

# Wissenstransfer umgekehrt: Reverse Mentoring

Online-Tagung "Change Maker 50+" am 27.10.2022

Elke Düing, Lukas Bill & Werner Neumer – Deutsche Bundesbank



# CHANGE 50+ MAKER

**Sind offen für...**

- Neue Themen und bereit lebenslang zu lernen!
- Digitalisierung / digitale Arbeitsweisen und wollen diese aktiv nutzen!
- Sichtweisen anderer Generationen und suchen den Austausch!

# CHANGE 50+ MAKER

Sind offen für...

- Neue Themen und bereit leben
- Digitalisierung aktiv nutzen!
- Sichtweisen austauschen und suchen den Austausch!

**Reverse Mentoring**

# Warum Reverse Mentoring?

## Zielsetzung des Programms

Als umgekehrtes Mentoring-Programm geben junge Beschäftigte ihr spezifisches Wissen über Technologie, Social Media, New Work etc. an ältere, erfahrene Führungskräfte – die Mentees – weiter.

- Intensivierung des Dialogs zwischen Generationen / Hierarchien fördert **Verständnis füreinander** und die Entwicklung einer attraktiven, zeitgemäßen **Unternehmenskultur**
- **Wissenstransfer** unterstützt die **digitale Transformation** des Unternehmens und die Entwicklung hin zu einer **lernenden Organisation**
- **Netzwerke knüpfen**, gemeinsam weiter kommen
- Erhöhung der **Arbeitgeberattraktivität** und **Nachwuchskräftebindung**

Wandel der Unternehmenskultur	
1 Die Bank als „Kompetenzzentrum Analyse“ positionieren.	5 Digitale Innovation vorantreiben und Datenpotenziale nutzen.
2 Rolle der Bank im Kontext des Eurosystems und des SSM weiterentwickeln.	6 Attraktivität als Arbeitgeber steigern und aktives Personalmarketing weiter ausbauen.
3 Leistungsangebot vor dem Hintergrund des gesetzlichen Mandats optimieren.	7 Personalplanung und -entwicklung intensivieren.
4 Moderne IT-Infrastruktur als grundlegende bankweite Basisanforderung weiterentwickeln.	8 Neue Kommunikationsformen in der Öffentlichkeitsarbeit prüfen und Reichweite der Kommunikation stärken.

Strategische Bezugspunkte des Reverse Mentorings

**Elke & Lukas:**

**Was hat euch zur Teilnahme am  
Reverse Mentoring bewogen?  
Was sind eure Ziele?**

## Mentor\*innen

- Nachwuchskräfte ein bis drei Jahre nach interner Ausbildung oder Direkteinstieg in die Bank
- Selbstbewusstes, sicheres Auftreten
- Gute Kommunikationsfähigkeit und Organisationsgeschick
- Bereitschaft die Rolle der\*des Lehrenden zu übernehmen

## Mentees

- Führungskräfte (sukzessive top-down Erweiterung)
- Offenheit und Neugier
- Bereitschaft sich in die Rolle der\*des Lernenden zu begeben

**DEUTSCHE BUNDESBANK EUROSYSTEM**

**Wir suchen für das Programm Reverse Mentoring 2022**

Mentor*innen	Mentees
<ul style="list-style-type: none"><li>• die nach interner oder externer Ausbildung (alle Laufbahnen) etwa ein bis drei Jahre in der Bank arbeiten und dies nun von einer anderen Seite kennenlernen möchten!</li><li>• denen Digitalisierung und New Work wichtig sind und die bereit sind, die Rolle der*des Lehrenden zu übernehmen!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die langjährige Führungserfahrung in der Bank mitbringen und denen der Austausch mit der jüngeren Generation wichtig ist!</li><li>• die up-to-date sein möchten und bereit sind, sich in die Rolle der*des Lernenden zu begeben!</li></ul>

**Ziel ist es, eine Win-Win-Situation herzustellen, in der**

Mentor*innen	Mentees
<ul style="list-style-type: none"><li>• ihr Wissen zu Digital-Themen weitergeben!</li><li>• sich mit einer Führungskraft austauschen!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ihre digitale Fitness stärken!</li><li>• Einblick in die Sichtweisen der jüngeren Generation erhalten!</li></ul>

**Mögliche Themengebiete können sein...**

- Social Media, Portale, Messenger (z. B. Instagram, LinkedIn, Threema)
- BBK-Anwendungen (z. B. Intranet/Sharepoint, Outlook, FAVIS)
- Digitales Arbeiten (z. B. Jabber, Webex, iPhone/iPad)
- Digitalisierung (z. B. Künstliche Intelligenz, Big Data, Cloud Services)
- Weitere (z. B. App Trends, Internetrecherche, Generationen)

