

## Mit Zurückhaltung

**Führung.** Der Stuttgarter Laufbahnberater Stefan Müller zu jungen Vorgesetzten.



Stefan Müller

*Herr Müller, was ist der häufigste Fehler junger Vorgesetzter?*

Mangelnder Respekt vor dem, was war und ist. Junge Führungskräfte haben den Vorteil, dass sie noch ohne festgefahrene Denkmuster an die Arbeit gehen. Wenn aber jemand kommt und sagt oder auch

nur spüren lässt, jetzt machen wir mal alles ganz anders und endlich richtig, wird er Widerstände auslösen. Die Wertschätzung der bisher erbrachten Leistung ist elementare Voraussetzung für eine gute Fortsetzung der Arbeit in eigener Sicht- und Handlungsweise.

*Was müssen junge Vorgesetzte unbedingt bedenken?*

Dass der Wechsel des Chefs Angst und Unsicherheit hervorruft. Wird das im alltäglichen Umgang nicht bedacht oder gar mit unbedachten Bemerkungen noch geschürt, wird das vordergründigen Opportunismus und Ja-Sagerei auslösen, in Wirklichkeit aber einsam machen oder dazu führen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden einem ungestüm agierenden jungen Vorgesetzten anhand ihres Vorsprungs beim Prozess- und Fachwissen beweisen wollen, auf ihn verzichten zu können.

*Wie werden die ersten Schritte also richtig gesetzt?*

Neben dem Respekt gegenüber der bisherigen Leistung der vorher und heute handelnden Menschen kommt es vor allem darauf an, Fragen zu stellen und sich ernsthaft darum zu bemühen zu verstehen, was die Mitarbeiter tun und warum. Dazu gehört, sich um den ganzen Menschen zu kümmern. Je mehr sie über deren private Umstände, Anforderungen und Begrenzungen wissen, desto eher können sie auch die passenden und leistbaren Aufgaben zuteilen und Erwartungen formulieren. Wesentlich ist also, sich so rasch und so ernsthaft wie möglich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Aufgaben zu beschäftigen und – ganz wichtig – Leistungen zeitnah und spontan zu würdigen.

*Ein junger Vorgesetzter will und muss sich beweisen und dazu nicht nur das Verhalten „nach unten“, sondern auch das „nach oben“ bedenken. Wie?*

Für die junge Führungskraft stellt sich nicht nur die Aufgabe: „Wie führe ich meine Mitarbeiter?“, sondern auch: „Wie führe ich meinen Chef?“. Junge Vorgesetzte können sehr wohl etwas dafür tun, wie sie gesehen werden. Wenn sie proaktiv berichten, was sie gerade erledigt haben, woran sie arbeiten und was sie vorhaben, tun sie gut daran. Wenn sie aber auch rechtzeitig über Schwierigkeiten informieren, bevor sie der Vorgesetzte von anderen erfährt, erweisen sie sich als souverän. Und es ist auch ein Zeichen von „junger Weisheit“, den Chef zu fragen und ihn einzubinden, um von seiner Erfahrung und seinem Wissen zu lernen.

*Spielt nicht auch das Verhalten sich selbst gegenüber eine Rolle?*

Diesen Punkt halte ich für extrem wichtig. Eine gute Führungskraft ist auch gut zu sich selbst. Wir haben in unserer multimedialen und globalisierten Gesellschaft einen schleichenden Prozess der permanenten mentalen Verfügbarkeit erlebt. Wer hier keine Grenzen setzt, ist auf dem Weg der Selbstaufgabe. Und es stellt sich immer die Frage, was der Einzelne selbst dazu beitragen kann, die Situation zu entschärfen. Dazu gehört, die Mitarbeiter nicht mit Nachrichten zu bombardieren, keine Flut an Meetings mit unklarer Agenda anzusetzen und keine endlosen Diskussionen zuzulassen. Junge Vorgesetzte wachen also auch dadurch über sich selbst, indem sie auf die anderen aufpassen und sie pfleglich behandeln.

Die Fragen stellte Hartmut Volk.



In der Welt von App, Web und Social Media kennen sich Jüngere oft besser aus als Ältere. Dort kann sogenanntes Reverse Mentoring funktionieren. Foto: Caro

## Jung coacht Alt

**Voneinander lernen.** Mentoring als Baustein der Personalentwicklung gibt es inzwischen in vielen Unternehmen. Wenn die Rollen umgekehrt verteilt sind, wie im Reverse Mentoring, coacht dagegen der Junior den Senior.

