

Wo steckt mein...

Hat Talent nur mit angeborenen Begabungen zu tun? Haben Sie sich auch schon gefragt, wie Sie Talente bei sich selbst entdecken, fördern und beruflich nutzen können? Wir haben bei drei Experten nachgefragt und sie um Tipps gebeten.

Text: Robert Wildi Illustrationen: Till Lauer



Sein Talent erkennen

Er arbeite in seinem beruflichen Alltag eher selten mit dem Begriff «Talent», sagt Marc Schreiber, Laufbahnberater und Forscher am IAP (Institut für Angewandte Psychologie) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Damit streitet er nicht ab, dass angeborene Fähigkeiten für eine gelingende Berufswahl und erfolgreiche Laufbahnen durchaus eine Rolle spielen. «Die Definition aber, was wirklich ein «Talent» ist, empfinde ich als etwas vollkommen Subjektives.» In seinen Beratungen erlebt Schreiber oft, dass diese Wahrnehmung so

nicht geteilt wird. Viele Leute kämen mit der Einstellung zu ihm, dem in der Gesellschaft klar definierten Talentprofil nicht zu entsprechen. «Sie fühlen sich talentfrei, weil sie bestimmte Normen, wie eine erfolgreiche Laufbahn auszuweisen hat, nicht erfüllen.»

Auf das eigene Herz hören

In solchen Fällen versucht Schreiber, die vorgefertigte Haltung kritisch zu hinterfragen. Er empfiehlt in den Gesprächen, den innerlichen Zwang abzulegen, einem fixen Laufbahnmuster entsprechen zu müssen. «Wer das tut, übersieht nämlich eigene wahre Stärken, die in jedem von uns schlummern.» Um Neigungen und Begabungen bei sich zu entdecken, lohne sich deshalb ein genauer Blick auf die eigene Biografie. Fragen wie «Welche Tätigkeit hat mir immer Spass gemacht?» oder «Was lief besonders gut?» und «Worauf war ich besonders stolz?» führen laut Schreiber auf die richtige Fährte.

Wer diesen Rückblick wage und auf das eigene Herz höre, erkenne seine Talente sehr häufig. «Mit diesem Vorgehen haben wir schon viele Menschen auf die passende berufliche Bahn begleitet.» Marc Schreiber rät daher allen, die auf der Suche nach neuen Wegen und Perspektiven für die persönliche und berufliche Zukunft sind, zuerst ihre Erinnerung zu schärfen. Nicht selten könnten dadurch selbst «verschollene Talente» reaktiviert werden.

Üben mit einem inneren Antrieb

Um eigene Fähigkeiten oder Talente wirklich zu nutzen, reicht das Erkennen selbst noch nicht aus. Richtig umsetzen oder «materialisieren» könne man eine Begabung nur mit viel Fleiss und Übung. Dies funktioniert für Marc Schreiber jedoch nur dann, wenn ein ausgeprägter Eigenantrieb vorhanden ist. Ein Beispiel: «Wenn man bei einem Kind eine Begabung für Tennis entdeckt, kann man es jeden Tag trainieren lassen. Wenn das Kind selbst keine Eigenmotivation für Tennis entwickelt, wird es auf Dauer in Wettkämpfen keinen Erfolg haben und früher oder später aufhören.»

Genauso ist dieses Prinzip auf die Arbeitswelt anzuwenden. Oft brauche es gerade bei jungen Berufssuchenden mehrere Anläufe. «Viele müssen einfach mal etwas beginnen, um wirklich zu spüren, ob es ihnen entspricht», so Schreiber. Man rede in der Fachsprache von «Probieren und Explorieren». Denn auch ein im Rahmen der Laufbahnberatung in Theorie erkanntes Talent könne sich in der Praxis letztlich als Irrtum erweisen.

«Erinnerungen sind ein Schlüssel zur Freisetzung von Talenten.»



Das Talent entfalten

Die immer kürzeren Lebenszyklen von Trends und Entwicklungen erschweren die Planbarkeit von Laufbahnen. Die Qual der Wahl aus einer Fülle von Möglichkeiten macht es oft nicht einfacher. Das gilt speziell für Arbeitnehmende, deren innere Uhr sich dem Tempo von Arbeitgebern, Märkten und Trends nicht anzupassen vermag. «Solche Menschen brauchen Sicherheit und Zeit

... Talent?

in gewohnter Umgebung, um ihre Fähigkeiten und Talente zu entfalten», beobachtet Laufbahnberater Marc Schreiber. Sei dies nicht gegeben, drohe eine Blockade. Die Folge sind Missverständnisse, Kommunikationsbarrieren und wachsender Druck.

