SAMSTAG/SONNTAG, 28./29. JULI 2012

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

DIE ZEIT IST REIF FÜR EIN ALTERSGERECHTES TRENNUNGS- UND BEWERBUNGSMANAGEMENT

Neuorientierung 50plus

Je älter von einem Stellenabbau betroffene Top-Manager, Fach- und Führungskräfte sind, desto wichtiger wird deren Positionierung im Arbeitsmarkt. Ein klares Markenprofil stellt sicher, dass aus jeder Trennung ab 50 ein gelungener Neubeginn wird. *Von Heinz Léon Wyssling (*)*

Fakt ist, dass unsere Gesellschaft immer älter wird. Die demografische Entwicklung wird in Zukunft unsere soziale Wirklichkeit prägen. Die Altersgruppe 50plus wird zu einem wichtigen Impulsgeber für den sozioökonomischen Wandel. Eine neue Kultur des Alterns ist im Entstehen begriffen. Das Paradoxon ist jedoch, dass in der Medizin und der Biologie alles getan wird, um das Leben der Menschen zu verlängern, währendem das gesellschaftliche Bild des älteren Menschen, insbesondere im Arbeitsmarkt, noch immer völlig zu Unrecht negativ geprägt ist. Unbestritten ist, dass mit dem Alter die körperliche Leistungsfähigkeit ab- und gesundheitliche Probleme zunehmen. Anderseits zeigen medizinische Erkenntnisse und gesellschaftliche Entwicklungen aber auch, dass die geistige Leistungsfähigkeit wie die körperliche Fitness oft bis ins hohe Alter intakt bleiben. Ein Drittel der Start-ups im kalifornischen Sillicon Valley werden heute von 60-Jährigen gegründet. Das tradierte Bild des Alters stimmt deshalb nicht mehr. Heute machen sich 60-Jährige Pläne für die nächsten 20 Jahre. Die Hirnleistung eines heute 70-Jährigen entspricht derjenigen eines 50-Jährigen in den 60er Jahren. Die heutige Generation 50plus ist gesünder und gebildeter als die vorherigen Generationen. Sie zeichnet sich nicht nur durch solide Fachkenntnisse aus, sondern ist auch im hohen Masse motivierbar. Wie können Unternehmen von älteren Mitarbeitenden profitieren?

- Lebenserfahrung ist wichtiger als Jugendlichkeit: Neben Loyalität gegenüber dem Unternehmen verfügen ältere Arbeitnehmer über einen grossen Erfahrungsschatz. In Deutschland gibt es bereits entsprechende Anbieter wie beispielsweise die Job-Börse für die zweite Karriere: www.agebroker.de
- Mehr Kundennähe durch angepasste Altersstruktur im Unternehmen: Best-Agers beraten beispielsweise die Kundschaft im selben Alter weit glaubwürdiger und erfolgreicher, als dies junge Berater tun können. Um sich erfolgreich auf die Diversität in der Gesellschaft einzustellen, braucht es auch eine Kultur der Diversität im Unternehmen.
- Erfahrung erlebt eine Renaissance und spart Einarbeitungszeit: Spezialisiertes Fachwissen setzt Erfahrung voraus. Gerade im Bereich Engineering kann das von Bedeutung sein. Das Ingenieurbüro Fahrion meint dazu: «Wir planen ganze Fabriken. Wenn wir nur junge Leute einstellen, die das lernen sollen, müssen wir sie zehn Jahre lang ausbilden, bis sie wirklich das beherrschen, was wir brauchen. Bei älteren brauchen wir dazu nur ein Jahr.»
- Managementerfahrung gezielt weiterverwerten: Immer mehr Grosskonzerne wie ABB, Nestlé etc. betreiben einen eigenen Managementpool für ältere Mitarbeiter, die intern wie extern als Unternehmensberater arbeiten können.

Heinz Léon Wyssling: «50-Jährige zählen in den Betrieben oft schon zum 'alten Eisen'.»

