

Unter unseren 514 000 Lesern ist mit Sicherheit auch derjenige dabei, den Sie suchen.

STELLEN-ANZEIGER

Tages-Anzeiger

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Die Experten für
Ingenieurberufe

ENGINEERING MANAGEMENT SELECTION E.M.S. AG
Rütistrasse 66 · CH-8032 Zürich · www.ems.ch

HYBRIDE PROFESSIONALS

Eine neue Berufskategorie wird erwachsen

Sie sind überall gleichzeitig, hochgradig flexibel, bestens ausgebildet und können über teure Symbole zur Selbstdarstellung nur lachen. Die Gattung der Hybriden Professionals ist seit Jahren am Wachsen und sorgt für Turbulenz, Leistungsfähigkeit und Sozialverträglichkeit in der Arbeitsgesellschaft. Von Jens Meissner und Martin Sprenger (*)



Jens Meissner (l.) und Martin Sprenger: «Work-Life-Balance ist bedeutungslos.»

Sie sind keine Erfindung der jüngeren Zeit – die Hybriden Professionals. Bereits nach dem zweiten Weltkrieg kündigte Peter F. Drucker den **Wissensarbeiter als neue Arbeitsform** an. In den folgenden Jahrzehnten explodierte die Begriffswelt: Von Patchworkern sprach man, von Multi-Jobbern, Teleworkern, Commutern, Freelancern, der Creative Class, vom Workstyler und von Collaboriginals. Schliesslich der Begriff der Hybriden Professionals, hochqualifizierte Portfolioarbeiter. **Sie arbeiten professionell, projektbasiert, für verschiedenste Auftraggeber, stark selbstbestimmt und in Übereinstimmung mit ihrem eigenen Sinngefühl.**

Unfreiwillige Unternehmer

Meist eröffnen **exzellente Ausbildung und umfangreiche Praxiserfahrung** einen selbständigen Alleingang mit den Kollegen ihrer Wahl, in einer bewusst gestalteten Umgebung **mit sich selbst als Chef**. Sie sind eine wachsende Spezies. Die Schweizer Wissensindustrien bieten für diese Berufsgruppe idealen Nährboden. Hybride Professionals akquirieren die meisten Aufträge über ihr **Beziehungsnetzwerk**. Nicht selten werden sie im Laufe der Zeit, **aufgrund der geleisteten Arbeit, direkt angefragt**. Potenziell ist damit auch ein erfolgreicher Unternehmensaufbau möglich, wenn auch dieser oft gar nicht angestrebt wird.

ziell ist damit auch ein erfolgreicher Unternehmensaufbau möglich, wenn auch dieser oft gar nicht angestrebt wird.

Lustvolle Produktivität

Häufig ist der komplexe Personentyp des Hybriden Professionals eine Überforderung für die Beschäftigungslogik grosser Unternehmen, was letztlich zur Vorsebständigung führt. Zudem sucht man eine bessere **Übereinstimmung von Lebens- und Arbeitsqualität**. Der Begriff Work-Life-Balance ist bedeutungslos, da jeder Moment von lustvoller Produktivität durchwachsen sein soll. Diese Grundhaltung führt oft zur Annahme zu vieler Aufträge, so dass man am Ende deutlich mehr arbeitet als in einer normalen Stelle. Der Hybride Professional lässt sich von einer Reihe von Leitmotiven antreiben. Studien der Hochschule Luzern offenbaren die zentralen Antreiber:

1. Positive Wahrnehmung nicht-linearer Lebensläufe:

Umbrüche in der Karriereentwicklung, die mitunter drastisch sein können (vom Unternehmensberater zum Gärtner), werden als durchwegs positive Weiterentwicklungen wahrgenommen und keinesfalls bedauert.

2. Hochprofessioneller Generalismus: Der Anspruch, mit aller gebotenen Professionalität etwas bewegen zu wollen – und sei es nur den eigenen Lebensstil aktiv zu gestalten – gilt als unabdingbare Voraussetzung. Nach häufig negativen Erfahrungen in den Hierarchien von Grossunternehmen steht das **Bedürfnis an Echtheit und Identifikation mit der Aufgabe im Vordergrund**.

3. «Ich bin meine Vision und Position»: Für einen Hybriden Professional ist **Fremdbestimmung wenig tolerierbar** – es sei denn durch ein selbst gewähltes Auftragsverhältnis. Möchte ein Unternehmen einen Spezialisten binden, so muss es sich Gedanken darüber machen, welchen «Käfig» man dem

(Fortsetzung Auftragsseite 2. Bund)

THEMEN

› Lohngrafik	S. 09
Nominallöhne 1976 bis 2010	
› Hochschulen	S. 18
Wer managt die Hochschulen	
› Sesselrücken	S. 18
HR-Leader in neuen Positionen	
› Aktuelle Bildungsangebote	S. 18



Die Sekundarstufe Uster ist eine eigene Schulgemeinde mit einem breiten, innovativen Bildungsangebot auf der Sekundarstufe I und II und umfasst fünf Schuleinheiten mit insgesamt rund 1000 Schülerinnen und Schülern.

