

Flache Hierarchien kommen an

Ältere Führungskräfte lernen von jungen Mitarbeitern. Dies ist der Ansatz des Mentoringprogramms Generation Y, das seit einem Jahr im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung läuft. Eine erste Auswertung zeigt: Junge fordern flache Hierarchien und wünschen sich von ihren Vorgesetzten Respekt und Vertrauen. *Waldemir Burgener, Maria Gerber*

Freizeitoptimierer, Multitasker, Selbstverwirklicher, Networker: Die Generation der heute 20- bis 35-jährigen hebt sich deutlich von den vorhergehenden ab. Sie hinterfragt Bestehendes und wirft Altbekanntes über Bord, um Neues auszuprobieren. Die Frage «Why?» passt zur Generation Y.¹

Im Arbeitskontext legt diese Generation Wert auf ein ehrliches, konstruktives und zielorientiertes Feedback. Ypsiloner wissen, was sie zu bieten haben, und treten dementsprechend selbstbewusst auf. Ehrgeizig und leistungsorientiert denken, doch dabei den Spass nicht vergessen – so lautet die Devise. Der alltägliche Job

muss spannend und abwechslungsreich sein: Die Zugehörigen dieser Altersgruppe wollen eigene Bereiche und Projekte übernehmen und sich zu guter Letzt selbst verwirklichen. Bei Monotonie und Langeweile zögern sie nicht, sich nach neuen Herausforderungen umzusehen. Loyalität zum Arbeitgeber? Ja, solange es passt!

Ypsiloner wünschen sich an ihrem Arbeitsplatz flache Hierarchien, darüber hinaus ein offenes Wissensmanagement, eine gute Fehlerkultur und ein menschlich hervorragendes Arbeitsklima, welches auf Respekt und Vertrauen basiert. Sie stellen viele, auch kritische Fragen, wovon auch Traditionen und bestehende Werte nicht verschont bleiben. Zum Beispiel: «Warum kann ich in der Teamsitzung meinem Vorgesetzten eigentlich

nicht direkt sagen, dass er den Kern des Problems nicht richtig erkennt?»

Führungskräfte sind gefordert

Solche Verhaltensweisen sind für Führungskräfte reiferer Generationen oft nur schwer nachvollziehbar. Mitarbeitende, welche jede Handlung kritisch hinterfragen, mit ihrer Meinung nicht hinter dem Berg halten und ehrgeizig, aber keine Workaholics sind – wie soll man diese bloss führen? Eines scheint klar: Mit harter Hand und strengen Regeln können Führungskräfte die jungen Mitarbeitenden nicht bei der Stange halten. Der Respekt vor der Hierarchie geht zwar nicht verloren, aber ein reger, wertschätzender Austausch mit viel Lob, aber auch kritischem Feedback ist gefragt. Nicht mehr

¹ Y wird englisch «wai» ausgesprochen.

Jüngere Mitarbeitende wollen ihrem Chef auf Augenhöhe begegnen.



FOTOLIA

nur top-down, sondern auch bottom-up. Ein Umdenken in der Führungsetage ist wichtig.

Seit gut einem Jahr haben die Mitarbeitenden im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) die Möglichkeit, am Programm «Mentoring Generation Y» teilzunehmen. Die ursprüngliche Idee eines Mentorings – alt und weise coacht jung und unerfahren – wurde dabei umgedreht: Ältere Mentees können sich mit dem Führungsverständnis der Generation Y vertraut machen und damit ihre zukünftige Führungskompetenz erhöhen (siehe *Kasten*). Gleichzeitig erhalten die (jüngeren) Mentoren die Möglichkeit, ihre Erwartungen kundzutun und ihre Anliegen zu positionieren.

- Welche Anforderungen stellen die Ypsiloner an ihren Arbeitsplatz?
- Welche Werte und Einstellungen sind ihnen wichtig?
- Wie verstehen sie Work-Life-Balance?
- Welche Erwartungen haben sie an Vorgesetzte?
- Was erwarten sie von älteren Arbeitskollegen?

Solche und ähnliche Fragen können sich Führungskräfte von den Ypsilonern

«Dienstwege spielen eine untergeordnete Rolle»

Ist die Generation Y schwierig zu führen?

Daniel Wüthrich (51, Mentee): Nein. Aber es ist wichtig, ihre Motivation und ihre Bedürfnisse zu kennen, zu wissen, wie sie «ticken». Eine Erkenntnis war zum Beispiel, dass sich die Generation Y rasch, unkompliziert und direkt die benötigten Informationen beschafft. Hierarchien und Dienstwege spielen dabei, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle. Ich finde das richtig und effizient, aber man muss sich als «Nicht-Ypsiloner» dessen bewusst sein, um damit umgehen zu können.