«Wer solche Entwicklungen bei sich spürt, sollte schnell reagieren und handeln», rät Schreiber. Nicht immer kann die eigene Situation in einem offenen Gespräch mit Vorgesetzten besprochen werden. «Aber ich mache sehr oft die Erfahrung, dass Arbeitgeber bereit sind, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Das gelingt insbesondere dann, wenn die Mitarbeitenden sich ihrer Talente bewusst sind und wenn sie konkrete Vorschläge machen können, wie sie ihre Talente künftig einbringen möchten.

Hilfreicher Input von aussen

Eine berufliche Umorientierung birgt die Chance, andere Talente und Fähigkeiten bei sich zu entdecken und ein neues Selbstbewusstsein zu entwickeln. Oft habe das direkte Umfeld einen bedeutenden Einfluss, so Schreiber. Er rät daher Arbeitgebern, ihren Mitarbeitenden auch mal eine Fähigkeit zuzutrauen, die diese noch nicht unter Beweis gestellt hätten. «Ein solcher Vertrauenskredit kann positive Dynamiken auslösen und die Entfaltung von Talenten stark begünstigen.»

Immer wieder beobachtet Marc Schreiber erfreuliche Karriereverläufe, die erst durch ein vormaliges Scheitern möglich wurden. Er wünscht sich für Arbeitnehmende deshalb «Mut für Schwäche», um mittels «Reset-Knopf» bessere und erfolgreichere Wege für sich zu finden. Ein Input von aussen in Form einer Beratung sei dafür meistens hilfreich. «Auch der Blick in den Rückspiegel der bisherigen Laufbahn gibt wertvolle Aufschlüsse.»

Notwendig sei dies aber nicht für alle. «Für Menschen, die in einem dynamischen, kurzlebigen und gestressten Arbeitsalltag förmlich aufblühen, ist die Gegenwart zur Entfaltung und Weiterentwicklung von Talenten geradezu optimal», sagt Marc Schreiber. Wichtig sei, dass man sich selbst nichts vormache, sondern authentisch bleibe. «Wer dies kann, trifft instinktiv meistens die richtigen Entscheide.»

«Nur wer ein Scheitern in Kauf nimmt, kann sein Talent richtig entfalten.»

Es ist nie zu spät für ein Talent

Dass die Entdeckung und Förderung eines Talents ausschliesslich Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen vorbehalten ist, würde Marc Schreiber ganz klar verneinen. «Es gibt eindeutige Befunde aus Neurowissenschaft und Hirnforschung, wonach Lernen bis ins höhere Alter absolut möglich ist.» Sei es eine neue Sportart wie Golf, Segeln, Schach oder seien es Fingerfertigkeiten, Zaubertricks und Kopfrechnen. Oft sei Talentförderung im Alter daher keine Frage des Könnens, sondern eher des Willens. «Die meisten älteren Menschen über 50 haben einen gewissen Lebensstil etabliert und sind vielleicht weniger bereit, neue Talente zu entdecken und intensiv zu fördern.»

Standortbestimmung und zielgerichtetes Vorgehen

Dies bestätigt Brigitte Reemts. Als Managing Partner der Agentur Dr. Nadig + Partner berät sie Menschen bei der beruflichen Neuorientierung. Dabei hat sie es oft mit Personen im Alter über 40 zu tun. Zwar liege die Arbeitslosenquote in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen seit über zwei Jahrzehnten unter dem Durchschnitt aller Erwerbstätigen. «Wenn Ältere allerdings den Job verlieren, brauchen sie eindeutig länger, um wieder eine Stelle zu finden.» In einer solchen Situation sei es wichtig, einen kühlen Kopf zu bewahren und zielführend vorzugehen. Als Erstes brauche es eine qualifizierte Standortbestimmung: Was will ich? Was kann ich? Was braucht der Markt? «Diese Fragen sollte man sich, idealerweise mit professioneller Unterstützung, analytisch beantworten und damit sein eigenes berufliches Profil schärfen.»

