

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 30./31. AUGUST 2008.

AUFLAGE 418'633. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Stolpersteine bei der Jobsuche

Der Fall der Top-Manager

Den Thron aufgeben, darauf sind die wenigsten vorbereitet. Perspektiven mit und ohne Aussichten für die Neuorientierung.

von Betty Zucker (*)

Viele Top-Manager sitzen auf Schleudersitzen. 2006 war laut einer Studie die durchschnittliche Verweildauer von CEOs in Europa 5.7 Jahre (USA: 9.8) und nur 46% der CEOs beendeten ihre Arbeitsverhältnisse wie geplant. Für jeden und jede ist der Verlust der Aufgabe ein Schock. Manchmal auch eine Erleichterung – insgeheim. Die Position der grossen, als Betriebsamkeit getarnten Einsamkeit, des verwirklichten oder/und gescheiterten Traums ganz oben zu sein, das oft als feindlich empfundene Umfeld, in dem man mehr als 50% seiner Energie in innenpolitische Kämpfe investieren musste, diese Position wurde auch als unbarmherzig, als «via dolorosa», wie es einer meiner Kunden nennt, erlebt. In der Regel bekommen sie keine Abfindung und ein Outplacement dazu. Und was machen sie dann? Immer wieder stelle ich «Sinnestäuschungen» fest: Ich habe

viele Optionen. Ich bin anfangs 50, ich habe umfangreiche Erfahrungen, einen Leistungsausweis und vor allem ein grosses, über die Jahre gewachsenes Netzwerk: Ich bin wer. Doch dann erfährt der kernige «Marlboro-Typ» (kräftig, nach aussen hin abenteuerlustig, dominierend, nie zweifelnd und nie krank, mit der Natur golfend verbunden) schmerzlich, dass dieses Netzwerk an die Rolle und Position gebunden ist und nicht an seine Person. In Branchenverbänden ist er der Repräsentant eines Unternehmens, in den Non Governmental Organisations «der Mann (oder die Frau) der Wirtschaft». Die Einladungen an die üblichen Events versiegen, der smalltalk wird smaller, und die E-Mails werden verspätet und mit corporate diplomacy beantwortet. Er hatte von diesem Phänomen gehört, glaubte jedoch, dass dies bei ihm ganz anders sein würde.

Asozial auf hohem Niveau

Ein Preis für den oft schnellen Aufstieg ist die Isolationshaft unter Seinesgleichen. Top-Manager werden asozial auf hohem Niveau. Bloss diese «Kollegen» distanzieren sich dann quasi über Nacht von dem «Verlierer», als

habe er eine ansteckende Krankheit. Plötzlich ist er nicht mehr der brillante Kommunikator, der luzide Sanierer oder der glanzvolle Stratege. Sein «Sexappeal» geht verloren, zuweilen auch bei der Ehefrau, der «Deal» scheint nicht mehr aufzugehen.

Der Job vergrösserte alles: Den Menschen selbst, seine Bedeutung und Bekanntheit, aber auch seine Angst, und im Fall die Fallhöhe und den Schock. Nicht nur wegen des Blicks auf den Stapel «freier» Tage und den fehlenden Corporate Support Systemen. Zu sehr ist das Selbstbewusstsein, ja die Identität mit der Aufgabe und Position verbunden. Überspitzt formuliert: Meine Rolle = Ich. Keine Rolle = kein Ich. Und schliesslich hat Gott seit der kirchlichen Reformation diejenigen lieb, die erfolgreich sind. Dazu kommen die laufenden Alimente aus erster Ehe, die Hypotheken aus zweiter und der Pool im Ferienhaus in der Provence muss auch saniert werden.



Betty Zucker

Das «Auszeit-Aus»

Extremjobber mit 70-Stunden-Wochen haben das verständliche Bedürfnis zu sagen «jetzt nehme ich mir erst mal eine Auszeit und überlege was ich wirklich will. Ich kann es mir ja leisten. Schliesslich habe ich die letzten 25 Jahre nur gearbeitet.» Man will «sich finden» (siehe oben), sich fachlich etwa mit einem Management Executive Kurs in Harvard aufdatieren und abgesehen davon: Der Bauch muss weg, die längst fällige Hüftoperation in Angriff genommen, manche Jüngere denken daran, sich ein Tattoo stechen zu lassen, «man(n) ist schliesslich noch cool». Den Headhuntern sagt man: «Meldet euch bitte in drei Monaten wieder. Ich will jetzt erst mal in Ruhe sortieren, das können Sie sicher verstehen.» Angebote werden kaum ernsthaft geprüft und verhandelt. Die heissen Eisen werden nicht geschmiedet, die Chancen vergeben, Verhandlungen in eigener Sache zu üben; etwas was man schon lange nicht mehr hat machen müssen. Was der «Marktwert» realiter sein kann bleibt unklar. Selbstverständlich braucht man Zeit, um die Ereignisse zu verarbeiten. Auch um ein Déjà-vu in Zukunft zu vermeiden. Aber «untertauchen» ist riskant. drei bis vier Monate später kommen die Angebote spärlicher. Der Markt wartet nicht. Aus dem Auge – aus dem Sinn.

