

Linde sagt, wie's geht.

BARBARA KETTL-RÖMER

Ü 40 und top im Job

So werden und bleiben Sie
attraktiv für Ihren Arbeitgeber –
oder für einen anderen



Linde
international

1. **Ab 40 sind Sie auf dem absteigenden Ast - oder erst so richtig gut?**

Mit 40 stehen Sie in der Mitte Ihres Lebens und wahrscheinlich vor dem Höhepunkt Ihrer beruflichen Entwicklung. Und nun? Geht es ab jetzt nur noch abwärts? Ist 40 überhaupt eine relevante Grenze, oder besteht sie nur in Ihrer Vorstellung? Kann man in diesem Alter noch eine Top-Kraft sein? Oder geht das überhaupt erst ab diesem Alter? Was heißt überhaupt „top im Job“? Und stimmt es eigentlich, dass man ab 40 nur noch im eigenen Unternehmen etwas werden kann, weil der externe Arbeitsmarkt ab dem fünften Lebensjahrzehnt keine Chancen mehr bietet? Welche Zahlen, Daten und Fakten gibt es dazu?

Was heißt eigentlich „top im Job“?

Sie haben im Laufe Ihres Lebens viele Kollegen, mehrere Chefs und vielleicht auch unterstellte Mitarbeiter kennengelernt. Einige waren Ihnen vermutlich lieber als andere, mit manchen haben Sie gerne gearbeitet, sich über andere häufiger geärgert. Und bei den meisten haben Sie sich ein Urteil darüber gebildet, wie fähig und tüchtig sie in ihrer Arbeit waren. Mag diese Einschätzung auch mitunter von Sympathien oder Antipathien beeinflusst worden sein, so wissen Sie doch grundsätzlich recht genau, wer in Ihrem beruflichen Umfeld top und wer nur mittelmäßig arbeitet, auf wen das Unternehmen im Zweifelsfall leicht verzichten könnte, und wer nur schwer oder gar nicht zu ersetzen wäre.

Wovon hängt diese Einschätzung ab? Sicher werden Sie an erster Stelle die Fachkenntnisse und -erfahrungen nennen: die Ausbildung bzw. das Diplom, absolvierte Weiterbildungen, Computer- und Sprachkurse und die gesammelte praktische Erfahrung.

Selbstverständlich muss eine gute Sekretärin mit den üblichen Office-Programmen umgehen, Termine managen und eine Ablage organisieren können. Natürlich muss ein Verkäufer Produktkenntnisse haben und wissen, wie man Verkaufsgespräche führt. Wer sein Fach nicht beherrscht, kann keine Spitzenkraft sein.

Aber reicht das? Ist jeder, der fachlich auf der Höhe ist, spitze? Sicher nicht. Wirklich gute Leute können mehr. Fachwissen ist eine notwendige Bedingung dafür, top im Job zu sein, aber keine ausreichende. Es ist die Basis. Mehr ist es nicht.

Was braucht ein Top-Mitarbeiter außer Fachkenntnissen?

Wenn Sie beschreiben sollten, was eine Spitzenkraft auszeichnet, oder wenn Ihr Chef eine Liste dieser Eigenschaften und Fähigkeiten zusammenstellen sollte, würden dort neben dem Fachwissen viele „weiche“ Faktoren stehen: „Top im job“ ist beispielsweise jemand, der mitdenkt, der eine rasche Auffassungsgabe hat, der eigene Ideen entwickelt und es

versteht, sie so zu präsentieren, dass er andere davon überzeugen kann. Top ist die Kollegin, die jeden im Team zu nehmen und alle in wichtige Projekte einzubinden weiß, so dass immer alles termingerecht fertig wird. Top-Führungskräfte haben Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen und lassen trotz klarem Führungsanspruch Freiraum für die Talente und Ideen ihrer Mitarbeiter.

Manche Wunscheigenschaften und -fähigkeiten hängen davon ab, wer die Liste zusammenstellt. Ein mittelständischer Unternehmer wird auf Loyalität und Firmentreue besonders großen Wert legen, ein Konzernlenker eher auf „politisch korrektes“ und diplomatisches Verhalten seiner Mitarbeiter achten. Beide erwarten von ihren Mitarbeitern Zuverlässigkeit und Integrität.