Brigitte Reemts rät dringend davon ab, sich in diesem Alter mit Slogans wie «Ich bin für alles Interessante offen» oder «Es könnte auch etwas ganz anderes sein» zu positionieren. Denn damit gebe man sich der Alters Guillotine schutzlos preis. Viel zielführender sei es, den Mix aus über Jahre erworbenen Skills, Fertigkeiten und Fähigkeiten gezielt einzusetzen und gegenüber jüngeren Mitbewerbern mit einem Plus an Erfahrung zu punkten.

Ist das eigene Profil einmal geschärft, sollten sich ältere Stellensuchende auch intensiv mit dem Markt und den vorherrschenden Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Wichtig ist hierbei eine gezielte Eingrenzung derjenigen Unternehmen und Arbeitgeber, die zum «eigenen Lebenslauf» passen. Laut Brigitte Reemts werden heute

70 Prozent der Stellen in der Schweiz über den verdeckten Arbeitsmarkt besetzt, also inoffiziell und ohne öffentliche Ausschreibung. «Wer nur darauf wartet, dass eine der Zielfirmen eine Stelle ausschreibt, kann in der Regel lange warten.» Der Gegenentwurf sei ein gezielter und professioneller Aufbau eines Netzwerks. «Wer sich ein solches erarbeitet, kommt oft über inoffizielle und schnellere Wege zu den gewünschten Stellen und Entscheidungsträgern.»

Selbstmarketing und Selbstreflexion

Wird es dann konkret mit Bewerbungsgesprächen, ist eine gute Portion Selbstmarketing gefragt. Sich interessiert zeigen, lernwillig (zum Beispiel auch für Weiterbildungen) und motiviert. Wenn man sich mit sich selbst, den eigenen Qualitäten und Besonderheiten, vorgängig zu wenig beschäftigt habe, werde es mit dem Selbstmarketing jedoch schwierig, so Reemts. Es fehle dann oft die letzte innere Überzeugung und Entschlossenheit. Sie sind gerade für ältere Arbeitnehmende und Stellensuchende aber unabdingbare Attribute, um im Wettbewerb zu bestehen. Ebenso die Motivation, Offenheit, Neugierde und Begeisterung, sich in einem veränderten Umfeld nochmals voll einzubringen.

Denn auch wenn Brigitte Reemts den Begriff «Talent» für die Altersgruppe 50 plus nicht mehr für wirklich passend erachtet, ist sie absolut überzeugt: «Selbstverständlich kann man sich auch in diesem Alter ein Stück weit nochmals neu erfinden. Dazu sind die folgenden vier Zutaten aus meiner Sicht zentral: Selbstreflexion, Resilienz, Mut und Ressourcenmanagement.»

«Erfolg im Alter bedingt die Fähigkeit, Veränderungen zu akzeptieren und sogar aktiv mitzugestalten.»



Neue Generationen, neue Werte

Das Tempo der Veränderungen in der Arbeitswelt ist enorm. «Digitalisierung, Globalisierung, Innovationsdruck, Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, Auslagerung einfacher Tätigkeiten» sind die wichtigsten Stichworte, die Brigitte Reemts dazu einfallen. «Da das Veränderungstempo laufend zunimmt, müssen Arbeitnehmende gerade in dieser Altersgruppe heute viel flexibler und offener sein als noch vor 20 bis 30 Jahren.»

Zahlreiche Herausforderungen bringe die «Arbeitswelt von morgen» aber auch für die jüngere Generation mit. Davon überzeugt ist der Jugendforscher Simon Schnetzer, der sich unter anderem auch mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt auseinandersetzt. «Für Arbeitnehmende der kommenden Generationen wird es anspruchsvoll sein, trotz der rapiden Zunahme von virtuellen und digitalen Geschäftsbeziehungen noch menschliches Vertrauen zu schaffen.»

Als Initiant verschiedener Studien hat sich Schnetzer in der Schweiz intensiv mit dem Wesen, den Bedürfnissen und den Wünschen der Generationen Y (Jahrgänge 1980 bis 1999) und Z (ab 2000) auseinandergesetzt. Eine zentrale Erkenntnis: Das Aufkommen von Smartphones ab 2007 hat eine Zäsur bei der Verbindlichkeit von jungen Menschen gebracht.