Perspektiven ohne Aussicht

Viele wollen die Situation für einen Branchenwechsel nutzen. Wenn nicht jetzt, wann dann? Man hat die letzten 20 Jahre in einer

Branche verbracht – und sie gesehen. Und als Strategie überlegt man sich, dass man z. B. als IT-Experte mit ausgewiesenem Know-how doch in Verwaltungsräten ein gern gesehenes Mitglied wäre. Zu oft hatte er in seiner Praxis erlebt, dass dieses wichtige Wissen an oberster Stelle fehlt obwohl die Investitionen oft in die zweistelligen Millionenbeträge und mehr gehen. Aber diese auf Anhieb richtig erscheinende Analyse blendet die weitverbreitete Risikoaversion aus. Nur Wenige

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

Bauchgefühl

Das mulmige Gefühl oder die Schmetterlinge im Bauch sind die sprichwörtlichen Ausdrucksformen eines unbewussten Orientierungssystems, das dem Menschen zur Bewertung von Lebenssituationen zur Verfügung steht. Tatsächlich stellen die Bauchgefühle nur eine Variante dieser Körpersignale dar, die sich als Sprachform des Unbewussten über Körperempfindungen, Emotionen oder eine Mischung aus beidem äussern können...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

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



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

berufen einen teuren Mann oder eine teure Frau ohne ausgewiesene Branchenkenntnisse in diese Top-Positionen. Dies erscheint schwer zu legitimieren. Das Know-how, die Netzwerke und vor allem «die Denke» seien doch ganz andere. Und wenn die Reputation medial angekratzt ist, wird es in der Schweiz (im Gegensatz zu den USA, wo ein «Scheitern» eher auch als «wertvolle Erfahrung» begriffen wird) noch schwieriger. Die Idee entpuppt sich als Illusion.

Beliebt ist auch die Berater-Option. Man will seine breite Expertise und seine Kontakte zur Verfügung stellen. Manche runden das noch mit einer Ausbildung z.B. in Mediation oder Coaching ab. Um dann oft bei den Mandaten festzustellen, dass man eigentlich der Macher und nicht der Beratertyp ist. Aus einem Hearing wird selten eine Forelle. Es fällt schwer, sich zurückzunehmen und offene Fragen zu stellen. Man weiss schliesslich aus jahrelanger Erfahrung, wie der Laden läuft bzw. zu laufen hat. Die Kunden schätzen dies begrenzt.

Arbeiten ist riskant

«Ich habe alle Optionen» und die sich daraus entwickelnden Luftschlösser sind wichtig, um an das Nächste zu denken und aus dem Loch herauszukommen. Gleichzeitig binden sie Zeit und Energien, die je nach Situation kostbar sind und pragmatischen Lösungen abgehen. Arbeiten ist riskant, birgt Chancen und Gefahren. Man bringt neue Produkte auf den Markt, die erst mal niemand braucht, lässt sich auf Verhaltensmuster ein, die schon mal gegen alle guten Sitten verstossen und investiert Zeit, die andernorts verloren geht. Eine (manchen) notwendig erscheinende Fokussierung auf einen 70-Stunden-Job ist in heutigen Zeiten mit diesen temporären Strukturen ein Klumpenrisiko. Was würden Sie als glanzvoller Strategie tun?

(*) Betty Zucker, GF von BettyZucker + Co. berät seit über zehn Jahren das Top-Management in Fragen des Change Managements und der Unternehmensentwicklung.

Schreibkompetenz für Spezialisten

Überzeugend argumentiert

Schreiben ist zu Papier gebrachtes Denken. Bei Forschern und Spezialisten kann ihre spezifische Art zu denken wirkungsvoll bei der Arbeit an Texten genutzt werden, wenn sie sich der Möglichkeiten bewusst sind. Verschiedene Zielgruppen stellen dabei besondere Anforderungen an Form und Inhalt.

von Dipl. Masch. Ing. ETH Irene Schmiedel (*)

Vertreter und Vertreterinnen der angewandten Naturwissenschaften kommunizieren vor allem mittels Texten. Wer Karriere machen will, muss über eine ausgezeichnete Schreibkompetenz verfügen. Dies gilt nicht nur für Forscher im akademischen Bereich, sondern zunehmend auch für Spezialisten, die in Unternehmungen, Ämtern, oder als selbstständige Experten arbeiten. Sie müssen im rasanten technischen Wandel das besondere in ihrer Arbeit auf die erste Lesung hin verständlich darstellen, mit einem Text, der die Folgerungen aus den erarbeiteten Erkenntnissen klar darlegt. Niemand nimmt sich heute die Zeit, diese für sich selbst zu «übersetzen», der Verfasser muss diese Arbeit für den Empfänger leisten. Er muss seine Texte auch auf die verschiedenen Zielgruppen abstimmen. Er muss sich auch im klaren sein, dass der Schreibstil, den er in seiner Schullaufbahn gelernt hat, vielleicht auf der anderen Seite der Welt nicht allgemein gültig und anerkannt ist. Die Schreibkompetenz muss erweitert werden.