Eine neue Alterskultur ist angezeigt. Die Wirklichkeit im Arbeitsmarkt sieht noch immer ernüchternd aus. 50-Jährige zählen in den Betrieben oft schon zum «alten Eisen». Ein Umdenken hinsichtlich des Älterwerdens und der Berufskultur ist notwendig. Angesichts des raschen und komplexen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft müssen älter werdende Arbeitnehmer die Planung ihrer Lebensarbeitszeit sorgfältig angehen, um sich im Arbeits-

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

› **Lohngrafik** S. 4
Gebäudetechnik-Ingenieur
› **Hochschulen** S. 10
Vorausschauende Rückblende
› **Sesselrücken** S. 10
HR-Leader in neuen Positionen
› **Aktuelle Bildungsangebote** S. 10

(Fortsetzung von Seite 1)
markt behaupten zu können. Neben der individuellen Arbeitsfähigkeit, der Workability steht die Beschäftigungsfähigkeit, die Employability im Zentrum. Embloyability bedeutet auch für die persönliche Entwicklung, als Steuermann/Steuerfrau des eigenen Lebens verantwortlich zu sein. Es gilt, das Leistungspotenzial älterer Erwerbspersonen auszuschöpfen. Die Altersforschung zeigt, dass Erwachsene mit zunehmendem Alter eine ganz andere Art von Intelligenz entwickeln: von der fluiden zur kristallinen Intelligenz. Das heisst, die im Zeitverlauf gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse werden mehr berücksichtigt. Die fluide Intelligenz stützt sich ab auf das Sammeln von Daten und Fakten und es gibt weniger Rückkopplung mit dem Erfahrungswissen. Die kristalline Intelligenz hingegen entsteht über Jahre und kann auch von jungen Menschen nicht in kurzer Zeit erworben werden. Niemand kann heute vorhersagen, wie die Arbeitswelt in zehn Jahren aussehen wird. Mit Gewissheit wird sich aber die Arbeitswelt der Zukunft noch schneller verändern als bis anhin. Die Krisen in Europa, gesellschaftlich und wirtschaftlich, akzentuieren sich, die Unsicherheiten nehmen zu. Die Frage der Positionierung in der Lebensmitte ist deshalb von zentraler Bedeutung und verstärkt sich noch, sobald eine Entlassung droht oder bereits schon stattgefunden hat. In der Lebensmitte werden Sinnfragen stärker. Man wird sich der Endlichkeit des Lebens bewusster, zieht Bilanz, sucht attraktive Perspektiven und neue Ziele und fragt sich: «War das alles? Wo bleibt das nächste Erfolgserlebnis?». Was ist zu tun? Ist das ein Grund zu verzweifeln, zu resignieren oder sich bis zum Renteneintrittsalter im Zustand der inneren Kündigung durchzuhangeln? Wie die Erfahrungen des ersten Spezialisten für professionelles Trennungs- und Bewerbungsmanagement ab 50 zeigen, gibt es keinen Grund zu resignieren. Ist die Veränderungsbereitschaft da, können auch ältere Menschen ihre zweite Lebenshälfte voller Selbstvertrauen aktiv gestalten und eine veritable persönliche Renaissance erleben.

Mit Selbsterkenntnis zu mehr Leistung und Arbeitsfreude

Ein Team der Harvard University hat erkannt, dass der Treiber zum Erreichen der grössten Leistungsfähigkeit und Leistungsfreude die Selbsterkenntnis ist, das Kennen der eigenen Werte, das Aufspüren der persönlichen Lebensthemen und Lebensmotive. Erfolgreiche Neuorientierung und Jobsuche haben deshalb auch mit einem Paradigmenwechsel zu tun. Der Paradigmenwechsel gründet bei der Jobsuche in einem neuen Denken, das bei Stellensuchenden selbst beginnt. Weg vom Bewerber, der sich für eine bestimmte Tätigkeit rüstet (Employability), und hin zum Leistungsanbieter, der seine einmalige Persönlichkeit, seine Anlagen und Leidenschaften vermarktet (Uniquability). Es gilt, Kompetenzen und Erfahrungen in einem Portfolio zu erfassen und sich im Arbeitsmarkt als Marke zu positionieren. Die Initiative muss aber von der betroffenen Fach- oder Führungskraft selber ausgehen. Es gilt, das erworbene Wissen laufend auf dem neusten Stand zu halten und auch in Eigenregie zu ergänzen.