Work-Life-Balance wichtiger als Karriere

Die prägenden Lebenseinflüsse wirken sich auch auf die Art der Jobsuche von jungen Menschen aus. Onlineportale und elterliche Beziehungen dominieren hier eindeutig. Jedoch sind die Generationen Y und Z nicht mehr bereit, sich dem Leistungsdruck ihrer Zeit unreflektiert hinzugeben. Das Wichtigste bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl seien eine gute Arbeitsatmosphäre und eine ausgeglichene Work-Life-Balance, zitiert Simon Schnetzer die Studienresultate.

Die erheblich abweichenden Erwartungshaltungen, mit denen heute vor allem Vertreter der Generation Z sowie junge Vertreter der Generation Y in Unternehmen oder Organisationen auf ältere Mitarbeitende treffen, können zu einem «Clash of Generations» führen. Sich die naturgegeben unterschiedlichen Sichtweisen «um die Ohren zu schlagen», führe indes nirgendwo hin, sagt Simon Schnetzer. «Die Generationenbrücke kann nur entstehen, wenn beide Seiten aufeinander zugehen und gemeinsam Lösungen suchen.» Das erfordere beiderseits neue Talente.

«Neue Werte erfordern neue Talente und einen angepassten Umgang.»





Ohne Spass kein Talent

Welche Erkenntnisse sollten Wirtschaft und Unternehmen aus den Resultaten der Jugendforschung ziehen? Simon Schnetzer ist überzeugt, dass der Begriff «Verbindlichkeit» in den kommenden Jahren ganz neu zu definieren ist. «Insbesondere die Generation Z kann und will sich beruflich nicht festlegen. Vor allem aus Angst, etwas zu verpassen.» Für Arbeitgeber bedeutet dies insbesondere, dass sie sich auf einer Reputation nicht ausruhen können. «Stattdessen wird noch stärker ihr Talent gefragt sein, junge Mitarbeitende aktiv und mit guten Argumenten anzuwerben.»

Es werde von Vorgesetzten der «älteren Generation» auch besonderes Feingefühl erfordern, Vertreter der jungen Garde gekonnt zu fördern. «Die Generationen Y und Z fordern Freiräume, um ihre Talente entfalten und Kreativität im Job einbringen zu können», sagt Schnetzer. Es brauche dafür sinnstiftende Arbeiten, welche die jungen Menschen zu Zukunftsgestaltern mache. «Verkrustete hierarchische Strukturen bewirken das Gegenteil, da sie von der jungen Generation kaum mehr akzeptiert werden und in der Folge demotivierend wirken.» Stattdessen seien moderne Führungskräfte gefragt, die eher als «Coachs» denn als «Fachexperten» auftreten. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sollten dabei immer berücksichtigt und aktiv in die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen mitbezogen werden.

Mit dem Aufkommen von agilen Führungsstrukturen, die Mitarbeitende stärker über Rollen statt Hierarchiepositionen definieren, wird diesem Trend immer mehr Rechnung getragen. Gleichwohl müsse in zahlreichen Unternehmen noch ein Umdenken stattfinden, sagt Simon Schnetzer. Zu stark verankert sei nach wie vor die Erwartungshaltung der bedingungslosen Leistungsbereitschaft. Der Spassfaktor sei für Vertreter der Generationen Y und insbesondere Z jedoch eine nicht verhandelbare Bedingung. «Denn wenn junge Menschen keinen Spass haben, lassen sie sich heute kaum mehr zu etwas zwingen, sondern schreiten rasch zur Kündigung.» Dafür sei auch die «Angst vor der Zukunft» gerade bei der Generation Z viel zu gering, wie die Studie «Junge Schweizer 2018» belegt.

«Die Generationen Y und Z entfalten ihr Talent, wenn der Spassfaktor stimmt.»



Simon Schnetzer ist Jugendforscher, Speaker und Trainer. Als Co-Autor der Studie «Junge Schweizer 2018» erforscht er die Lebens- und Arbeitswelten von morgen sowie die Auswirkungen der Digitalisierung. simon-schnetzer.com



Brigitte Reemts ist Managing Partner der Zürcher Outplacement-Consulting-Agentur Dr. Nadig + Partner. Sie begleitet vor allem ältere Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen und ist Autorin des Buches «50 plus. Neuorientierung im Beruf». outplacement.ch



Marc Schreiber ist Laufbahnberater und Leiter Zentrum für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP (Institut für Angewandte Psychologie) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). zhaw.ch