie und Computern vertraut und betrachten Technologie als integralen und notwendigen Bestandteil ihres Lebens. Das Gegenstück zu Digital Natives sind Digital Immigrants.

Mentoring⁹ : Mentoring ist eine Methodik und Praxis, die darauf abzielt, das Potenzial von Menschen zu entwickeln, basierend auf dem Transfer von Wissen und Lernen durch Erfahrung, alles innerhalb eines strukturierten Prozesses, in dem eine persönliche und vertrauensvolle Beziehung aufgebaut wird. Zwischen einem Mentor, der einen anderen entsprechend seinen Bedürfnissen anleitet, stimuliert, herausfordert und ermutigt, um sein Talent zu maximieren.

Eine **offene Frage**¹⁰ ist eine Frage, die nicht mit einem "Ja" oder "Nein" oder mit einer statischen Antwort beantwortet werden kann. Offene Fragen sind als Aussage formuliert, die eine längere Antwort

⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Comfort_zone

⁷ <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-immigrant.asp>

⁸ <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>

⁹ <https://www.escueladementoring.com/mentoring/>

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Open-ended_question



erfordert. Die Antwort kann mit Informationen verglichen werden, die dem Fragesteller bereits bekannt sind.

SMART-Ziele¹¹ : Ziele sind Teil jedes Aspekts des Geschäfts/Lebens und geben ein Gefühl der Richtung, Motivation, einen klaren Fokus und verdeutlichen die Bedeutung. Indem Sie sich Ziele setzen, geben Sie sich selbst ein Ziel, das Sie anstreben. Ein SMART-Ziel wird verwendet, um die Zielsetzung zu unterstützen. SMART ist ein Akronym, das für Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Realistisch und Terminiert steht. Daher beinhaltet ein SMART-Ziel alle diese Kriterien, um Ihre Bemühungen zu fokussieren und die Chancen zu erhöhen, Ihr Ziel zu erreichen.

¹¹ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/>



VII. QUELLENVERZEICHNIS

1. Mentorloop. (s.f.). Das komplette Mentoring-Programm-Toolkit. Obtenido de Mentorloop:
<https://mentorloop.com/resources/>
2. Sweatt, A. (2021). *Geben und Empfangen von Feedback*. Obtenido de SOPHIA:
<https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>
3. Whitmore, J. (2018). *Coaching*. Paidós.
4. <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>
5. <https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>
6. <https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-was-millennials-fuehrungskraefte-und-senior-manager-beibringen-können-9f2998f68b46>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=NQltm2gk9fc&t=171s>