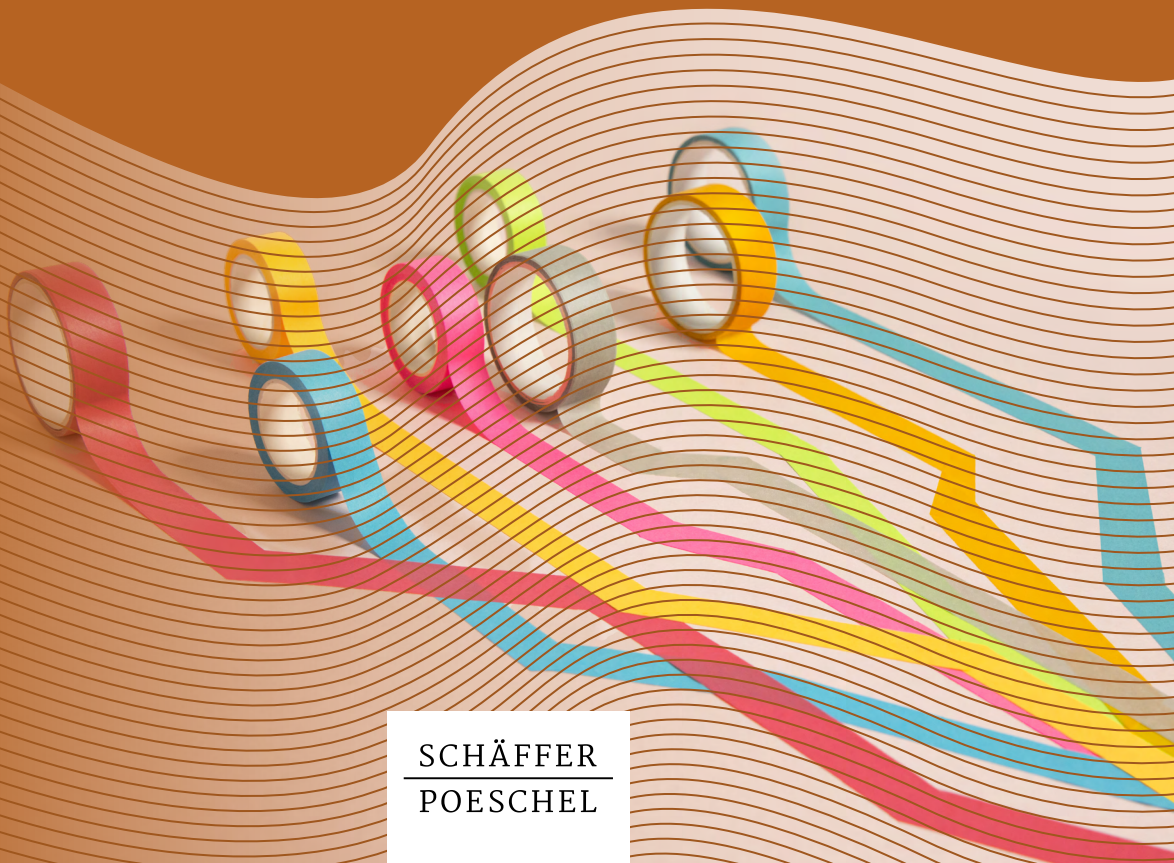


Sandra Jauslin | Javier Hernández | Volker Schulte

# Reverse Mentoring

Den Wissenstransfer zwischen  
Generationen gestalten



SCHÄFFER  
POESCHEL

Sandra Jauslin/Javier Hernández/Volker Schulte

# Reverse Mentoring

Den Wissenstransfer zwischen Generationen gestalten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5105-5 Bestell-Nr. 10603-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5106-2 Bestell-Nr. 10603-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5107-9 Bestell-Nr. 10603-0150

Sandra Jauslin/Javier Hernández/Volker Schulte

#### **Reverse Mentoring**

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © twomeows, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

## **Digitalisierung, Inklusion, Wandel – Chancen des Reverse Mentorings**

Alle im Boot halten, die Jungen wie die älteren Mitarbeitenden, das ist das Gebot der Stunde. Bei den Jungen müssen wir aufpassen, dass sie nicht nach einer Zeit des Einarbeitens, nämlich genau dann, wenn sie ihre Produktivität voll erreicht haben, wieder gehen. Die älteren in der Belegschaft müssen fit gehalten werden, denn wenn die Coronakrise einmal überwunden werden sollte – und damit rechnen wir ja im Jahr 2021, sind wir froh um jeden qualifizierten Mitarbeitenden, selbst wenn er nur noch wenige Berufsjahre vor sich haben sollte.