Manchmal sind die Jungen den Alten einfach voraus. Da erzählt der Vater nach dem Besuch einer Weiterbildung begeistert über die Kreativitätstechniken, die er dort kennengelernt hat, und die Tochter meint nur lapidar: „Das machen wir schon seit der Grundschule so.“ Auch Unternehmen haben erkannt, dass jüngere Mitarbeiter in manchen Dingen mehr Experten sind als die erfahrenen Kräfte, und versuchen dieses Wissen zum Wohle der Organisation allgemein verfügbar zu machen.

So hat das Pharma- und Chemieunternehmen Merck zum Beispiel seinen interessierten Führungskräften Auszubildende zur Seite gestellt, die sie in die Welt des Web 2.0 und der Sozialen Medien einführen. Der IT-Konzern IBM wiederum sammelte schon Erfahrungen mit gemischten Teams, bei denen eine Frau eine männliche Führungskraft für die typisch weiblichen Verhaltensweisen im Arbeitsalltag sensibilisierte.

Reverse Mentoring lautet das Schlagwort für solche Ansätze. Anders als beim klassischen Mentoring, bei dem eine erfahrene Führungskraft eine Nachwuchskraft jenseits des Tagesgeschäfts unter ihre Fittiche nimmt, damit die Nachwuchskraft von den Erfahrungen des Managers profitieren kann, lautet beim Reverse Mentoring die Devise: Junior coacht Senior.

Als geistiger Vater des Konzepts gilt der Mischkonzern General Electric: In den 1990er Jahren erkannte Unternehmenschef Jack Welch, dass sein Management-Team noch viel über das damals immer stärker an Bedeutung gewinnende Internet zu lernen habe. Er forderte daher 600 Top-Führungskräfte auf, jüngere Mentoren im Konzern zu finden, die sich mit dem Internet gut auskannten und sich von diesen mit dem Web vertraut machen zu lassen. Welch ging mit gutem Beispiel voran. Wenig überraschend war, dass die meisten Mentoren zwischen

### TYPISCHE THEMEN SIND INTERNET UND SOCIAL MEDIA

20 und 35 Jahre jung waren. Schließlich gehörten sie der ersten Generation an, die mit dem Internet bereits während ihrer Jugend- und Ausbildungszeit in Berührung gekommen war.

Die Deutsche Telekom praktiziert das Reverse Mentoring ebenfalls; nach Angaben des Unternehmens bestehen ständig zwischen 20 und 30 solcher Teams. Den Anfang machte Telekom-Chef René Obermann persönlich: Er suchte sich einen Trainee, um mit den Augen eines jungen Mitarbeiters die

Welt des Web 2.0 kennenzulernen. Die Personalentwicklung gibt den jungen Mentoren einen Leitfaden an die Hand, der umreißt, was die Inhalte des Reverse Mentoring sein können: von Facebook und Twitter bis zum Enterprise 2.0, über Wikis und Blogs bis zum Aufsetzen eines Projekt-Wikis. Die Teams setzen ihre Schwerpunkte aber letztlich selbst und bestimmen auch Umfang und Frequenz der Treffen.

„Reverse Mentoring bezieht sich immer auf ein bestimmtes Thema, während es beim klassischen Mentoring um verschiedene Dinge gehen kann, etwa Sparringspartner zu sein oder Wissen weiterzugeben“, sagt Michael Heuser, Professor für Internationales Management an der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) in Mettmann. Heuser hat in früheren Personalentwicklungspositionen Erfahrungen mit diesem Mentoring-Ansatz sammeln können. Jedenfalls lebt das klassische Mentoring davon, dass der Mentee von der Erfahrung seines Mentors profitieren kann. „Und deshalb funktioniert Reverse Mentoring natürlich auch nur bei Themen, wo der Junior mehr Erfahrungen hat als der Senior.“ Kein Wunder, dass Internet, Soziale Medien und Web 2.0 die typischen Themen eines Reverse Mentoring sind.

Hans-Georg Willmann, Psychologe und Inhaber der Personalberatung JobID in Freiburg, glaubt, dass Reverse Mentoring auch „oft Projektcharakter“ hat. Ist sozusagen das Lernziel erreicht, hat das Tandem aus jungem Mentor und erfahrenem Mentee seinen Zweck erfüllt. Klassische Mentoring-Verhältnisse bestehen dagegen oft länger als

die zunächst vorgesehene Phase. Willmann sieht neben eher harten Technologiethemen auch durchaus weitere Ansatzpunkte für ein Reverse Mentoring. „Erfahrene Führungskräfte können mehr über die Einstellung

### BESTEHENDE HIERARCHIE BLEIBT

und Haltung der Generation Y lernen, über Zeitgeist und Trends“, glaubt er. Zudem könnten Führungskräfte von der „unverbauten Wahrnehmung“ der jungen Kollegen profitieren.

