

Reverse Mentoring

Das Prinzip „Augenhöhe“: Beim Reverse Mentoring lernen „alte Hasen“ von „jungen Hüpfern“. Das Ziel: wettbewerbsfähig bleiben

Geschrieben von Elisabeth Hussendörfer, Freie Journalistin // Veröffentlicht am 20.02.2025



© Paul v.P

Paul von Preußen

Ein offener Austausch von Jung und Erfahren kann Unternehmen vom Großkonzern bis zum Mittelständler nach vorne bringen, glaubt Paul von Preußen. Der 28-Jährige hat mit seiner Agentur Digital8 ein Netzwerk zur Bildung entsprechender Tandems gegründet und spricht von „Innovationsprozessen“ und „messbaren Erfolgen“. Klassische Weiterbildungsprogramme können in seinen Augen nicht mithalten.

„Re-was?“ Noch vor wenigen Jahren war Reverse-Mentoring ein weitgehend unbekanntes Konzept. Mittlerweile vergeht kaum ein Tag, ohne dass man bei

LinkedIn etwas über die innovative Methode lesen kann, die dabei helfen will, die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt besser zu bewältigen.

Das Programm, bei dem es inhaltlich vor allem um die Anforderungen der Kunden und Mitarbeitenden der Zukunft, um Digitalisierung, neue Technologien und Social Media geht, stellt das klassische Mentoring auf den Kopf.

Was steckt dahinter?

Schon in den 1990er Jahren erkannte Jack Welch, damaliger CEO bei General Electric, dass sein Managementteam „Nachhilfe“ über das damals noch junge Internet benötigte. Welch ließ sich selbst von jungen Mentoren schulen, ging also mit gutem Beispiel voran.

In den USA ist Reverse Mentoring bisher eher ein Nischenthema geblieben. Vielleicht, weil die „Generationendiversität“ hier per se selbstverständlicher gelebt wird, meint Paul von Preußen.

Der 28-Jährige, ein direkter Nachfahre des letzten deutschen Kaisers, bringt mit seinem Netzwerk Digital8 (www.digital8.ai) seit 2019 Führungskräfte mit jungen Talenten in den Austausch. Oder auch: „Digital Immigrants“ - also Mitarbeitende, die vor 1981 geboren sind - mit „Digital Natives“.

Die Idee:

- Förderung von Innovationskultur („Frische Ideen“, „Raus aus der „CEO-Bubble“)
- Weitergabe digitaler Fähigkeiten.
- Abbau von Vorurteilen. Gemeinsamkeiten werden gestärkt, anstatt sich von Klischees über „die Gen Z“ oder „die Boomer“ leiten zu lassen. (vgl. Trendstudie „Jugend in Deutschland 2024“. <https://simon-schnetzer.com/trendstudie-jugend-in-deutschland-2024/>)
- Stärke durch Diversität. Nicht nur ein besseres Verständnis der jungen Generation wird gefördert, sondern das Verständnis der Führungskräfte für die Belange von Mitarbeitenden insgesamt.

Paul von Preußen über Reverse Mentoring

Herr von Preußen, Sie sind 28 Jahre alt. Ein typischer „Digital Native“ also?

Ich denke ja. Ich nutze mein Smartphone wie einen verlängerten Arm. Ich vergleiche das manchmal mit dem Erlernen einer Muttersprache. Natürlich kann ich Spanisch auch an der Volkshochschule lernen. Aber das ist was anderes. Der Zugang von uns Digital Natives zur Digitalisierung ist natürlich. Muttersprachlich, wenn man so will.

Dagegen steht das Erfahrungswissen. Hier punkten eher ältere Mitarbeitende, oder?

Das kann man so pauschal nicht sagen. Was hilft Erfahrungswissen, wenn der Markt sich immer schneller verändert? Wir leben in Zeiten, in denen der technologische Wandel in enormem Tempo voranschreitet. Heute verdrängen neue Technologien, KI und Machine Learning in etwa ganze Geschäftszweige innerhalb von kürzester Zeit vom Markt. Und es gibt junge Menschen – ich denke da spontan an eine Berlinerin KI-Gründerin, die wir im Mentorenpool haben – die haben ein Fachwissen, das die meisten Führungskräfte so nicht haben. Und sie verstehen auch Prozesse und Kulturen viel besser die es für die erfolgreiche Anwendung braucht. Viele Organisationen, die auf uns zukommen, sagen: Wir können nicht mehr Schritt halten.

Was entgegnen Sie, wenn jemand meint, Reverse Mentoring sei nur wieder ein neuer Hype?

