

«Reverse Mentoring fördert eine dynamische, integrativere und innovativere Unternehmenskultur.»

REVERSE MENTORING Reverse Mentoring betont die Bedeutung des Zuhörens, der Wertefragen und der Sensibilisierung von Führungskräften für die individuellen Bedürfnisse und Perspektiven der Teams. Durch einen offenen Dialog und eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden werden gemeinsame Werte und Ziele identifiziert und gefördert. Wir haben uns mit Pamela Bethke von der HWZ über dieses Führungsmodell unterhalten.

INTERVIEW DOMINIK ABT

Frau Bethke, welche drei wesentlichen Merkmale unterscheiden die junge und ältere Arbeitergeneration?

Ein wesentlicher Unterschied liegt im Umgang mit der Technologie. Die jüngere Generation ist mit dem Internet aufgewachsen und ihr Kommunikations- und Sozialverhalten ist stark mit der Nutzung von Social Media verknüpft. Die ältere Generation, sofern technikaffin und lernwillig, musste die neuen Technologien Schritt für Schritt in ihr Leben integrieren, was zwangsläufig einen anderen Stellenwert dieser Technologie zur Folge hat. Einen zweiten wesentlichen Unterschied sehe ich in der Arbeitshaltung und der Karriereplanung. Die ältere Generation schätzt berufliche Stabilität und Loyalität und ist bei der Wahl des Arbeitgebers pragmatischer. Für die jüngere Generation sind Themen wie flexible Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Sie priorisieren bedeutungsvolle Arbeit und sind bereit, bei viel versprechenden Möglichkeiten den Arbeitgeber zu wechseln, um ihre beruflichen Perspektiven zu verbessern. Drittens fällt mir die soziale und kulturelle Einstellung auf. Die junge Generation zeigt eine erhöhte Offenheit gegenüber sozialen Fragen wie Geschlechtergleichstellung und der Akzeptanz verschiedener gesellschaftlicher Gruppen. Gleichzeitig betrachten sie hierarchische Strukturen mit zunehmender Skepsis.

Wie wichtig ist der Austausch zwischen den verschiedenen Generationen bei der Arbeit?

Ich bin überzeugt, dass der Austausch zwischen den Generationen am Arbeitsplatz entscheidend für die Förderung einer vielfältigen und integrativen Kultur ist. Ein generationsübergreifender Austausch ermöglicht Einblicke in unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten. Dadurch wird die Anpassungsfähigkeit aller verbessert. Zudem werden Problemlösefähigkeiten weiterentwickelt und das gegenseitige Verständnis für bestimmte Arbeitsweisen und Verhalten wächst.

Was genau bedeutet Reverse Mentoring in diesem Kontext?

Reverse Mentoring bezeichnet eine Methode zur Förderung der Mitarbeitenden, bei der jüngere Mitarbeitende ältere und in der Regel höher gestellte Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützen. Die Themengebiete, zu denen diese Unterstützung erfolgt, sind vielfältig und umfassen z. B. soziale Medien, neue technologische Anwendungen und kulturelle Trends. Von diesem Austausch profitieren beide Seiten: Die jüngeren Mentorinnen und Mentoren sammeln Führungserfahrung, erweitern ihr persönliches Netzwerk und können ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen vertiefen. Die älteren Mentees bleiben durch diesen Austausch über aktuelle Technologien und Trends auf dem Laufenden und erhalten Einblick in die Denkweise der jüngeren Generation. Reverse Mentoring fördert ein genera-

tionenübergreifendes Lernen und Zusammenarbeiten am Arbeitsplatz.

Welche Voraussetzungen müssen für ein erfolgreiches Reverse Mentoring gegeben sein?

Der Erfolg von Reverse Mentoring ist massgeblich von der Freiwilligkeit der Teilnahme abhängig. Es ist von Vorteil, wenn die Tandems nicht in einer konkurrierenden Situation zueinander stehen oder hierarchisch voneinander abhängig sind. Am besten wird zuerst ermittelt, welche Expertisen und welche Wissenslücken bestehen und wer Bereitschaft für ein Mentoring mitbringt. Im Rahmen des Erstgesprächs ist es unerlässlich, die Erwartungen der involvierten Parteien zu klären.

Werden die weniger erfahrenen Reverse Mentoren von den erfahrenen Mentees überhaupt akzeptiert?

Jüngere Generationen sind mit Themen wie Digitalisierung, Social Media oder neuen Arbeitsmethoden oft vertrauter. Sie haben vielfach einen intuitiveren Zugang zu entsprechenden Themen und einen praktischen Vorsprung, zum Teil bedingt durch die technologische Entwicklung in ihrer Kindheit. Diese Tatsache bildet oft die Grundlage dafür, dass Reverse Mentoring von der älteren Generation bereitwillig angenommen wird. Unabdingbar scheint mir dabei eine Vertrauenskultur in der Organisation zu sein. Ältere Mitarbeitende

ÜBER DIE AUTORIN

Dr. Pamela Bethke, neues Mitglied der Forschungskommission HWZ und Fachreferentin für HRM und Organisation, betont die Notwendigkeit einer offenen und unterstützenden Unternehmenskultur, um Reverse Mentoring erfolgreich zu implementieren, in welchem die Rollen zwischen den verschiedenen Altersgruppen und Hierarchieebenen punktuell aufgrund der jeweiligen Kompetenzen getauscht werden. Die Integration dieses Ansatzes in den HR-Bereich ermöglicht es Unternehmen, ihre Agilität und Innovationsfähigkeit zu stärken und eine dynamische und zukunftsorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen – insbesondere im technologischen und multimedialen Bereich.