Vor allem bei den älteren Generationen ist Digitalisierung nach wie vor ein Thema, das Ängste und Unbehagen erzeugt. Im Gegensatz zu den Jüngeren sind die Älteren erst im Erwachsenenalter mit den digitalen Kommunikationsmitteln in Berührung gekommen. Hatte man früher noch für alles und jedes eine gedruckte Gebrauchsanweisung, so muss jedes neue Tool, jede Hardware durch intuitives Verstehen und Entschlüsseln bei der Anwendung erlernt werden.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und des Privatlebens betrifft uns alle und es ist nicht möglich, sich dem zu entziehen. In der digitalen Welt verändern sich Programme und Anwendungen rasant. Kaum hat man sich als Nutzer eingearbeitet, kommen schon wieder Updates und neue Unwägbarkeiten. Die Arbeitsoberfläche sieht anders aus, Funktionen wurden entfernt, neue hinzugefügt. Diese ständige meist autodidaktische Weiterbildung kostet Energie und setzt ein hohes Maß an Bereitschaft voraus, am Ball zu bleiben und die Motivation für neue digitale Anwendungen und Programme zu behalten.

Niemand kann sich diesem Wandel auf dieser, aber auch auf anderen Ebenen entziehen, denn zunehmend sind Dienstleistungen digital und es gibt mehr und mehr Aufgaben, die ausschließlich digital zu erledigen sind.

Dieses Buch plädiert dafür, die technische Seite der Digitalisierung und die menschliche Seite der Arbeitswelt mit Freude und spielerisch miteinander zu verbinden. Reverse Mentoring ist die in eine Methodik verpackte Philosophie, jüngere und ältere Generationen am Arbeitsplatz miteinander ins Gespräch zu bringen und damit einen impliziten und expliziten Mehrwert für den Einzelnen wie auch für das Unternehmen als Ganzes zu bewirken. Einfach gesagt helfen im Gegensatz zum traditionellen Mentoring, bei welchem die älteren Mitarbeitenden die jungen unterstützen und beraten, auch die Jungen den Älteren. Dabei dient die Methode dem systematischen Wissensmanagement, der Altersstrukturplanung sowie den Change-Projekten in Unternehmen.

Reverse Mentoring möchte Impulse setzen, niederschwellig und auf Selbstorganisation basierend Menschen zum Erfahrungsaustausch zusammen zu bringen. Damit ähnelt die Methode dem Empowerment-Ansatz. Dieser setzt auf Strategien und Maßnahmen, die Autonomie und Selbst-

bestimmung von Menschen und Gruppen verstärken, um ihre Interessen selbstverantwortlich und selbstbestimmt vertreten zu können. Voraussetzungen für Empowerment innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens sind eine Kultur des Vertrauens und des Dialogs, mithin also genau das, was durch die Reverse-Mentoring-Methode erreicht werden soll, nur geht es bei diesem Ansatz um ein spezifisch generationenübergreifendes Empowerment.

Empowerment ist die Voraussetzung, um Selbstkompetenz aufzubauen. Selbstkompetenz wiederum ist die Grundlage für gelingende Delegation in der Arbeitswelt. Diese wiederum ist die Basis, in ein Unternehmen eine Innovationskultur zu fördern. Dadurch findet Inklusion statt, die Überführung der Unternehmenskultur in ein sektor-, zielgruppen- und themenübergreifendes Konzept, um soziale wie betriebswirtschaftliche Aufgaben zu bewältigen. Durch die Stärkung gemeinsamen Lernens wird die Mitverantwortung jedes Einzelnen in der Organisation gefördert. Mit dieser Mitverantwortung wird es zu neuen Beteiligungsansätzen der Mitarbeitenden kommen, die das Unternehmen fit für die digitalisierte Welt von heute und morgen machen. Reverse Mentoring ist ein Schritt darauf hin.