Unsere langjährige Schulleiterin der Schuleinheit Weidli verlässt uns, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. Deshalb suchen wir, ab April 2013 oder nach Vereinbarung, Sie als

Schulleiterin/Schulleiter

Pensum 100%

Als Schulleiter/in wirken Sie als Bindeglied zwischen Schule, Eltern und Behörden und führen ein motiviertes Team. In Ihrer anspruchsvollen Tätigkeit werden Sie von einer unkomplizierten und wertschätzenden Schulpflege, Ihrem engagierten Schulteam und einer erfahrenen Schulverwaltung unterstützt. Zudem erwartet Sie eine renovierte Schuleinheit mit modernen Strukturen.

Ihre Aufgabenbereiche sind

- operative Führung der personellen, administrativen, pädagogischen und finanziellen Bereiche der Schuleinheit
- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Schule im Rahmen des Schulprogrammes
- Umsetzung der kantonalen Vorgaben und der Legislaturziele der Schulpflege
- Ansprechpartner/in bei Fragen rund um die Schule
- Mitarbeit im Team der Schulleitungen und in übergreifenden Projekten der Sek Uster
- adressatengerechte Information und Kommunikation

Was wir von Ihnen erwarten

- Pädagogische Ausbildung und einige Jahre Unterrichtserfahrung auf Sekundarstufe I
- Ausbildung in Schulführung oder eine adäquate Führungsausbildung und einige Jahre Führungserfahrung
- ausgeprägte Sozialkompetenz, eine positive Grundhaltung und gute Kommunikationsfähigkeit
- eine gut organisierte Arbeitsweise, Belastbarkeit und Teamfähigkeit
- hohe Kompetenz in Schulentwicklungs- und Organisationsfragen

Was Sie von uns erwarten können

- eine interessante, abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit in einem gut funktionierenden Umfeld
- ein motiviertes Team, das sich gewöhnt ist, selbständig zu arbeiten
- eine Schule, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist
- die gut funktionierende Zusammenarbeit mit den anderen Schulleitungen, der Behörde und der Schulverwaltung
- eine Schulorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten

Wenn Sie sich von dieser verantwortungsvollen Führungsaufgabe angesprochen fühlen, senden Sie **Ihre Bewerbung bis 31. Oktober 2012** an: Sekundarstufe Uster, Frau Nicole Curcuruto, Poststrasse 13, 8610 Uster.

Fragen beantwortet Ihnen gerne ab 15. Oktober 2012 die jetzige Stelleninhaberin Frau Regula Buehler (043 366 52 50) oder der Präsident der Sekundarstufe Uster, Herr Thomas Pedrazzoli, 079 239 25 29. Herzlichen Dank für Ihre Bewerbung.



Die Rhätische Bahn ist mit ihren einzigartigen Gebirgsstrecken, dem UNESCO Welterbe und attraktiven Produkten wie Glacier Express oder Bernina Express im nationalen und internationalen Markt hervorragend positioniert.

Wir suchen eine vertriebsstarke Führungspersönlichkeit als

Leiter/in Vertrieb und Marketing Mitglied der Geschäftsleitung

Für diese anspruchsvollen Aufgaben sind Sie verantwortlich:

- Weiterentwicklung und Durchsetzung der Wachstumsstrategie
- Erreichen der Ertragsziele im Reiseverkehr und im Autoverlad
- Führung des Geschäftsbereichs mit 190 Mitarbeitenden (Produktmanagement, Marktbearbeitung, Marketing und E-Business, Verkauf und Zugpersonal)
- Leitung von strategischen Projekten (Distribution, Preissysteme, E-Business usw.)
- Mitwirken bei Strategie- und Investitionsplanung auf Unternehmensebene
- Enge Zusammenarbeit mit Partnern in der Tourismusbranche
- Interessenvertretung der RhB in kantonalen und nationalen Gremien

Diese herausfordernde Funktion mit viel Gestaltungsspielraum verlangt nach einer umsetzungsstarken Person mit grosser Erfahrung in der Tourismusbranche oder im ÖV. Mit Ihrem Marktwissen, Ihrer unternehmerischen und vernetzten Arbeitsweise sowie Ihrer hervorragenden Kommunikationsfähigkeit überzeugen Sie auf allen Stufen. Ihr Team führen Sie so, wie Sie selbst sind: konsequent, wertschätzend, verbindlich und resultatorientiert. Ein professionelles Beziehungsmanagement und eine gelebte Dienstleistungskultur sind für Sie selbstverständlich. Wir erwarten von Ihnen einen universitären Abschluss in Betriebswirtschaft (oder gleichwertige Ausbildung) und Berufserfahrung im ÖV- oder Tourismusbereich. Kompetenzen in neuen Medien und touristischen Netzwerken sind von Vorteil. Sie beherrschen Deutsch, Englisch, vielleicht Italienisch und möchten in Graubünden zuhause sein.