WWW.FH-HWZ.CH



Pamela Bethke: «Aus meiner Sicht ist Reverse Mentoring ein Schlüsselement im Kulturwandel.» Foto: HWZ

müssen Defizite offen eingestehen können und unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung voneinander lernen wollen. Damit werden auch jüngere Mitarbeitende als Mentorinnen und Mentoren akzeptiert.

Gibt es Themen, welche sich für das Reverse Mentoring besonders eignen?

Die Festlegung der Themen erfolgt prinzipiell durch die Tandems. Hierbei können die Einführung neuer Produktivitätsplattformen, ein neues Customer-Relationship-Management-System oder allgemein neue Technologien im Mittelpunkt stehen. Auch bieten sich Diskussionen über neue Recruiting Ansätze oder über Trends an. Grundsätzlich gibt es keine Grenzen.

Welchen Einfluss hat das Reverse Mentoring auf die Unternehmenskultur?

Aus meiner Erfahrung wirkt sich Reverse Mentoring sehr positiv auf die Unternehmenskultur aus. Der generationenübergreifende Ansatz fördert das gegenseitige Verständnis für Inklusion. Wenn jüngere Mitarbeitende ältere Mitarbeitende in Bezug auf ihre digitalen Fähigkeiten fördern und ihnen Trends näherbringen, dann hilft dies nicht nur zum Abbau von Wissenslücken oder zur Verbesserung der allgemeinen technologischen Kompetenz. Es fördert eine

dynamische, integrativere und innovativere Unternehmenskultur.

Und der Einfluss auf die Führungskultur eines Unternehmens?

Reverse Mentoring hilft Führungskräften, besser zu verstehen, was ihre jüngeren Mitarbeitenden von ihnen erwarten und wie sie optimal führen können. Beide Seiten können voneinander lernen, Vorurteile abbauen und sich besser verstehen. Wie arbeiten die anderen, wie gehen sie mit Herausforderungen um, wie finden sie Lösungen und wie setzen sie diese um? Die Anerkennung für junge Mitarbeitende, die offene Kommunikation, das Vertrauen und der Respekt, die mit Reverse Mentoring verbunden sind, prägen eine Führung auf Augenhöhe.

Viele Arbeitnehmende beklagen mangelnde Führung – kein Widerspruch?

Reverse Mentoring stellt keinen Ersatz für Führungsarbeit dar. Es kann aber als Chance begriffen werden, die Führungskultur zu entwickeln, indem es Offenheit und Anpassungsfähigkeit unter Führungskräften fördert. Es ermutigt, neue Ideen, Technologien und Perspektiven jüngerer Mitarbeitenden anzunehmen, was zu innovativeren und integrativeren Führungsstilen führen kann. Der Austausch zielt darauf ab, eine Kultur

der intergenerativen Zusammenarbeit zu fördern, selbstorganisiertes Arbeiten zu stärken und Führungskräfte in die Lage zu versetzen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Zu welche Veränderungen kann das Reverse Mentoring im besten Falle führen?

Aus meiner Sicht ist Reverse Mentoring ein Schlüsselement im Kulturwandel. Wenn Inklusion, Innovation und Agilität gefördert, das gegenseitige Verständnis zwischen den Generationen verbessert und digitale Kompetenz auf allen Ebenen aufgebaut werden sollen, wenn eine Kultur des kontinuierlichen Lernens entstehen soll, führt kein Weg an Reverse Mentoring vorbei. Dieser dynamische Austausch bewirkt positive Veränderungen in Führungsstilen, Entscheidungsprozessen und insbesondere im Betriebsklima.

Gibt es Best-Practice-Beispiele aus Schweizer Unternehmen? Welche?

Ich bin überzeugt, dass in vielen Schweizer Unternehmen ein individueller Ansatz zur Integration von Reverse Mentoring in den Arbeitsalltag entwickelt wird. Der Umsetzungsgedanke ist dabei nicht zwangsläufig von der Branche abhängig, sondern von der Offenheit und Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden. Gerade in kleineren Unternehmen findet dieser Austausch häufig informell statt.

Wann haben Sie selbst das letzte Mal von Reverse Mentoring profitiert?

Im Rahmen meiner Unterrichtstätigkeit halten mich die Lernenden regelmässig über Trends und neue Apps auf dem Laufenden. Beim jüngsten Austausch ging es um aktuelle sprachliche Gepflogenheiten. Diese Gespräche sind für mich wertvoll, da ich viel darüber erfahre, was die jüngere Generation bewegt und worauf sie Wert legt. ■