Umgekehrt schätzt kein Arbeitgeber und auch kaum ein Kollege Menschen, die undiszipliniert und unpünktlich sind, die sich mit den Kollegen ständig streiten, zu Kunden unhöflich und zum Chef pampig sind, die lustlos Dienst nach Vorschrift und immer andere für ihre Fehler verantwortlich machen. Ganz klar: Wer sich so verhält, steht ganz oben auf der Liste, wenn es um die nächsten Kündigungen geht. Wer wirklich top ist, hat seinen Platz ganz unten auf der Liste, da, wo die Unverzichtbaren stehen. Die meisten Arbeitnehmer aber stehen wahrscheinlich irgendwo dazwischen.

Und wo stehen Sie?

Sind Sie sicher, dass Ihr Chef auf Sie als allerletzte(n) verzichten möchte? Und die Chefin Ihres Chefs auch? Wie schätzen Sie Ihre eigene Leistung ein? Glauben Sie, dass Ihre Kollegen und Vorgesetzten diese Einschätzung teilen? Gibt es Aussagen Ihres Chefs und Verhaltensweisen Ihrer Kollegen, die Ihre Meinung über sich selbst stützen?

Denn das zeigt die Erfahrung, und das haben mir auch fast alle meine Gesprächspartner bei den Recherchen zu diesem Buch bestätigt: Sehr oft nehmen Arbeitnehmer ihren eigenen Wert für das Unternehmen bzw. ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg völlig anders wahr als es ihre Kollegen und Chefs tun. Dabei gibt es beide Extreme: Die unsi-

chere, schüchterne Mitarbeiterin, die von sich selbst nicht viel hält, aber ob ihres fachlichen Könnens, ihres freundlichen Wesens und Engagements von vielen geschätzt wird. Und den Kollegen, der fest überzeugt davon ist, ohne ihn breche der ganze Laden zusammen – der aber den anderen mit seiner Nörgelei, seiner Besserwisseri und seinem Starrsinn schrecklich auf die Nerven geht. Die verzerrte Selbsteinschätzung ist übrigens keine Frage des Alters, sie kommt bei 20-Jährigen wie bei 60-Jährigen vor.

Versuchen Sie, die Extreme zu vermeiden und einigermaßen realistisch einzuschätzen, wie Sie im Unternehmen wahrgenommen werden. Falls es in Ihrem Unternehmen Feedbackrunden oder Jahreszielgespräche gibt, sollten Sie diese bewusst nutzen. Aber auch sonst sollten Sie die Äußerungen und das Verhalten von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten Ihnen gegenüber aufmerksam registrieren und hinterfragen. Fragen Sie auch ruhig einmal nach, wenn Ihnen eine Bemerkung über Sie oder zu Ihrer Leistung unverständlich oder ungerecht erscheint. Nur wenn Sie wenigstens ungefähr wissen, wo Sie jetzt stehen, können Sie an Ihrer Employability, Ihrer Jobfitness, gezielt arbeiten und sie verbessern.

Was zeichnet aus Sicht der Arbeitgeber einen Top-Mitarbeiter aus?

Wie ein „High Potential“, eine Top-Nachwuchskraft, auszusehen hat, können Sie jeden Samstag im Stellenteil Ihrer Zeitung nachlesen: Der Ideal-Kandidat ist höchstens Mitte 20, hat BWL, Jura, Maschinenbau oder Elektrotechnik studiert, ein Prädikatsexamen und mehrere Auslandspraktika gemacht und sich nebenher irgendwo engagiert, wo er seine Organisationsfähigkeiten unter Beweis gestellt hat, etwa in einer studentischen Unternehmensberatung.

Aber wie sieht ein Top-Mitarbeiter jenseits der 40 aus? Jemand, der nicht mehr Hoffnungs-, sondern vor allem Leistungsträger ist?

Welches Briefing bekommt zum Beispiel ein Personalberater, der eine Top-Kraft suchen soll?

Vorwort

„Wenn ich meinen Job wechseln will, muss ich das bald tun. Ich bin ja schon 43, da kann ich nicht mehr lange warten.“ „Mein Mann fühlt sich nicht wohl in seiner Arbeit, und außerdem macht uns die Kurzarbeit ganz schön zu schaffen. Aber was soll er machen? Er ist 47, da nimmt ihn doch sowieso keiner mehr.“ „Hoffentlich überlebe ich die nächste Umstrukturierung. Aber mit 25 Jahren Betriebszugehörigkeit können die mich ja nicht so einfach entlassen!“ Sätze wie diese höre ich oft in meinem Bekanntenkreis und lese sie immer wieder in der Zeitung. In dieser Zeit der wirtschaftlichen Unsicherheit und des Jugendwahns hat man es als Arbeitnehmer jenseits der 40, und erst recht ab 50, nicht leicht. Wer heute einen Job hat, in dem er bis zur Rente bleiben kann, darf sich glücklich schätzen, sollte kein unnötiges Risiko eingehen und sich möglichst unauffällig verhalten.

