

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 8./9. JANUAR 2011.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Employability und Identität

Ich-Marke trifft Markt

«Wer arbeitet, bewegt sich von sich selbst weg, durch die Welt hindurch, zu sich selbst zurück.» So treffend beschreibt Sören Kierkegaard die Selbstwertung des Menschen durch sein Tun, seine Arbeit.

von Helena Trachsel (*)

Der Ausdruck Arbeit ist elementar wichtig und bezeichnend für uns Menschen, er existiert in allen Sprachen und gehört zu unseren frühesten Wörtern, birgt eine vielfältige Spannweite: vom Tun zum Schaffen und Arbeiten, vom Machen zum Gestalten und Wirken. Was nun die gegenwärtige Entwicklung in der Diskussion um die Zukunft der Arbeitsgesellschaft angeht, liegt eine Schwierigkeit in den Wechselbeziehungen von Erwerbsarbeit, Selbstständigkeit, Portfoliowork und der steigenden Nachfrage nach Arbeitsplätzen bei sinkender Nachfrage nach Arbeitskräften in den konventionellen Arbeitsbereichen. In dieser komplexen Thematik sind die weiteren, nicht vordergründig dem Erwerb dienenden Tätigkeiten wie Erziehungs-, familien-, ehrenamtliche und poli-

tische Arbeit, noch nicht einbezogen – geschweige denn die Herausforderung von der Arbeitslosigkeit weg hin zur Arbeitsmarktfähigkeit angegangen. «Frage ich Arbeitslose», schreibt F. Hengsbach, «ob es ihnen mit dem Arbeitslosengeld gelinge, das nicht Teilhaben an der Erwerbsarbeit aktiv und das damit verbundene Mass an mehr Zeit kreativ zu gestalten, antworten die meisten, dass sie nicht am Tropf des Staates oder der Arbeitslosenversicherung hängen, sondern Teil der Arbeitsgesellschaft sein wollen. Durch den Einbezug in die Erwerbsgesellschaft sehen sie ihre persönliche Identität, ihren Lebensunterhalt und ihre gesellschaftliche Anerkennung gesichert.»

Durch die Welt hindurch...

Identität basiert auf Unterscheidung. Wir Menschen können nur als Teil eines Ganzen Identität erlangen. Dies bedeutet, dass wir Menschen unsere Identität als individuelle Menschen in einem Wechselspiel von «Dazugehören» und «Abgrenzen» entwickeln. Eine erfüllende, sichere Arbeit, eine harmonische Familie und ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen diesen Bereichen sind die gegen-

wärtig wichtigsten Identitätswerte. Fallen diese Werte weg oder wandeln sie sich, kann dies zur grossen Belastung bis hin zum Verlust der Identität führen und persönliche oder gesellschaftliche Krisen auslösen.

...zu sich selbst zurück

Zu sich selbst zurück – zurück zum eigenverantwortlichen Handeln; hier setzt das Konzept der Employability, der Arbeitsmarktfähigkeit an. Employability stellt eine dynamische Grösse dar, welche Menschen im Zeitverlauf abbildet. Entsprechend definiert Michael Kres: «Arbeitsmarktfähigkeit ist die Fähigkeit eines Einzelnen, ohne substanzielle Unterstützung eines Dritten in einen relevanten Arbeitsmarkt einzutreten, dort zu verbleiben und im gegebenen Fall wieder eine neue Herausforderung anzutreten.» Übersetzen wir dies in die Praxis, dann beruht sie auf den drei Bausteinen Eigenverantwortung, relevanter Markt und Nachhaltigkeit.