Für weitere Fragen und Auskünfte steht Ihnen Hans Amacker, Direktor RhB, sehr gerne unter 081 288 63 19 zur Verfügung. Ihre Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte per E-Mail an Stephanie Rielle La Bella, Leiterin Personal (s.rielle@rhb.ch).

Rhätische Bahn AG
Hans Amacker
Direktor
Bahnhofstrasse 25
CH-7002 Chur

(Fortsetzung Leitartikel)

Exoten bietet. Standardisierte Arbeitsverträge sind fehl am Platz, ausser sie enthalten flexible, frei kombinierbare Bestandteile. **Das beste Angebot ist ein Projektauftrag.**

4. Arbeiten auf «upfront»-Themen: Routine ist langweilig – es sei denn, sie dient der Aufrechterhaltung der eigenen Work-Life-Vision. Zur Bestimmung spannender und hochaktueller Themen werden in der Regel drei Dimensionen einbezogen, nämlich – was inhaltlich auf dem globalen Parkett geschieht (was weiss der ehemalige Studienkollege, der derzeit in Rio arbeitet?), – welche Entwicklungen in verwandten Themenfeldern zu beobachten sind (wie sieht der Sportkollege das aus seiner Sicht als Ingenieur?), und – wo sich meist lokal und regional passende Gelegenheiten ergeben, die man schnell ergreifen muss.

5. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile: Jedes Projekt ist eine Quelle für weitere Aufträge. **Jedes Arbeitsergebnis gilt als Kompetenzausweis und lässt sich zur Eigenwerbung nutzen.** Viele Aufträge kommen aus vorher unkalkulierbaren Richtungen. Somit ist sich der Hybride Professional stets bewusst, dass aktuelle Engagements langfristig zu weiteren führen. Im Kontaktnetz des Hybriden Arbeiters ist jeder ein potenzieller Partner auf Augenhöhe – und ein gelungenes Projekt ist immer auch mehr als ein Projekt. Eine produktive Erfahrung bei guter Beziehungsqualität besitzt einen Eigenwert.

6. «No job is finished until the paperwork is done»: Am Ende eines Projekts wird abgerechnet – und nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Da der Erhalt dieses Kreislaufs wichtig für den Arbeitsstil ist, kommt es nur selten vor, dass Aufwand und Leistung in einem schlechten Verhältnis stehen.

Der Hybride Professional wickelt zwar nur ungenutzte Bürokratie zur Selbstständigkeit ab, sieht diese Aktivität aber als Schlüssel zu seiner eigenen Freiheit.

Hybride Professionals im Unternehmen
Die spezialisierten Humanressourcen des Hybriden Professionals sind hoch begehrt. Ihr langfristiger Einsatz im Unternehmen ist jedoch riskant, da er nicht ohne weiteres einzugliedern ist. Ein hohes Salär zielt am Sinnsystem der meisten Hybriden vorbei. Ebenso erschöpfen sich Lohnzusatzleistungen schnell. Unternehmen kommen dann als potenzielle Arbeitgeber in Frage, wenn sie folgende Themen aktiv gestalten:

1. Geringer Fremdorganisationsdruck: Wie interessant der Auftrag auch ist: ein schwieriger Auftraggeber oder Vorgesetzter, der das Projekt zu Lasten der Qualität unter Druck setzt, ist eine Kündigungsgarantie.

2. Aktives Medienhandling: Mobile Technologien und ein smarter Umgang mit digitalen Medien sind Musskriterien.

3. Herausforderung Teilzeit: Teilanstellungen sind bei Hybriden Professionals normal und dürfen von Vorgesetzten oder Kollegen nicht als Minderleistung wahrgenommen werden. Absprachen zur Abgrenzung von verschiedenen Engagements (etwa zwischen Unternehmen und selbständiger Beratung) sollten eindeutig und realistisch sein.

4. Wer mit wem, wann – und warum im Büro? Formale Regeln zur Anwesenheit im Büro wirken abschreckend. Die Büropräsenz muss den Sinn der Zusammenarbeit aktiv unterstreichen. Dazu gehört es auch, verschiedene Räume nutzen zu können. Ein flexibles Office muss vorhanden sein. Und die Umgebung muss zur Aufgabenerfüllung gewählt werden können (z. B. zum Fertigstellen eines Berichts in eine Berghütte gehen).