Ihre rund 20 Jahre jüngere Mentorin hat weniger Erfahrung in der Arbeitswelt – was kann sie Ihnen dennoch mitgeben?

Wüthrich: Ihre Sicht auf Dinge und Zusammenhänge aus einem anderen Blickwinkel. Ich habe mich mit ihr über Vorhaben ausgetauscht und dabei wertvolle Erkenntnisse und Rückmeldungen erhalten, wie das auf sie wirkt und wie sie das erlebt. Meine Mentorin arbeitet in einem völlig anderen Themengebiet als ich. Der fachübergreifende Austausch zu Themen wie zum Beispiel der Innovation ist für mich spannend und ermöglicht mir Einblicke in Bereiche, die ich so nicht erhalten würde.

Dies ist ein Auszug aus einem Interview der Autoren mit Daniel Wüthrich, 51-jährig, Leiter Human Resources im Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF). Es wurde im Herbst 2015 geführt.

im direkten Austausch beantworten lassen. So erfahren sie hautnah, was die jungen Arbeitskräfte von ihnen erwarten, um motiviert ihr Bestes zu leisten.

Grosse Akzeptanz auf beiden Seiten

Im ersten Jahr des Mentoringprogramms waren 27 Tandems unterwegs. Um zu vermeiden, dass die Hierarchie einen offenen Austausch behindert, stammten die Tandems im Normalfall aus verschiedenen Verwaltungseinheiten. Viele Mentees stammten aus dem Topkader, was von der guten Akzeptanz in der Führungsebene zeugt.

Eine zu Jahresbeginn durchgeführte Evaluation zeigt erfreuliche Resultate. Ein grosser Teil der Teilnehmenden kann das Projekt weiterempfehlen; allein der Diskurs zwischen den Generationen wurde als Bereicherung empfunden. So sagte ein Mentee: «[Ich gewann] Verständnis für die junge Generation, ohne die Schwelle des Vorgesetztenverhältnisses, das gegenüber den eigenen Mitarbeitenden besteht.»

Die jungen Mitarbeitenden der Generation Y empfanden wiederum schon alleine die Tatsache, dass sie als Mentoren angefragt wurden, als Wertschätzung. Viele Befragte wollen den Austausch auch nach einem Jahr noch weiterführen, wie ein Mentor bei der Befragung mitteilte: «Wir haben uns mittlerweile sechs Mal getroffen und uns rege über die tägliche Arbeit und die Herausforderungen ausgetauscht. Auch haben wir uns intensiv mit den Erwartungen und Anliegen der eigenen Generation befasst. Dadurch ist eine gute Bekanntschaft entstanden, die wir weiterhin pflegen möchten.»

Es hat sich auch gezeigt, dass es eine starke Vereinfachung ist, wenn wir von der Generation Y sprechen: Bei Weitem nicht alle funktionieren gleich und haben dieselben Bedürfnisse. Es gibt durchaus auch junge Mitarbeitende, die klare Karriereziele haben und sich auch sonst nicht sehr von den Babyboomern unterscheiden.

Erfahrungsschatz der Älteren als Stolperstein

Überraschenderweise gab es bei den Mentees einige Stimmen, die sich eine engere Begleitung durch die Projektleitung wünschten, weil sie das Gefühl

hatten, etwas zu kurz zu kommen. Denn es besteht die Gefahr, dass sich das Mentoring wieder umkehrt und die Jüngeren stark vom grossen Erfahrungsschatz der Älteren profitieren. Diese Problematik wird deshalb im zweiten Jahr des Programms verstärkt thematisiert: Mentees und Mentoren sollen ihre Erwartungen aneinander bereits von vornherein gut klären.

Auch für die Vertreter der Generation Y war der Austausch teilweise eine Herausforderung: «Es war nicht immer einfach, im Gespräch einen Input zu leisten, der für eine solch erfahrene und intellektuell brillante Person wie meinen Mentee wirklich einen Mehrwert bietet», sagte ein Mentor rückblickend.

Das Mentoring Generation Y trägt dazu bei, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Allein die Wertschätzung, die den jungen Mitarbeitenden gezeigt wird, dürfte deren Verbleibdauer im WBF verlängern. Dies zeigen auch die fast ausschliesslich positiven Rückmeldungen der Mentoren in der Evaluation. Das gegenseitige Verständnis verbessert das Arbeitsklima und damit die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, was sich hoffentlich auch herumspricht und dem WBF einen Vorteil im Personalmarketing verschafft. Deshalb wird das Projekt, mit kleinen Anpassungen, mit viel Freude und Elan in diesem Jahr weitergeführt.



Waldemir Burgener
Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), Bern



Maria Gerber
Hochschulpraktikantin, Human Resources, Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF), Bern