Helena Trachsel

Eigenverantwortliches Handeln als erster Baustein bedeutet, Employability weder von Arbeitgebern noch von Laufbahnberatern reaktiv zu fordern, sondern sich Gedanken zur eigenen Wertschöpfung zu machen und aktiv zu werden. Sich auf die Fähigkeiten zu konzentrieren, die wir gut können und sich dort weiter zu verbessern, wo wir eine Arbeitsmarktzukunft sehen. Wir brauchen ein Bewusstsein, in dessen Mittelpunkt die Eigeninitiative steht, so Reinhard K. Sprenger. Selbstverantwortung zeigt sich in Eigeninitiative, sie begründet Employability. Der relevante Markt ist der zweite Baustein der Employability und bedeutet, für die Herausforderungen des Arbeitsmarktes gerüstet und für potenzielle Arbeitgeber attraktiv zu sein. Arbeitssuchende kommen in der Absicht, eine neue Stelle in ihrem früheren Arbeitsumfeld zu finden. Es ist eine neuere Erfahrung zu verstehen, dass die Stelle nicht mehr wertschöpfend war und dass in diesem Bereich auch in Zukunft kein Auskommen möglich sein wird. Erst wenn Betroffene merken, dass ihre Kompetenzen auch in anderen Funktionen oder Branchen einen Mehrwert schaffen können, sind sie bereit, den Blickwinkel zu öffnen. Aus dieser Erfahrung lässt sich Arbeitsmarktfähigkeit entwickeln.

Der dritte Baustein der Arbeitsmarktfähigkeit ist die Nachhaltigkeit des Verhaltens, ein dauerhaftes Bemühen – ein beständiges Anpassen des eigenen Angebots an die Bedürfnisse des Marktes. Arbeitsmarktfähigkeit

besteht aus zwei wesentlichen Komponenten: Zum einen der Verfügbarkeit von vielseitig einsetzbaren, fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, zum anderen dem Prinzip der Mit- oder Selbstverantwortung in der Platzierung der eigenen Arbeitskraft in einem beständig wechselnden Markt.

Eigene Nachfrage schaffen

Wie aber sieht die künftige Arbeitswelt aus und welche Auswirkungen hat sie auf unsere Identität? Der konventionelle Berufsweg wird zwei oder drei Berufe und ein halbes Dutzend

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Dating Down

Mit dem zunehmenden Bildungsniveau der Frauen fällt es dem weiblichen Geschlecht immer schwerer, einen geeigneten Partner zu finden. Denn nach wie vor greift das über die Jahrhunderte von Frauen praktizierte Suchmuster, einen Statushöheren – und damit besser verdienenden – Partner zu suchen, um die Familie optimal versorgt zu wissen...
Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

oder mehr Arbeitgeber umfassen (Portfolioarbeit), und viele werden über längere Zeit freiberuflich tätig sein, sagt der amerikanische Business-Experte Tom Peters. Ein neues Projekt bekommt nur der, welcher einen guten Ruf aufgebaut hat, prophezeit Sprenger. Nur jene werden künftig erfolgreich sein, die über ausreichend Employability verfügen, also genau die Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen, die ein Arbeitgeber braucht. Das umfasst mehr als eine abgeschlossene Lehre oder ein Studium. Verlangt werden dazu unternehmerisches Denken und Handeln und vor allem soziale Kompetenzen.

Nicht neu ist, dass Menschen, die sich konsequent weiterbilden, immer schon bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt hatten. Neu dagegen ist der tief greifende Wertewandel. Die Globalisierung unserer Wirtschaft und die neuen Technologien verändern unsere Einstellung zur Arbeit. Und wirken auf unsere Identität: Arbeitnehmende werden zu Unternehmenden in eigener Sache. Wir werden vermehrt selbst für die Entwicklung unserer Leistungsfähigkeit, für unser Wissen und Können, sorgen müssen. Ebenso wie für die Weiterentwicklung unserer Identität. Fragen wie «Welche Arbeit möchte ich in drei Jahren ausüben? Welche Fähigkeiten brauche ich dazu? Wo möchte ich dazugehören? Welches Netzwerk passt? Welche Sparring-Partner unterstützen mich dabei?» gehören zu unserer aktiven Lebensplanung und erweitern unsere Identität als individuelle Menschen. Die psychische Identität wird einerseits durch Gruppenzugehörigkeit und soziale Rollen, dem Wir bestimmt, andererseits besteht in unserer westlichen Gesellschaft Identität auch in der Erfahrung unserer Einzigartigkeit, dem Ich. Diesem Ich, das arbeitet, sich von sich selbst weg bewegt, durch die Welt hindurch und zu sich selbst zurück.