**Ein Angebot des Zentralbereichs Personal und des Demografiebeauftragten**  
Webcode: #600321

Die Zuordnung der Mentees und Mentor\*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen erfolgt anhand eines Fragebogens über ein Matching gemeinsamer Interessenfelder. In einer Auftaktveranstaltung lernen die Tandems sich und verschiedene Methoden kennen, die das Mentoring zu einem Erfolg werden lassen. Danach tauschen sie sich über einen Zeitraum von sechs Monaten in regelmäßigen, selbstorganisierten Treffen zu zweit zu den individuell festgelegten Themenschwerpunkten aus.

Flyer zur Teilnehmeransprache

# Ausgestaltung des Programms

- Bis zu 20 Tandems
- Freiwillige Teilnahme am Programm
- Zuordnung anhand eines Online-Fragebogens über Matching gemeinsamer Interessenfelder
- Keine hierarchische Beziehung zwischen Mentee und Mentor\*in
- Fokus auf Digital-Themen inkl. Bundesbankanwendungen und New Work
- Programmdauer 6 Monate mit regelmäßigen, selbstorganisierten Treffen der Tandems und zentralen Rahmenveranstaltungen



# Ablauf des Programms

## Empfehlung:

**Selbstorganisierte Treffen  
1x Monat für ca. 2 Stunden**



Schulung  
Mentor\*innen

6 Monate

Monatliche Austauschmöglichkeit für Mentees bzw. Mentor\*innen via Webex

### Auftaktveranstaltung

- Beziehung aufbauen
- Ziele/Erwartungen klären
- Regeln festlegen
- Nächste(n) Termin(e) vereinbaren

### Halbzeitveranstaltung

- An Zielen arbeiten
- Feedback
- (Selbst-)Reflexion

Schwerpunktthema / Impuls

### Abschlussveranstaltung

- Erreichtes würdigen
- Mentoring abschließen
- Selbstgewählte Folgebeziehung

**Elke & Lukas:**

**Wie lebt ihr die Mentoring-  
Beziehung? Welche Empfehlungen zur  
Zusammenarbeit könnt ihr geben?**

# Themenvorschläge für das Programm

## Online-Fragebogen (Artologik) als Matchinggrundlage

Zu diesen Schwerpunktthemen möchte ich gerne mein Wissen weitergeben

Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen möglich.

### Digitales Arbeiten

- Access-Portal
- BBk-Teamsite
- iPhone/iPad
- IT-Sicherheit
- Jabber
- Kanban-Board
- Miro Online Whiteboard
- OneNote
- Umfrage-Tools
- Webex
- Wikis
- Sonstiges in diesem Themenkreis

### Digitalisierung

- Augmented Reality/Virtual Reality
- Big Data
- Blockchain Technologie/Kryptowährungen
- Cloud Services
- Digitales Zentralbankgeld
- Künstliche Intelligenz
- Web Scraping
- Sonstiges in diesem Themenkreis

Zu diesen Schwerpunktthemen möchte ich gerne mehr erfahren

Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen sind möglich.

### Weitere

- App Trends
- Bezahlverfahren
- Bild-/Videobearbeitung
- Blogs
- Design Thinking
- Generationen
- getAbstract
- Internetrecherche
- MS-Office-Anwendungen
- Neues Lernen
- Podcasts
- Scrum
- Shortcuts/Tastenkombinationen
- Working Out Loud
- Sonstige Themen

### BBk-Anwendungen

- eCampus/eLearningplattform
- FAVIS
- (Social) Intranet
- IT-ServiceShop
- Lernwelt Bundesbank
- Notes-Anwendungen
- Outlook
- Personal-Service
- VITPRO Verwaltung von IT-Projekten
- Sonstiges in diesem Themenkreis

### Social Media, Portale, Messenger

- Berufsbild Influencer
- Discord
- Facebook (Messenger)
- Flickr
- Glassdoor
- Instagram
- Kununu
- LinkedIn
- Pinterest
- Signal
- Snapchat
- Telegram
- Threema
- TikTok
- Twitter
- WhatsApp
- Xing
- Youtube
- Sonstiges in diesem Themenkreis

**Elke & Lukas:**

**Welche Themen habt ihr bereits  
besprochen und welche stehen noch  
auf der Agenda?**

# Themenvorschläge für das Programm

## Online-Fragebogen (Artologik) als Matchinggrundlage

Zu diesen Schwerpunktthemen möchte ich gerne mein Wissen weitergeben

Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen möglich.