Kann ein besseres Verständnis der Kunden und Mitarbeitenden der Zukunft ein Hype sein? Wo man früher in fünf Jahren ein Produkt entwickelt hat, ist die Welt heute nach diesen fünf Jahren eine andere. Die Organisationen wollen – und müssen – Methoden finden, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und auch auf der Mitarbeiterseite nimmt der Veränderungsdruck in den nächsten Jahren eher noch zu. Die große Rentenwelle der Babyboomer kommt ja noch. Der Kampf um die besten Talente wird noch weiter zunehmen.

Wäre so etwas wie Ihr Netzwerk vor 20 oder 50 Jahren vorstellbar gewesen?

Wohl kaum. Andererseits bin ich fast sicher: Wären die Generationen früher in den Austausch gegangen, hätten wir heute nicht so große Probleme. Den demographischen Wandel gibt es ja nicht erst seit gestern.

Und damit den Fachkräftemangel, der zunehmend zum Problem für die Wirtschaft wird?

Unter anderem, ja. Schauen Sie, beim Thema Diversität wird viel über Frauen gesprochen. Und vergleichsweise wenig über das Alter. Dabei liegt hier meiner Meinung nach fast noch mehr im Argen. Organisationen, die sich an uns wenden, scheinen erkannt zu haben, wie zentral der Generationenaustausch für ihre Zukunftsfähigkeit ist. Eines ist jedenfalls sicher: Es liegt nicht an den Technologien und in der Regel auch nicht am Budget, wenn notwendige Veränderungen ausbleiben.

Sondern?

Es liegt am Mut, der Kultur, dem Management. Möglicherweise denkt man: Wir sind seit 30 Jahren so klargekommen – wieso sollten wir das jetzt anders machen? Manch einer hat vielleicht sogar Angst, neue Technologien könnten ihm den Job wegnehmen. Und ehrliches, direktes Feedback ist eben manchmal auch unbequem.

Wie nehmen Sie die Lage in den Organisationen wahr, wenn Sie hinter die großen und offensichtlichen strukturellen Probleme schauen? Was macht die derzeitige Situation mit den Menschen?

Es gibt viel Verunsicherung. Ich sehe zum Beispiel Fachkräfte, die sich fragen, wie sie damit umgehen sollen, dass junge Mitarbeitende neuerdings so viel fordernder auftreten.

Die Gen Z meinen Sie?

Dieses Wort vermeide ich eher, das hat ja mittlerweile fast schon was von einem Kampfbegriff. Aber es stimmt, durch die bestehenden Vorteile wird die Situation nicht gerade besser. Dabei sind diese Vorurteile komplett unnötig. Eine repräsentative Studie (Jugendstudie 2023, Simon Schnetzer. U.a. berichtete der Tagesspiegel, dort liest man im Artikel auch über die Werte: <https://www.tagesspiegel.de/wissen/jugend-im-dauerkrisenmodus-vor-allem-die-jungen-sind-gestresst-9826616.html>) hat ergeben, dass die Top-Drei-Werte - Familie, Freiheit, Gesundheit - in den Gruppen „Gen Z“ und „Babyboomer“ dieselben sind. Lasst uns zuerst auf die Gemeinsamkeiten konzentrieren, sage ich immer. Das bringt uns vor allem in Punkto Wertschätzung weiter.

Ist fehlende Wertschätzung denn ein Problem?

Ja, und zwar für alle Gruppen. Da ist die Führungskraft, die sich insgeheim abgehängt fühlt. Spätestens, wenn es um Nachfolgeregelungen geht, lässt sich das nicht mehr verbergen. Warum will das denn niemand mehr machen? Diese Frage hören wir immer wieder. Daneben kommen seit ein, zwei Jahren zunehmend auch Mittelständler auf uns zu, die verstehen wollen, wie sie den Anforderungen gerecht werden.

Welchen Anforderungen?

Anforderungen in Bezug auf die Produkte, aber auch in Bezug auf die Belegschaft. Dass Mitarbeitende nur noch die Leistung bringen, die unbedingt notwendig ist („über meinen Stundenlohn entscheide ich selbst“), scheint sich zu häufen. Interessanterweise sind das oft Leute, die gleichzeitig sagen: Eigentlich bin ich gar nicht so. Eigentlich mag ich es, motiviert zu sein.

Und all das wird besser, wenn die Generationen sich näherkommen?

Davon sind wir überzeugt. Ich kann Ihnen zahlreiche Beispiele nennen, wo wir sehen und wo messbar ist, dass Reverse Mentoring ein Gamechanger ist beziehungsweise war. Schauen Sie sich nur die Entwicklung des Modelabels Gucci an, wo man die Jüngeren mehr in den Fokus genommen hat. Anders als bei der Konkurrenz Prada.

Können Sie uns hierzu mehr verraten?