Auf die eigene Motiv-, Antriebs- und Wertestruktur setzen

Für Menschen im mittleren Lebensalter ist es bedeutsam, neben den im Berufsleben erworbenen Kompetenzen sich der eigenen Persönlichkeit bewusst zu werden, die Lebensmotive und Werte zu kennen um ein starkes Marken-Profil aufzubauen. Denn die Werte- und Motivstruktur, basierend auf dem «Reiss-Profil» der 16 Lebensmotive von Steven Reiss, ergibt den individuellen Fingerabdruck der Persönlichkeit. Das Kompetenzportfolio mit Einbezug der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen, den Lebensmotiven sowie den Talenten und Eigenschaften muss sich von den Mitbewerbern differenzieren. Findet diese Differenzierung bei der Markenbildung auch auf der Ebene der Emotionen statt, ist sie besonders wirksam. Die Differenzierung ergibt sich in aller Regel bei den Sozial- und Selbstkompetenzen sowie der Kongruenz zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit und den individuellen Lebensmotiven. Darauf aufbauend können die Unique Selling Proposition USP und die Emotional Selling Proposition ESP erarbeitet und die Marke entwickelt werden.

Nutzen der Markenpositionierung im Bewerbungsprozess

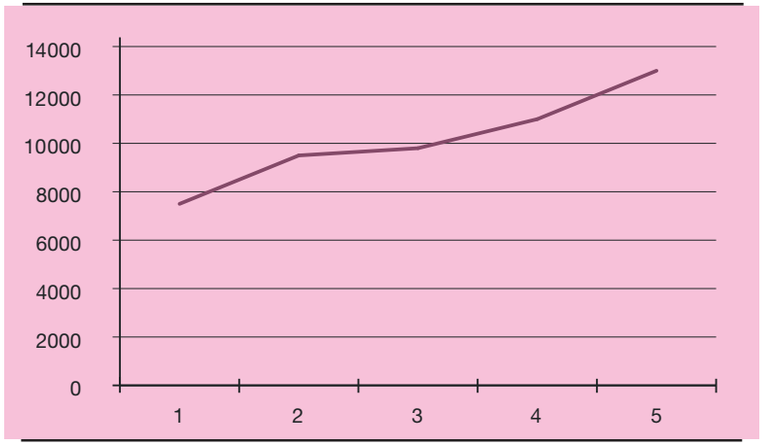
Auch rekrutierende Unternehmen profitieren von Stellenbewerbern mit einem starken Markenprofil. Sie wissen genau, wofür diese stehen und über welche Erfahrungen und Anlagen diese verfügen. Wo die intrinsischen Motivationstreiber mit den Anforderungen der Aufgabe übereinstimmen, sind nachhaltige und überdurchschnittliche Leistungen über Jahre möglich. Das Risiko von Fehlbesetzungen reduziert sich unter diesen Voraussetzungen markant. Ein wertschätzendes Trennungsmanagement, allenfalls mit externer Unterstützung, schafft langfristige Wettbewerbsvorteile, denn es hilft, dass entlassene Mitarbeiter ihre Würde behalten und dank einer klaren Positionierung wieder eine Stelle finden, in der sie aufblühen können. Verbleibende Mitarbeitende spüren das wertschätzende Trennungsmanagement und danken es ihrem Arbeitgeber durch Leistung und Loyalität.

(*) Heinz Léon Wyssling, Dipl. Supervisor & Organisationsberater BSO, ist Partner bei Outplacement50plus (www.outplacement50plus.com)

LOHNGRAFIK

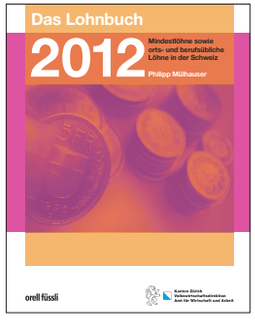
Weiterbildung und Berufsaufstieg eines Gebäudetechnik-Ingenieurs

Aus- und Weiterbildung lohnen sich! Hier am Beispiel eines Gebäudetechnik-Ingenieurs, zwischen 36 bis 40 Jahren:



1 Ingenieur
2 Projektleiter
3 LeitenderIngenieur
4 Projektleiter Grossprojekte
5 Prüf- und Chefingenieur

Die Lohnangaben beinhalten Pauschalspesen, allfällige Naturallöhne (Kost und Logis) sowie den 13. Monatslohn. Der Anteil an Löhne mit Gehaltsnebenleistung ist im Vergleich zu anderen Fachrichtungen sehr hoch.



> *Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 35, 36, 41, 63, 64, 65, 72, 86 und 88. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.*