

# Wenn Chefs gecoacht werden

Die Generation Why kommt, die Ansprüche an den Arbeitgeber sind hoch. Wer sich nicht darauf einstellt, wird Mühe haben bei der Personalsuche. «Mentoring Generation Y» fördert den Austausch zwischen den Generationen.



Grafik: P. Camenzind

«Schweizer Gemeinde»: Die Generation Y, die Jahrgänge von 1980 und 1995, die Digital Natives treten ins Erwerbsleben ein. Das Y umschreibt lautmalerisch auch das Wort why, warum. Was ist speziell an diesen Leuten?

**Waldemar Burgener:** Es ist kein Zufall, dass man von Generation Why spricht. Die Ypsiloner stellen in einem hohen Masse Fragen, wovon auch Traditionen und bestehende Werte nicht verschont bleiben. Sie wollen den Sinn in ihrem Tun und Handeln erkennen und hinterfragen die ihnen erteilten Aufträge kritisch. Sie erwarten ständiges Feedback zu ihrer Arbeit, um sich laufend zu verbessern. Begegnet man ihnen auf Augenhöhe und wertschätzt ihre Arbeit, so kann man als Arbeitgeber im Gegenzug auch mit einer hohen Leistung rechnen. Für die Generation Y ist aber auch die Work-Life-Balance von grosser Bedeutung, neben der Arbeit darf die Freizeit nicht zu kurz kommen.

**Sie haben beim eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung**

und Forschung (WBF) ein Programm erarbeitet, das den Laden gewissermassen auf den Kopf stellt. Leute aus der Generation Y «arbeiten» als Mentorin oder Mentor mit einer Führungskraft zusammen. Wie waren die ersten Reaktionen der betroffenen Chefs?

Die Offenheit gegenüber dem Projekt war von Anfang an erfreulich. Wenn man die gefüllten Agenden der Geschäftsleitungsmitglieder sieht, überrascht es, dass sich trotzdem so viele gemeldet haben. Das zeigt, dass die Thematik erkannt worden ist und unsere obersten Führungskräfte wissen wollen, wie sie mit der Generation Y umgehen sollen. Die Reaktionen, die ich bisher erhalten habe, waren positiv.

**«Kontakt mit den Jungen ist erfrischend und bereichernd.»**

Der Kontakt mit den jungen Leuten wird als erfrischend und bereichernd erlebt. Da die Tandems übergreifend gemischt sind und Mentor und Mentee im Normalfall nicht aus derselben Organisationseinheit sind, können die jungen Leute den Mentees ungeschminkt Feedback geben und ihre Erwartungen an die Führung offen deponieren.

Sie sind gut ausgebildet, haben Freude an neuen Technologien, sie wollen Freiräume statt Hierarchien. Hinterfragen alles und jeden. Für eine Verwaltung, die doch stark organisiert, reglementiert und wenig flexibel ist, ist das eine ziemliche Herausforderung.

Die Bürokratisierung und Reglementierung in der Verwaltung wird allgemein überschätzt. Nur schon die Tatsache, dass wir in kurzer Zeit rund 30 Tandems bilden konnten, zeigt auf, dass unsere Führungskräfte offen sind für innovative Ideen und nicht auf ihren hierarchischen Status pochen. Die Teilnahme am Projekt ist ohne bürokratische Hürden, und der genaue Ablauf wird von den Tandems eigenverantwortlich gestaltet.

**Kann man sagen, das geht mich doch nichts an, wie diese Generation tickt, ich überspringe das Y und warte auf die folgende Generation Z?**

Der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel verdeutlichen, dass der Arbeitgeber auf das Potenzial dieser jungen Leute angewiesen ist, wenn er erfolgreich auf dem Markt bleiben will. Die Ypsiloner werden

sich den Arbeitgebern zuwenden, von denen sie entsprechend behandelt werden. Der Arbeitgeber kann im Gegenzug mit hohem Engagement und tollen Leistungen rechnen. Wer die Bedürfnisse dieser Generation missachtet, wird Probleme haben, genügend Personal zu finden.

Das Projekt leistet auch einen grossen Beitrag zum Generationenmanagement. Der Austausch zwischen den Altersgruppen fördert das gegenseitige Verständnis und trägt zur Qualität der Arbeit bei, da verschiedene Sichtweisen immer bereichernd sind.

### Mittlerweile läuft das Programm seit acht Monaten. Gibt es erste Feedbacks?

Eine schriftliche Evaluation werden wir Anfang 2016 machen. Wir haben aber verschiedene Feedbacks mündlich oder per Mail erhalten. Sie waren ausschliesslich positiv. Mir ist auch kein Tandem bekannt, dass sich getrennt hätte. Die unbürokratische Form des Projekts kommt bei beiden Seiten gut an. Die Formen der Zusammentreffen sind auch sehr unterschiedlich, manche treffen sich jeweils zum Mittagessen, andere haben klare Inhalte und Ziele für die jeweiligen Tref-

## Waldemir Burgener

Studium der Psychologie, Tätigkeit im Straf- und Massnahmenvollzug, seit 2001 Leiter Personal- und Organisationsentwicklung im WBF.



fen definiert, einige Mentees lassen ihre Arbeiten und Projekte von den Mentorinnen und Mentoren überprüfen und passen ihre «Werke» entsprechend an.