(*) Helena Trachsel ist Partnerin der ProMove TM GmbH und Master in systemischem Coaching und Organisationsentwicklung (helena.trachsel@promovetm.com).

Wer schweigt, der führt

Klappe halten!

Warum haben Politiker, B-Prominente oder Verkäufer einen so schlechten Ruf? Weil sie oberflächlich, egomanisch und wenig kompetent wirken. Und warum? Weil sie zu viel reden.

von Dr. Cornelia Topf (*)

Menschen, die zu viel reden, schelten wir Quasseltanten und Selbstdarsteller. Wir halten nicht viel von ihnen und das aus gutem Grund. Wer zu viel redet, verliert an Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit, an Überzeugungskraft und vor allem: Aufmerksamkeit. Der moderne Mensch hat eine Aufmerksamkeitsspanne von etwa 20 Sekunden. Alles, was darüber hinausgeht, stösst buchstäblich auf taube Ohren. Das leuchtet ein.

Gründe der Quasselsucht

Managern wird beigebracht, dass 90 Prozent der Führung reine Kommunikation sei. Leider verwechseln viele deshalb Kommunikation mit pausenlosem Reden und halten es mit dem Rezept: Viel hilft viel! Dabei wirkt dieses Rezept nicht einmal in der Medizin, aus der es stammt. Das ist kein Vorwurf: Uns allen wurde angefangen vom Elternhaus über Schule, Universität und Betrieb vermittelt, dass Überzeugen gleich Reden sei. Je mehr, desto besser. Wir haben mit viel Aufwand und gutem Geld das Reden gelernt, Rhetorik für Führungskräfte, Kommunikation der Führung.



Cornelia Topf

Jetzt sollten wir zur Abwechslung mal das Schweigen lernen. Denn diese vergessene Kunst hat viele Vorteile, wie das alte Sprichwort schon sagt: Stille Wasser gründen tief. Will heissen: Wer nicht nur reden, sondern auch schweigen kann, wirkt kompetenter, glaubhafter und vertrauenswürdig.

Chance verpasst

Schweigen heisst nicht, ständig schweigen. Es heisst lediglich, seinen Boëthius zu kennen: «Si tacuisses, philosophus mansisses.» Ein Mensch, der nicht nur reden, sondern wirken möchte, weiss, wann er zu reden und wann zu schweigen hat – wenn er wirksam sein möchte. Weit herumgesprochen hat sich das noch nicht: Schweigen ist in unserer geschwätzigen Zeit eines der am stärksten unterschätzten und auch deshalb mit am wirkungsvollsten rhetorischen Instrumente. Nur noch wenige beherrschen es. Wer es beherrscht, entwickelt ungeheure Wirkung. Biblisches Beispiel ist König Salomon, nach dem das Salomonische Schweigen benannt wurde. Er war bekannt dafür, dass er beide Parteien eines Rechtsstreits stets schweigend und vorbehaltlos anhörte, bevor er einen seiner Salomonischen Sprüche verkündete. Was viele nicht wissen: Das Talent zum rechten Schweigen ist kein Charakterzug, sondern kann trainiert werden.