Prof. Dr. Christoph Steinebach  
Allensbach, im Dezember 2020

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Einleitung – Flexibilisierung und Eigenverantwortlichkeit in der Arbeitswelt .....</b>	<b>13</b>
1.1 Demografischer Wandel als Megatrend .....	13
1.2 Technologischer Wandel als Megatrend .....	13
1.3 Altersparadigma und Gesellschaft .....	14
1.4 Elemente strategischer Personalplanung .....	15
1.4.1 Lebenslanges Lernen .....	15
1.4.2 Reverse Mentoring als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	17
1.5 Reverse Mentoring als Philosophie und Methode .....	20
1.6 Transfermodell – Reverse Mentoring .....	22
1.6.1 Umsetzung .....	23
1.6.2 Resultate .....	24
<b>Teil 1: Theoretische Grundlagen und Voraussetzungen des Reverse Mentorings .....</b>	<b>25</b>
<b>2 Reverse Mentoring – generationenübergreifendes Lernen .....</b>	<b>27</b>
2.1 Reverse Mentoring – Definition .....	27
2.2 Warum ist Reverse Mentoring in der Zukunft wichtig? .....	27
2.3 Konzept Reverse Mentoring .....	30
2.3.1 getTogether .....	32
2.3.2 Reverse Talk .....	32
2.3.3 Case Clinic .....	32
2.4 Unterstützende Maßnahmen .....	35
2.4.1 Retrospektive .....	35
2.4.2 Coaching .....	36
2.4.3 Taskforce .....	37
2.4.4 Consultants .....	38
2.5 Organisationsmodelle in der Vergangenheit und in der Gegenwart .....	38
2.5.1 Das tribunale impulsive Paradigma .....	39
2.5.2 Das traditionelle konformistische Paradigma .....	39
2.5.3 Das moderne leistungsorientierte Paradigma .....	39
2.5.4 Das postmoderne pluralistische Paradigma .....	40
2.5.5 Das systemische Paradigma .....	40
2.5.6 Das integrale evolutionäre Paradigma .....	40

2.6	Generations-Typologie .....	41
2.6.1	Silver Surfer (1939–1949) .....	41
2.6.2	Easy Riders oder Babyboomers (1950–1964) .....	42
2.6.3	Generation X (1965–1980) .....	42
2.6.4	Generation Y (1980–2000) .....	43
2.7	Welchen Nutzen haben die verschiedenen Zielgruppen vom Reverse Mentoring? .....	44
<b>3</b>	<b>Knowledge Management – vom »Know what« zum »Know why«</b> .....	<b>45</b>
3.1	Vom lebenslangen Lernen zum Wissensmanagement .....	45
3.2	Was verstehen wir unter Wissensmanagement .....	46
3.3	Mehrwert von Wissensmanagement .....	48
3.4	Wissen sichtbar machen als Basis der Weiterentwicklung .....	49
3.5	Persönliches Wissensmanagement und Netzwerken .....	51
3.6	Wissen teilen .....	53
3.7	Vorteile eines Wissensmanagements mit Reverse Mentoring .....	55
<b>4</b>	<b>Innovation-Mindset – die »on the system«-Kybernetik zukünftiger Arbeit</b> .....	<b>59</b>
4.1	Innovation Mindset .....	59
4.2	Kybernetik und Arbeitswelt .....	59
4.3	Fachübergreifende Kompetenzen .....	60
4.4	Die VUCA-Welt .....	61
4.5	Unboss the company .....	63
4.6	Organisationskultur und Reverse Mentoring .....	65
4.6.1	Definition .....	65
4.6.2	Bedeutung der Organisationskultur .....	66
4.6.3	Die Basis der Unternehmenskultur .....	67
<b>5</b>	<b>Mindful Leadership – achtsames Führen</b> .....	<b>73</b>
5.1	Achtsamkeit .....	73
5.2	Achtsamkeitskultur in Unternehmen aufbauen .....	74
5.3	Achtsame Führung .....	75
5.4	Selbstwertgefühl beim Individuum und Team fördern .....	78
5.5	Kardinaltugenden .....	78
5.5.1	Klugheit .....	79
5.5.2	Gerechtigkeit .....	79
5.5.3	Tapferkeit .....	80
5.5.4	Maß .....	80
5.6	Sekundärtugenden .....	81