Beide Label haben noch im Jahr 2014 in etwa den gleichen Umsatz gemacht. 2015 hat dann bei Gucci das Managementboard gewechselt. Man hat unter anderem damit begonnen, mit Influencern zusammenzuarbeiten. 2018 war der Umsatz bei Prada um 11 Prozent gesunken. Bei Gucci war er um über 130 Prozent gestiegen. Wir sehen also: Das ist alles andere als ein softes Thema, über das wir hier reden! Es geht nicht darum, im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme nett zusammen um den Baum zu tanzen. Es geht um messbaren wirtschaftlichen Erfolg.

Auch für den klassischen südwestdeutschen Mittelständler? Mit dem hat ein Modelabel wie Gucci ja eher wenig gemeinsam.

Die Anforderungen der Kunden sind letztlich branchen- und industrieunabhängig. Die Modefirma muss genau wie der Mittelständler am Puls der Zeit bleiben. Bei einem B2B-Produkt wie zum Beispiel bei einem unserer Kunden im Bereich Maschinenbau mag das auf der Kundenseite eventuell noch weniger dringlich sein, aber spätestens, wenn man zu den Themen Prozesse, agile Kultur oder Mitarbeitergewinnung kommt, sind die Herausforderungen bei allen sehr ähnlich. Und das ist ja auch das Spannende

an unseren Angeboten, die Schwerpunkte können hier sehr individuell gesetzt werden.

Und wie genau hilft nun Ihr Reverse Mentoring?

Nehmen wir zum Beispiel den Vorstand, der lernen wollte, was genau eigentlich seine Entwickler genau machen, was heißt „Coden“ eigentlich? Wie werde ich zugänglicher für IT-ler? Für seine ganze Organisation war IT eine einzige Blackbox. Wir haben ihn mit einem jungen IT-ler vernetzt. Natürlich wird niemand in sechs Monaten – so lange läuft das Programm in der Regel – zum Programmierer. Aber wer eine Zeit lang in den Schuhen eines solchen gelaufen ist, und das ist die Idee, bekommt einen grundlegend anderen Blick und erwirbt andere Herangehensweisen. Vor allem externe Mentoren haben da auch keine Scheu, ungewöhnliche Vorschläge zu machen. Eine Führungskraft hatte Fragen zu Kryptowährungen. Da sagte der Mentor kurzerhand: „Dann helfe ich dir einfach, eine Crypto-Wallet zu erstellen, du investierst 500 Euro und erlebst live, was Kryptowährungen bedeuten!“

Es bleibt also nicht beim gedanklichen Eintauchen, der Austausch wird vielmehr recht konkret?

Absolut. Eine Vorstandsvorsitzende aus unserem Kundenkreis hatte ursprünglich BWL studiert, war also keine gelernte IT-lerin. „Ich bekomme die Organisation nicht davon überzeugt, unsere IT-Infrastruktur in die Cloud zu heben“, klagte sie. Die Dame bekam einen Mentor an die Seite, der im Tech-Bereich Karriere gemacht hatte. Er hatte Maschinen Learning studiert – ein richtiger Techie also. 25 Jahre jung.

Und?

„Bei mir im Unternehmen würden wir das folgendermaßen machen“, meinte er. Und rechnete ihr einen Business Case. Den hat sie der Geschäftsführung präsentiert. Bingo: Die IT-Infrastruktur wurde in die Cloud gehoben.

Was kann solche wundersame Wandlungen erklären?

Ein zentraler Aspekt ist aus meiner Sicht, dass die Möglichkeit gegeben ist, dumme Fragen zu stellen. Dabei spielt der externe Blick ohne Hierarchiebarrieren eine wichtige Rolle.

Wie meinen Sie das?

Führungskräfte sagen uns das immer wieder ganz offen: Ich hätte Angst, all diese Dinge innerhalb meiner Organisation zu besprechen. Ich könnte mich blamieren, als unprofessionell überkommen, wenn das die Runde machen würde. Nach dem Motto: Der Herr Müller hat Frage XY gestellt – ist der überhaupt noch geeignet? Eine unbedingte Voraussetzung für Reverse Mentoring ist der Safe Space. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ein sehr passgenaues Matching unsererseits. Wir können aus einem sehr vielfältigen Pool schöpfen und inspirierende Mentoren herausuchen, die gezielt Einblicke über den Tellerrand hinaus geben. Unsere Programme beginnen jeweils mit einer Kick-off Veranstaltung. Hier werden unter anderem bestimmte Verhaltensregeln in Punkto Vertraulichkeit kommuniziert. In diesem Rahmen kommen die Führungskräfte dann auch erstmals in Kontakt mit den Mentorinnen und Mentoren, die wir für sie ausgesucht haben.

Sie suchen aus? Können die Teilnehmenden da nicht ein Wörtchen mitreden?

Nein, das machen wir. Ausnahmslos. Wir glauben, dass wir die besseren Leute finden. Unser Matching ist ein sehr komplexer Prozess, der viel Erfahrung braucht. Wir suchen dabei immer den ganz schmalen Grat zwischen Übereinstimmungen und Gegensätzen. Denn auch Kontroverse ist wichtig für den Austausch. Was bringt es, wenn die Führungskraft ihr 30-jähriges jüngeres Ich vor sich hat?