### Digitales Arbeiten

- Access-Portal
- BBk-Teamsite
- iPhone/iPad
- IT-Sicherheit
- Jabber
- Kanban-Board
- Miro Online Whiteboard
- OneNote
- Umfrage-Tools
- Webex
- Wikis
- Sonstiges in diesem Themenkreis

### Digitalisierung

- Augmented Reality/Virtual Reality
- Big Data
- Blockchain Technologie/Kryptowährungen
- Cloud Services
- Digitales Zentralbankgeld
- Künstliche Intelligenz
- Web Scraping
- Sonstiges in diesem Themenkreis

Zu diesen Schwerpunktthemen möchte ich gerne mehr erfahren

Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen sind möglich.

### Weitere

- App Trends
- Bezahlverfahren
- Bild-/Videobearbeitung
- Blogs
- Design Thinking
- Generationen
- getAbstract
- Internetrecherche
- MS-Office-Anwendungen
- Neues Lernen
- Podcasts
- Scrum
- Shortcuts/Tastenkombinationen
- Working Out Loud
- Sonstige Themen

### BBk-Anwendungen

- eCampus/eLearningplattform
- FAVIS
- (Social) Intranet
- IT-ServiceShop
- Lernwelt Bundesbank
- Notes-Anwendungen
- Outlook
- Personal-Service
- VITPRO Verwaltung von IT-Projekten
- Sonstiges in diesem Themenkreis

### Social Media, Portale, Messenger

- Berufsbild Influencer
- Discord
- Facebook (Messenger)
- Flickr
- Glassdoor
- Instagram
- Kununu
- LinkedIn
- Pinterest
- Signal
- Snapchat
- Telegram
- Threema
- TikTok
- Twitter
- WhatsApp
- Xing
- Youtube
- Sonstiges in diesem Themenkreis

# Von den bisherigen Teilnehmer\*innen bearbeitete Themen

## Bundesbank

Corona - Zurück ins Office  
Duales Studium DHBW  
IT-Sicherheit  
Kommunikation BBk-intern  
Mitarbeiterführung/  
Führungsverständnis  
Personalthemen  
Motivation Nachwuchskraft  
New Work  
Recruitment  
Beruflicher Werdegang

## Digitalisierung

Allgemeines  
InnoWerk  
Big Data  
Machine Learning  
KI / AI  
Digitale Währung

## Social Media, Portale, Messenger

Linkeln  
Xing  
Instagram  
TikTok  
...



## BBk-Anwendungen

BBk-eigene Systeme  
FAVIS  
Lernwelt Bundesbank  
Outlook  
Lotus Notes  
Profilbild  
Sametime  
SAP  
Dracoon  
Soziales Intranet  
Videokonferenz-Software

## Weitere

Apple Pay  
Eingabestift  
Handlettering  
Generationen  
Internet  
Internetrecherche  
KeePass  
Screenshots  
Smartwatch  
Umgang mit Cookies  
Fintech Klassifizierung

## Digitales Arbeiten

Arbeitserleichterung  
Blogs  
Effizienzsteigerung  
Miro Board  
One Note  
Wikis  
Agile Arbeitsmethoden  
Collaboration Tools  
Kanban-Board  
iPhone/iPad  
Jabber  
Webex  
BBk-Teamsite

# Statements der Pilot-Teilnehmer\*innen

- Mal was Anderes als das klassische 'Alt lernt Jung ein'-  
Kontakt zu Kolleg\*innen mit denen man sonst nie Kontakt  
haben würde weil zu hoch in der Hierarchie

Ich habe viel neues erfahren und obendrein hat es auch  
noch Spaß gemacht

Echt super

Die Atmosphäre war lockerer als erwartet.

Für mich war es eine sehr gute Erfahrung. Es fand ein guter  
Austausch statt

Danke, dass wir beim ersten Reverse Mentoring dabei  
sein durften, es brachte uns IT fachlich und persönlich  
über Generationen hinweg weiter.

Super Sache - vielen Dank für dieses Angebot. Sicher bin  
ich in der Zeit kein "digital native" geworden, aber manches  
Arbeiten ist doch leichter geworden. XY war ein sehr  
geduldiger Anleiter (Respekt!).

unbedingt weitermachen!

Die Freude über selbst kleine Lernerfolge war sehr gut.