Oder?

Wenn Sie jetzt 40 sind, werden Sie noch mindestens 25, vielleicht sogar 30 Jahre lang im Berufsleben stehen. 25 Jahre, in denen Sie produktiv sein, sich an veränderte Anforderungen anpassen, dazulernen und geistig und körperlich leistungsfähig bleiben müssen. Das ist eine echte Herausforderung, eine, der Sie sich stellen müssen. Wer sonst sollte es für Sie tun?

Dies sind übrigens Fragen, die mich nicht nur aufgrund der Erfahrungen in meinem Bekanntenkreis beschäftigen. Ich bin inzwischen selbst „Ü 40“ und habe in über zwölf Jahren Selbstständigkeit viel gelernt und viele Veränderungen erlebt. Früher schrieb ich Print-Newsletter, heute stelle ich welche in Online-Redaktionssysteme ein. Früher hielt ich Seminare nur mit einem Flipchart und manchmal einem Overhead, heute ist ein Laptop mit Beamer und PowerPoint Standard. Früher akquirierte ich neue Kunden per Telefon, heute kommen die einen über Empfehlungen zu mir, andere finde ich über Online-Netzwerke. Was werde ich in den nächsten 20 Jahren lernen und tun müssen, um mich weiterhin im Markt behaupten zu können?

Als Selbstständige bin ich „selbst und ständig“ für meine Marktfähigkeit verantwortlich. Sie als Arbeitnehmer sind das aber auch.

Hoffen Sie lieber nicht darauf, Ihr Arbeitgeber werde schon für Sie sorgen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführen und Ihnen eine Weiterbildung bezahlen, wenn Sie sie brauchen. Diese Art von väterlicher Fürsorge für die Mitarbeiter leistet sich heute kaum noch ein Unternehmen.

Im Gegenteil: Unternehmen trennen im globalen Konkurrenzkampf immer schärfer zwischen Leistungsträgern und verzichtbarem Personal, wobei Letzteres bei der nächsten Gelegenheit konsequent entlassen wird. Natürlich haben Unternehmen eine gewisse moralische Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern. Viele Personaler mühen sich redlich, dieser gerecht zu werden. Darauf bauen sollten Sie nicht. Und einklagen können Sie am Ende höchstens eine Abfindung. Aber was bringt Ihnen die letztlich?

Sie könnten an dieser Stelle einhaken: Ist es nicht ein bisschen zu einfach, die gesamte Verantwortung auf den Einzelnen abzuschieben? Sollen die Arbeitnehmer das Versagen von Unternehmen und Politik allein ausbaden? Soll, wer arbeitslos geworden ist, nun ein hämisches „Selbst daran schuld!“ zu lesen bekommen?

Nein. Es geht in diesem Buch weder darum, moralische Forderungen zu erheben, noch darum, Schuldige zu finden. Das wären zweifellos

interessante Themen, aber mein Ansatz ist ganz pragmatisch: Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Ihre Beschäftigungsfähigkeit und damit Ihre Verdienstmöglichkeiten möglichst stabil zu sichern, bis Sie sich mit 65 oder 67 oder noch später wohlverdient und -versorgt zur Ruhe setzen können. Sie wissen selbst, dass Sie etwas dafür tun müssen, um sich auch die nächsten zehn, 20 oder 25 Jahre am Arbeitsmarkt behaupten zu können – sonst hätten Sie dieses Buch nicht zur Hand genommen.

Mein Anliegen ist es, Ihre Sensibilität für die Veränderungen im Berufsleben und für Ihre eigene Rolle darin zu schärfen. Sie müssen nicht Superman oder Superwoman sein, um sich einen Platz im Büro oder in der Werkhalle zu verdienen. Aber Sie sollten sich realistisch einschätzen, Ihre Stärken ausbauen, sich weiterentwickeln und, ja, auch das, sich gut „verkaufen“ können, wenn Sie für Ihren oder einen anderen Arbeitgeber attraktiv sein und bleiben wollen. Dieser Ratgeber wird Ihnen den aktuellen Stand in Forschung und Praxis aufzeigen und die Handlungsfelder beleuchten, die Sie angehen sollten, um auch in der zweiten Hälfte Ihres Berufslebens erfolgreich zu sein und zu bleiben.

Mein Dank gilt meinen Interviewpartnern, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen großzügig mit mir und Ihnen geteilt haben.

Barbara Kettl-Römer