Da gäbe es vermutlich vor allem eins: Bestätigung.

Genau, und das macht im Hinblick auf Veränderung keinen Sinn. Reibung ist explizit gewollt. Unsere jungen Mentorinnen und Mentoren dürfen keine Berührungängste haben. Natürlich braucht so jemand ein gewisses Auftreten. Nicht jeder junge Mensch bringt das fertig, einem mittelständischen Geschäftsführer in die Augen zu schauen und zu sagen: Tut mir leid, das sehe ich komplett anders. Oder: Dein Vortrag nimmt mich nicht mit. Eine offene, neugierige Persönlichkeitsstruktur ist Voraussetzung, um als junger Mensch auf Augenhöhe und dann als Tandem in den intensiven und oft auch persönlichen Austausch zu kommen. Oft werden neben den Treffen gemeinsam Bücher gelesen, man schickt einander über WhatsApp Veröffentlichungen, Fachartikel und Studien. Dass Tandems auch nach Beendigung des Programms verbunden bleiben, ist eher die Regel als die Ausnahme.

Wie rekrutieren Sie die jungen Mentorinnen und Mentoren?

Wir bekommen täglich Bewerbungen, können bei weitem nicht alle Leute vermitteln, die gerne für uns tätig wären. Unser Anspruch, insbesondere an die Persönlichkeit und Vielfalt ist da sehr hoch. Wir suchen junge Menschen, die offen und direkt im Austausch sind, Wissen gerne weitergeben, eine Geschichte zu erzählen haben – und das mit unterschiedlichsten Hintergründen.

Und was für Leute sind das?

Die „Digital Natives“ in unserem Netzwerk sind Menschen zwischen etwa 16 und 30 Jahren. Wirklich quergeburt. Musiker. Landesschülersprecher. Sportlerinnen. Viele Gründerinnen und Gründer. Klar, der obligatorische Influencer ist auch dabei. Alle eint, dass sie kommunikativ sind, sich gerne austauschen, etwas verändern wollen und intrinsisch sehr motiviert sind, etwas weiterzugeben.

Was reizt die Bewerber an der Arbeit mit den Älteren?

Der Einblick in Branchen und Bereiche, in die man sonst vielleicht nie hineinschauen könnte. Und auch die Gelegenheit, wirklich etwas verändern zu können. Das erzeugt eine große Motivation.

Apropo: Wie finanzieren sich die Programme?

Üblicherweise bezahlen uns die Personalabteilungen, aus dem Weiterbildungsbudget.

Und im Moment werden die Programme vor allem von Führungskräften gebucht, richtig? Wieso eigentlich? Wäre es nicht klug, Reverse Mentoring viel breiter im Organigramm zu verankern?

Tatsächlich glaube ich, wir stehen am Beginn einer Entwicklung. Wie gesagt, der Mittelstand zeigt sich zunehmend interessiert, es sind nicht mehr nur die großen Organisationen und Konzerne, die kommen. Bei der Führungsebene dürfte es so ähnlich sein – das ist ein Anfang. Aber ein wichtiger. Der Fisch stinkt vom Kopf, heißt es bekanntlich. Wir sagen: Ein Zentimeter Veränderung an der Spitze der Pyramide

bedeutet einen Meter Veränderung am Fuß der Pyramide. (Eventuell könnte man hier enden, falls Text insgesamt zu lang). Ob in der Unternehmenskultur oder in der digitalen Transformation: Die Veränderungen in den Führungsetagen haben eine Hebelwirkung. Und die ist dran, gerade hier bei uns in Deutschland.

Warum betonen Sie Letzteres?

Weil Altersdiversität in anderen Ländern viel selbstverständlicher gelebt wird. Ich habe doch eben von diesem 25-jährigen erzählt, der „Techie“. Was müsste ich tun, um dich zu uns ins Unternehmen zu holen? wollte seine Mentee wissen. Es ging hier wohlgerne um ein großes namhaftes deutsches Unternehmen. Aber für den jungen Mann war das keine Option, er wollte bei seiner angelsächsischen Firma bleiben. Was hätte ich bei euch für eine Perspektive, wer wollte mir in meinem Alter in Deutschland denn schon Verantwortung geben? Fragte er. Ich finde, das sollte uns nachdenklich machen.

Service-Box



„Verschiedene Führungsstile können nebeneinander existieren“



„Nicht über die Jungen reden – mit ihnen!“



© 2025

Quelle: Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO | Global Upskill - Reverse Mentoring

Online im Internet; URL: <https://www.globalupskill.de/de/publikationen/reverse-mentoring.html>

Datum: 11.9.2025 23:11