Schweigen lernen

Ich treffe heute immer mehr Führungskräfte im Coaching an, die wirksamer werden wollen und wie der Vorstand eines Anlagenbauers fragen: «Wie kann ich weniger Worten mehr Gewicht verleihen?» Einfache Antwort: Nicht durch bessere Worte, sondern durch besseres Schweigen. Denn Reden

können Manager bereits. Wie lernt man (ager) schweigen? Wer eine Fähigkeit verbessern möchte, sollte bei der einfachstmöglichen Gelegenheit beginnen. Zum Beispiel bei der gängigen Frage: «Wie geht es Ihnen?» Stellen Sie diese einem Gesprächspartner. Und dann beobachten Sie bitte, wie viele (oder eher wenige) Sekunden verstreichen bis zu Ihrer eigenen Wortmeldung. Können Sie die Dauer Ihres Schweigens verdoppeln? Auch nur um die Hälfte steigern? Die Übung enthüllt auch unsere Motive, aus denen heraus unsere Zunge oft unseren Verstand überholt. Wir alle reden deshalb zu viel, weil wir ein Motiv, ein manchmal übermächtiges Bedürfnis haben. Nur: Welches?

Wer schweigt führt

Vorgesetzte zum Beispiel: Viele von ihnen texten Mitarbeiter deshalb zu, weil sie glauben «Der Mitarbeiter redet Unfug! Und wenn ich das nicht sofort korrigiere, dann macht er diesen Unfug auch noch!» Wie wäre es, statt dieser Sofortintervention, die unweigerlich in der Demotivation endet, sich für zehn Sekunden auf die Zunge zu beissen, um dem Mitarbeiter die Chance zu geben, seinen Fehler selber zu korrigieren? Selber eine Antwort zu finden? Selber eine Lösung oder einen Vorschlag zu präsentieren? Wer ständig redet, anweist, kommentiert, kontrolliert, erzieht seine Mitarbeiter zur Gedankenlosigkeit. Wer dagegen schweigt, erzieht sie zum selbstständigen Denken und Handeln. Schweigen ist Motivation. Schweigen ist Empowerment: Wer schweigt, der führt. Wenn der Mitarbeiter nichts auf mein Schweigen hin zu sagen hat, kann ich ihn immer noch zutexten. Klingt einfach? Einfach ja, aber nicht leicht.

Automatismus entwickeln

Beim Autofahren zu kuppeln, das machen wir automatisch. In der ersten Fahrstunde hatten wir den Wagen noch abgewürgt. Dasselbe gilt für gezieltes Schweigen: Am Anfang fällt es schwer. Erst wenn wir es so oft gemacht haben, dass es uns zum Automatismus wurde, erst dann können wir neben dem Autofahren andere Dinge machen, weil wir fürs Kuppeln eben keine Gedanken mehr benötigen. Ergo: Wer Schweigen als Führungsinstrument einsetzen möchte, sollte den Automatismus implementieren. Das erfordert erstaunlich wenig Übung, bis sich erste Erfolge einstellen.

Weg vom Ich-Zentrierten

Das grösste Hindernis für wirksames Schweigen ist der Wunsch nach Selbstdarstellung. Das Dumme ist nur: Wer andere zutextet, erreicht damit keinen positiven Eindruck, sondern lediglich das Stigma «Angeber und Profilneurotiker». Je mehr ich sage, desto mehr entwerte ich das, was ich sage. Die wirksamste Selbstdarstellung (Motivation, Präsentation, Kommunikation, ...) ist immer noch: Sich auf eine, zwei wirklich starke und ausgefeilte Aussagen konzentrieren – und sich dann schweigend zurücklehnen und die Früchte ernten. Der Lohn ist gewiss.

Lohn des Schweigens

Wer ein vernünftiges Mass von Reden und Schweigen findet, wird nicht nur als kompetent, glaub- und vertrauenswürdig wahrgenommen. Nach zwei, drei Monaten entwickeln sich aus der Fähigkeit noch ganz andere Fähigkeiten: Gelassenheit, taktische Übersicht, strategische Ruhe und Besonnenheit. Die starke Führungspersönlichkeit wählt ihre Worte weise, redet dezidiert und konzentriert, schweigt gezielt und gekonnt und wirkt deshalb. Das wollen wir doch.

(*) Cornelia Topf unterstützt als internationale Managementtrainerin namhafte Unternehmen aller Grössen und Branchen und ist Autorin vieler Fachbücher und Ratgeber (www.metatalk-training.de).