### Was sagen die Leute aus der Generation Y, die Mentoren?

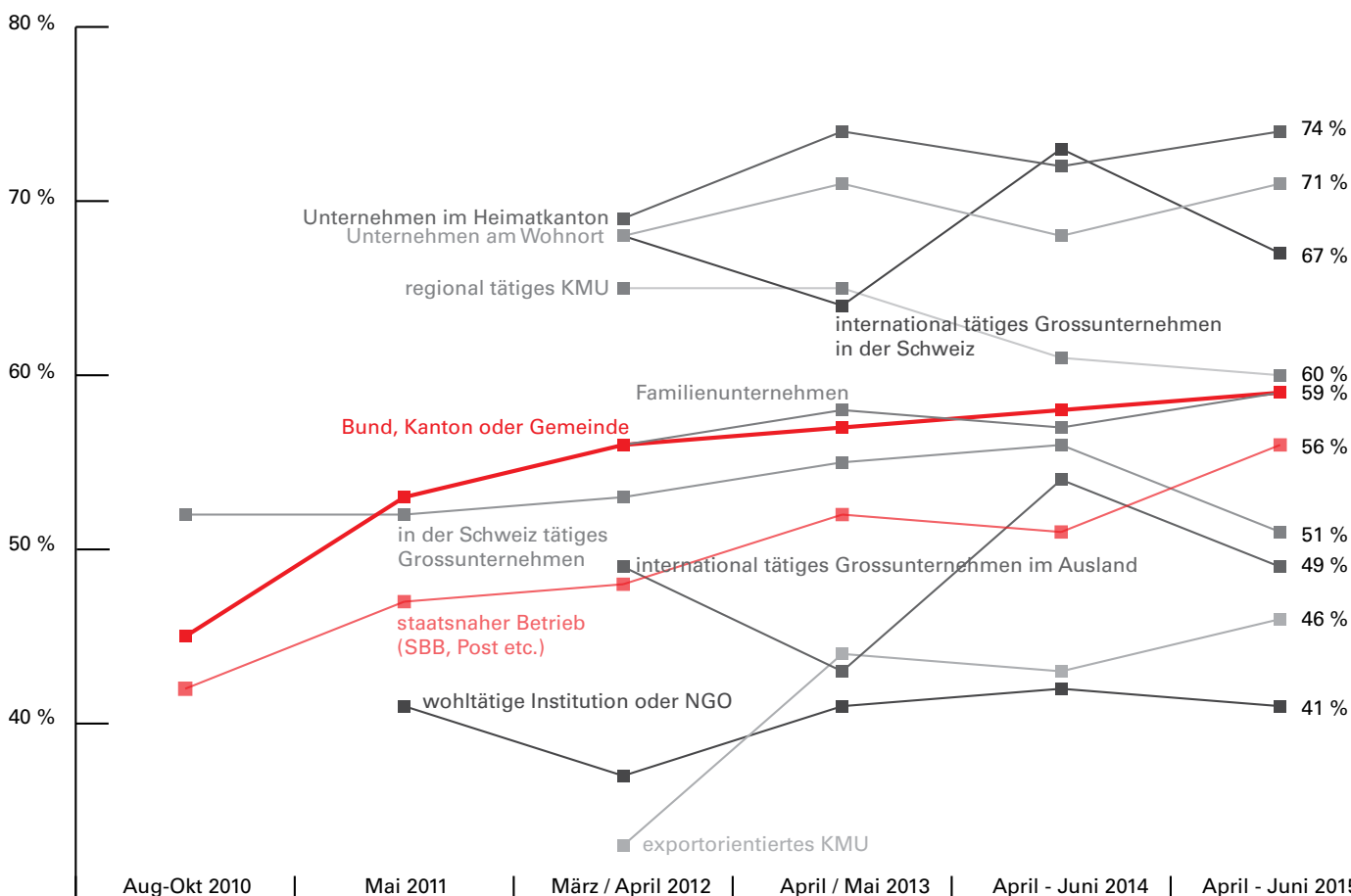
Die Mentorinnen und Mentoren haben wir in dieser Zeit zu zwei Treffen eingeladen, um erste Erfahrungen auszutauschen. Sie empfinden das Projekt als grosse Wertschätzung ihnen gegenüber, Mentorin oder Mentor einer Amtsdirektorin oder eines Vizedirektors zu sein, erfüllt sie mit Stolz und Befriedigung. Neben den Inputs, die sie geben können, profitieren sie natürlich auch von der

grossen Erfahrung der Mentees. Die Feedbacks sind auch auf dieser Seite durchwegs positiv.

### Alles schön und gut, kann man als Arbeitgeber sagen, ich zweifle am Nutzen. Was bringt das Programm dem Arbeitgeber?

Der Arbeitgeber profitiert am meisten. Motivierte junge Leute tragen viel zur Leistungsfähigkeit einer Organisation bei, und sie bleiben dadurch auch länger. Der Mangel an gut qualifizierten Arbeitskräften wird dadurch etwas abgeschwächt. Wir versprechen uns auch eine Signalwirkung nach aussen und Vorteile im Personalmarketing. Es ist sicher ein Vorteil, wenn das WBF als innovativer Arbeitgeber bekannt ist und attraktiv für junge Arbeitskräfte ist. Wenn unsere Führungskräfte die Bedürfnisse der Generation Y besser kennen, können sie auch ihre Führungsarbeit verbessern, was wiederum zu einem besseren Betriebsklima führt.

Interview: Peter Camenzind



Stellen beim Bund, bei den Kantonen und in den Gemeinden sind attraktiv. Sagten 2010 noch 45% der befragten 16- bis 25-Jährigen, sie würden gerne bei der öffentlichen Hand arbeiten, so sind es fünf Jahre später 59%.

Daten: gfs Jugendbarometer

Grafik: P. Camenzind