Das Reverse Mentoring war sehr gelungen. Meine (hohen)  
Erwartungen wurden sogar übertroffen. Von meinem  
Mentor XY lernte ich viel über die digitale Welt und die  
Denkweise seiner Generation. Wir wollen auf jedem Fall in  
Kontakt bleiben.

## Elke & Lukas:

**Was war bislang euer spannendster  
Moment bzw. die größte Erkenntnis?  
Euer Zwischenfazit zum Programm?**

# Berichte über das Reverse Mentoring



**Deutsche Bundesbank**  
26.270 Follower:innen  
2 Monate

Innovative Arbeitskonzepte und fortschrittliche Entwicklungsmaßnahmen sind Kerntemen im Arbeitsalltag der Bundesbank.

Das im letzten Jahr gestartete Reverse-Mentoring Programm ist ein gutes Beispiel dafür. In diesem umgekehrten Mentoring-Programm geben junge Beschäftigte ihr spezifisches Wissen über New Work, Technologie, Social Media etc. an ältere, erfahrene Führungskräfte – die Mentees – weiter.

Claus Sporn, stellvertretender Leiter der Führungskräfte- und Talententwicklung, ist maßgeblich beteiligt an dem Pilotprojekt:

„Das Schöne an diesem Programm ist, dass Nachwuchskräfte ihre Sichtweisen mit erfahrenen Führungskräften teilen und dadurch der Dialog zwischen den Generationen gefördert wird. Der Wissenstransfer unterstützt die digitale Transformation der Bundesbank und sorgt für eine attraktive Unternehmenskultur.“

Sie möchten diese Unternehmenskultur aktiv mitgestalten? Dann informieren Sie sich über die zahlreichen Einstiegsmöglichkeiten auf unserer Karriereseite: <https://lnkd.in/d/vFVVG>

#Unternehmenskultur #Berufseinstieg #Karriere #Karrierechance

Mit dem Reverse-Mentoring Programm haben wir einen Austausch zwischen den Generationen geschaffen, der Lernen auf Augenhöhe und ohne hierarchische Grenzen ermöglicht.

Claus Sporn



74 · 5 Kommentare

[https://www.linkedin.com/posts/deutsche-bundesbank\\_unternehmenskultur-berufseinstieg-karriere-activity-6910615846599942144-RFP-/](https://www.linkedin.com/posts/deutsche-bundesbank_unternehmenskultur-berufseinstieg-karriere-activity-6910615846599942144-RFP-/)

Dienstag, 8. Juni 2021

## Jetzt lernen die Alten von den Jungen



Mentoring-Programme sind in der Bundesbank mittlerweile fest etabliert. Nun wird ein weiteres Programm getestet, bei dem jedoch erfahrene Führungskräfte die Rolle der Lernenden einnehmen.

[Jetzt lernen die Alten von den Jungen \(bundesbank.de\)](https://www.bundesbank.de)

### Kontakt

**Werner Neumer**  
0-9  
069 2388-1056  
E-Mail schreiben

**Claus Sporn**  
P 0-72  
069 9566-8140  
E-Mail schreiben

### Verwandte Inhalte

- Präsentation Auftaktveranstaltung
- Flyer Reverse Mentoring

## Best Practices aus dem Demographie Netzwerk

Aufbereitet in Kooperation mit Studierenden der TU Dortmund

VOL. 2 | 06.2022

5 Wissenstransfer umgekehrt: Reverse Mentoring  
Deutsche Bundesbank

DEUTSCHE BUNDESBAK EUROSYSTEM

Franziska Leberbuschmeider  
franziska.leberbuschmeider@tu-dortmund.de  
Suzanne Charlotte Feldbrügge  
charlotte.feldbruegge@tu-dortmund.de

<https://www.demographie-netzwerk.de/mediathek/quote-praxis/tu-dortmund/>

## FUTURE 4 PUBLIC

PROJECTS

### Wissenstransfer einmal umgekehrt

GASTBEITRAG · 13. JULI 2021



(FOTO: DEUTSCHE BUNDESBAK)

Mentoring-Programme sind in der Deutschen Bundesbank seit vielen Jahren fest etabliert. Nun wird mit Reverse Mentoring ein weiteres Konzept getestet, bei dem jedoch erfahrene Führungskräfte die Rolle der Lernenden einnehmen und Nachwuchskräfte zu Lehrenden werden.

<https://f4p.online/2021/07/13/wissenstransfer-einmal-umgekehrt/>

Werner Neumer, Deutsche Bundesbank

27. Oktober 2022

Seite 16

**Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit!**

[werner.neumer@bundesbank.de](mailto:werner.neumer@bundesbank.de)

069 2388-1056



**Q & A**