5.7	Achtsame Führung und Komplexität .....	82
5.8	Das Führungsdreieck .....	82
5.9	Führungsgrundsätze und psychologischer Vertrag .....	87
<b>6</b>	<b>Resilienz – vom »Leading Self« über das resiliente Team zu widerstandsfähigen Organisationen .....</b>	<b>91</b>
6.1	Kompetenzmodell resilienter Teams .....	92
6.2	Die resiliente Organisation – Aufbau von Sozialkapital .....	95
<b>7</b>	<b>Reverse Mentoring – Changeprozesse meistern .....</b>	<b>97</b>
7.1	Was ist Changemanagement .....	97
7.2	Changeprozesse und Reverse Mentoring .....	98
7.3	Aus Betroffenen Beteiligte machen .....	99
<b>Teil 2:</b>	<b>Praxisumsetzung .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Implementierungsprozess und Praxisbeispiele .....</b>	<b>103</b>
8.1	Reverse-Mentoring-Canvas .....	103
8.2	Praxisbeispiel Helvetia Versicherungen AG – Förderung von Agilität, Innovation und Kundenzentrierung .....	108
8.2.1	Das Unternehmen .....	109
8.2.2	Problemstellungen .....	110
8.2.3	Kosten .....	110
8.2.4	Das Vorgehen .....	110
8.2.5	Business-Case-Canvas .....	111
8.3	Die Schweizerische Post AG – »Die digitale Fitness in der Organisation erhöhen« .....	113
8.4	Schweizerisches Tropen- und Public-Health-Institut – Reverse Mentoring aus der Sicht eines Tandems .....	119
8.5	Business and Professional Women – Wissen und Werte bewahren und weitergeben .....	126
8.5.1	Die Organisation .....	126
8.5.2	Die Umsetzung .....	127
8.5.3	Ergebnisse des Pilotversuchs .....	128
8.5.4	Fazit und nächste Schritte für BPW .....	129
8.6	Semadeni AG – Ein Familienunternehmen macht sich fit für die Zukunft .....	130
8.6.1	Das Unternehmen .....	130
8.6.2	Die Maßnahmen .....	130
8.6.3	Mit Reverse Mentoring zum Ziel .....	131



<b>9</b>	<b>Co-Creation und Zielorientierte Projektplanung</b>	<b>133</b>
9.1	Komplexität kollektiver Innovation	133
9.2	Co-Creation als Motor kollektiver Intelligenz	133
9.2.1	Der Prozess	134
9.2.1.1	Connect: Menschen und Ideen verbinden	134
9.2.1.2	Discover: die Fakten entdecken	134
9.2.1.3	Explore: die Hintergründe verstehen	134
9.2.1.4	Share: die Schlussfolgerungen teilen	134
9.2.1.5	Agree: entscheiden	135
9.2.1.6	Create: Lösungen schaffen	135
9.2.1.7	Do: Lösungen umsetzen	135
9.2.1.8	Connect	135
9.2.2	Verbindung als Voraussetzung	135
9.3	Zielorientierte Projektplanung ZOPP	136
9.3.1	Problemanalyse	137
9.3.2	Zielanalyse	137
<b>10</b>	<b>Selbstführung lernen</b>	<b>139</b>
10.1	Definition	139
10.2	Bedeutung der Selbstführung	140
10.3	Handlungsanleitung	142
10.3.1	Vision	143
10.3.2	Körper, Seele, Geist	144
10.3.3	Fähigkeiten und Entwicklung	148
10.3.4	Selbstdisziplin	149
10.3.5	Persönliche Positionierung	150
10.3.6	Wirksamkeit und Mehrwert	150
<b>11</b>	<b>Achtsamkeit in der Organisation</b>	<b>153</b>
11.1	Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)	153
11.1.1	Hintergrund	154
11.1.2	Methode	154
11.1.3	Achtsamkeit im MBSR-Ansatz	155
11.1.4	Dreitägiger Kompaktkurs	157
11.1.5	Zertifikatskurs Achtsamkeit in der Führung	158
11.2	Achtsamkeitskurse online unter Covid-19-Bedingungen	159

<b>12</b>	<b>Reverse Mentoring unter Homeoffice-Bedingungen</b> .....	<b>161</b>
12.1	COVID-19 – Herausforderungen für Mitarbeitende und Management .....	161
12.2	Lebensqualität und Kontrollverlust .....	161
12.3	Digitale Führung .....	163
12.4	Resilienz und Kompetenzerleben im Homeoffice .....	163
12.5	Reverse Mentoring im Homeoffice .....	164
Danksagung .....		165
Literaturverzeichnis .....		167
Stichwortverzeichnis .....		171
Die Autoren .....		173