5. «Kollaborativer Spirit is key»: Hybride Professionals sind tendenziell Freigeister und Mitglieder der «kreativen Klasse». Als solche brauchen sie Kreativräume, die sie mit anderen teilen können. Häufig verbringen sie längere Zeit mit Socializing (augenscheinlich untätig), um abends oder nachts einen wichtigen Schritt zur Entwicklung eines Projektes oder einer Idee zu machen.

6. Mehrdeutige Arbeitszeiterfassung: Ein wichtiger Arbeitsschritt kann bei Nutzung aller Synergien in kurzer Zeit erledigt sein. Bei anderer Herangehensweise wäre ein Vielfaches an Arbeit angefallen. Eine Notwendigkeit in der Organisation ist die Entkopplung von rechtlich relevanter, formaler Arbeitszeiterfassung und wirtschaftlich wichtigem Projektcontrolling.

7. Führungsklarheit schaffen: Der Vorgesetzte agiert auf Augenhöhe. Der klassisch-befehlende Chef ist ebenso passé wie der modernere, strukturell führende Machtmensch, der in Grossorganisationen häufig zu finden ist. Manager müssen damit umgehen können, dass sie mit Spezialisten arbeiten, die sich jederzeit in die Selbstständigkeit absetzen können. Diese sind für Kritik zugänglich, soweit sie nachvollziehbar und machtfrei angebracht wird. Ebenso ist es notwendig, in der Führungsbeziehung mehrfache Win-Situationen herstellen zu können.

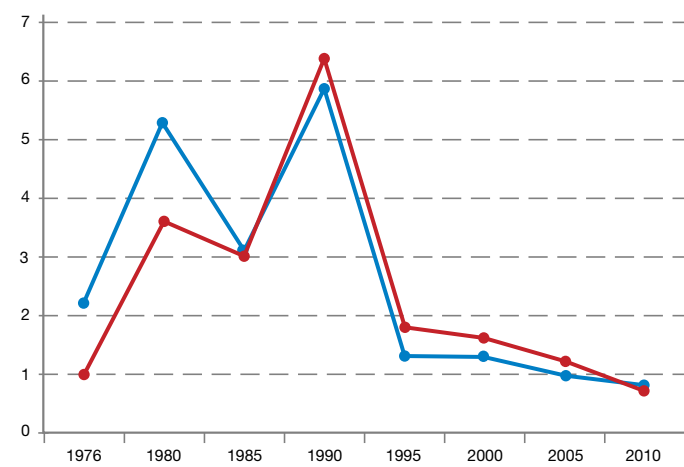
(*) *Jens O. Meissner ist Professor für Organisation und Innovation, Koleiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern sowie Gründer und Verwaltungsrat des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel.*

Martin Sprenger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Competence Center Management & Law der Hochschule Luzern und schliesst derzeit seine Promotion an der Universität Zürich ab.

(Der Artikel entstand unter Mitwirkung von Marcel Bieri, Patrik Senn, Gian-Claudio Gentile und Ingrid-Kissling-Näf).

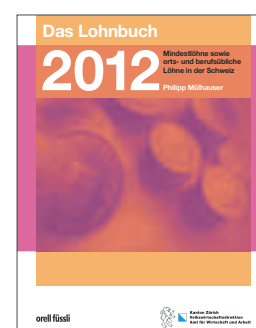
LOHNGRAFIK

Prozentuale Entwicklung der Nominallöhne ab 1976 bis 2010



● Nominallohn: Veränderung gegenüber dem Vorjahr
● Konsumentenpreise: Veränderung gegenüber dem Vorjahr

Die Statistik entstand bis 1993 aufgrund der Lohnerhebungen, jeweils im Monat Oktober, und ab 1994 aufgrund der Daten der Sammelstelle für die Statistik der Unfallversicherung. Bis 1993 wurde der Konsumentenpreisindex vom Monat Oktober und ab 1994 die jahresdurchschnittliche Veränderung in Prozenten berücksichtigt. Eine Darstellung welche in der Ausgabe 2012 des Lohnbuchs nicht enthalten, jedoch durchaus von Interesse ist.



> Quelle Bundesamt für Statistik. Herausgeber des Lohnbuchs 2012 ist das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.

Präsentieren Sie Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber

Mit einem Firmenportrait im ALPHA Companies stellen Sie Ihr Unternehmen potentiellen neuen Mitarbeitenden als attraktiven Arbeitgeber vor. Das ALPHA Companies erscheint erstmals am 28. November 2012 als Beilage im Tages-Anzeiger und erreicht 514 000 interessierte Leser.



Erreichen Sie anspruchsvolle Professionals mit einem Unternehmensportrait.

ALPHA
Companies

Erfahren Sie jetzt mehr über ALPHA Companies:
kurt.strebel@alpha.ch oder 044 248 48 77
christine.deveille@alpha.ch oder 044 248 10 15