Gerade mit Blick auf den stärker an Bedeutung gewinnenden Diversity-Ansatz kann das Reverse Mentoring auch für den Personalbereich selbst interessant sein: „Auf diesem Wege erfahren Personalentwickler aus erster Hand, was die jungen Mitarbeiter wollen. Darauf können sie dann wiederum die Rahmenbedingungen und Angebote des Unternehmens abstimmen,“ so Willmann.

Wobei Heuser darauf hinweist, dass es beim Reverse Mentoring neben der Erfahrung des Mentors noch eine zweite Hürde gibt – die Psychologie der Situation: „Die bestehende Hierarchie zwischen Mentor und Mentee lässt sich beim Reverse Mentoring nicht wegdefinieren. Im klassischen Mentoring stört das nicht. Ein Mentor kann sogar mal barsch werden, wenn er den Mentee aufrütteln will. Beim Reverse Mentoring wird das nicht vorkommen.“ Michael Vogel

## Böse Absichten hinter einfachen Fragen

**Social Engineering.** Industriespionage kann auch einfache Arbeitnehmer treffen.

Die Situation ist eigentlich ganz alltäglich: „Nein, tut mir leid, mein Chef ist mit seinen Kindern unterwegs.“ – „Ach toll, wie alt sind die beiden denn?“ Eine nette Plauderei am Telefon, die für Arbeitnehmer aber zum Problem werden kann. Denn hinter solch vermeintlich harmlosen Fragen verbirgt sich vielleicht eine besondere Variante der Firmen- oder Industriespionage, genannt Social Engineering.

Die Angreifer versuchen dabei, durch das Ausnutzen menschlicher Schwächen an wichtige Informationen zu gelangen, erklärt Christian Schaaf von der Sicherheitsfirma Corporate Trust. In dem oben erzählten Beispiel sind das zum Beispiel Namen und

Alter der Kinder, aus denen sich vielleicht das Computerpasswort des Chefs zusammenbauen lässt. „Dem Opfer wird gezielt das Gefühl vermittelt, dass eigentlich nichts Schlimmes passieren kann.“

Ins Visier der Spione geraten vor allem Industrieunternehmen aller Art. „Im Grunde alle Firmen, die etwas machen, was kein anderer kann“, erklärt die Professorin Melanie Volkamer, die am Darmstädter Center for Advanced Security Research (CASED) über das Thema Social Engineering forscht.

Angegriffen werden nicht nur hochrangige Mitarbeiter, sondern gerade auch Arbeitnehmer, die im Abwimmeln unerwünschter Anfragen nicht so geübt sind. „Da steht dann auf einer Messe vielleicht auch mal der Entwickler am Stand und nicht der geschulte Pressesprecher“, erklärt Sicherheitsexperte Schaaf eine bekannte Variante. „Der ist natürlich sehr stolz auf sein Produkt und möchte es unbedingt zeigen.“

Zum Problem wird das, wenn ein geschickter Angreifer dann an die Techniker-Ehre appelliert und ihm so Geheimnisse entlockt – zum Beispiel mit einem Satz wie „Aber das kann Ihr Produkt nicht, oder?“

Arbeitnehmer können sich mit kleinen Tricks selbst vor Spionage schützen und zum Beispiel auch bei kurzer Abwesenheit den PC-Bildschirm ausmachen und ihr Büro abschließen. Hilfreich ist auch, sich Strategien zum Loswerden eventueller Angreifer zu überlegen, erklärt Melanie Volkamer. „Viele scheuen sich, am Telefon einfach Nein zu sagen, weil sie das als unhöflich empfinden.“ Stattdessen könnten sie zum Beispiel „Da muss ich erst kurz meinen Kollegen fragen“ sagen. „Wichtig ist aber vor allem, dass der Arbeitgeber klare Regeln zum Umgang mit Geheimnissen aufstellt“, sagt die Professorin. Angestellte müssten genau wissen, an wen sie was herausgeben dürfen – und sich auch darauf berufen können. dpa

### » TERMINE

Der Verein zur Förderung der Berufsbildung e. V. in Ludwigsburg startet am 9. November den berufsbegleitenden Lehrgang **Vertriebsmanager**, der **Handelsfachwirt** beginnt am 5. November. ☎ 0 71 41 / 9 11 07 - 26, www.ihk-vfb.de

Am 26. November startet die GFN AG in Stuttgart die Weiterbildung **„Moderne IT im Büro mit SAP-Führerschein“**. www.gfn.de

Beim Garp-Bildungszentrum in Plochingen startet am 6. November der Kurzlehrgang **„Profi-Schweißen für jedermann“**. www.garp.de; ☎ 0 71 53 / 83 05 - 0