Vorhandene Fähigkeiten nutzen

Resignation gegenüber den erhöhten Anforderungen ist fehl am Platz. Gerade die erwähnte

Personengruppe verfügt aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Berufspraxis über Fähigkeiten, die sich beim Verfassen guter Texte nutzen lassen. Einmal ist sich jeder Vertreter der angewandten Naturwissenschaften gewohnt, seine Arbeit vorgängig zu strukturieren, es ist dies eine der Grundbedingungen für erfolgreiches Arbeiten in diesen Gebieten überhaupt. Er wird also wenig Mühe haben, einen gut strukturierten Text zu entwerfen. Ferner ist er geübt im logischen, folgerichtigen Denken, einer Grundbedingung für das argumentative Schreiben, mit dem er seine Zielgruppen von der Richtigkeit seiner Meinung überzeugen kann.

Wichtig ist allerdings die Einsicht, dass das Ausarbeiten oder Überarbeiten eines Textes anders angepackt werden muss, als bei den Experimenten, Berechnungen, Planungen etc., die den massgeblichen Inhalt der Arbeit bilden. Diese Resultate kann man im eigentlichen nicht «überarbeiten», da man sich sonst der Fälschung schuldig machen würde. Man kann eine Versuchsreihe höchstens erweitern oder einen Konstruktionsplan revidieren, muss also, wenn die Ergebnisse nicht befriedigen, einen Teil der Arbeit neu konzipieren. Texte sind hingegen auszufeilen, zu formen, mehrmals zu überarbeiten, bis sie die gewünschte Aussage klar vermitteln. Gutes Formulieren basiert letztlich hauptsächlich auf Überarbeitung.

Eigene Meinung verdeutlichen

Berichte sollen neutral und sachlich geschrieben werden. Texte werden aber in vielen Fällen auch verfasst, um der eigenen Meinung Geltung zu verschaffen. Dies gilt z.B. für Forschungs- oder Budgetanträge oder für Verkaufsangebote für komplizierte technische

Problemlösungen. Mit argumentieren wird versucht, andere für die eigene Position einzunehmen. Hier gelten eben nicht die Regeln des wissenschaftlichen Schreibens, die auf Sachlichkeit basieren, es soll im Gegenteil etwas Herzblut einfließen. Der Leser möchte spüren, dass der Verfasser hinter seiner Aussage steht, auch wenn er sich die eigene Meinung nur durch den Appell an den Verstand beeinflussen lassen will. Ist der Verfasser nicht eine anerkannte Autorität in seinem Bereich, dem man die Meinung abnimmt, tut er gut daran, in seinen Text Wissen einfließen zu lassen, von dem er annehmen kann, dass der Adressat es mit ihm teilt, bevor er strittige oder neuartige Themen aufgreift. Er schafft damit eine gemeinsame Plattform. Solche Texte werden oftmals zuerst gelesen, bevor der Verfasser die Gelegenheit hat, sie noch mündlich zu erörtern. Im Gegensatz zur mündlichen Argumentation, bei der die betreffende Person sich voll auf den Partner und seine Interessenlage einstellen kann, muss die schriftliche Argumentation immer vollständig sein, sämtliche Argumente müssen im Text untergebracht werden. Es empfiehlt sich auch, die schriftlichen Unterlagen für mündlich vorgebrachte Präsentationen daraufhin zu überprüfen, denn diese bleiben als Dokumentation übrig und werden möglicherweise zu einem



Irene Schmiedel

späteren Zeitpunkt wiedergelesen; dann ist die Begeisterung für den guten Vortrag vielleicht schon lange verfliegen. Diejenigen Personen, die über die Zuteilung finanzieller Mittel entscheiden, oder zu

deren Händen eine Expertise verfasst wird, müssen zudem anders angesprochen werden, als der Fachkollege. Trotzdem muss die Aussage für alle gültig sein.

Normen fürs Schreiben

Viele interessante Fachartikel werden nicht zu Papier gebracht, weil sich der Verfasser unsicher fühlt, welche Normen zu beachten sind. Aus dem Studium sind ihm zwar die gebräuchlichen Regeln noch geläufig, auch beherrscht er die spezifische Fachsprache. Wie verhält es sich aber z.B. mit dem richtigen Zitieren von Literatur und anderen Feinheiten? An die Eindeutigkeiten der exakten Wissenschaften gewöhnt, suchen die Verfasser oft nach «Gesetzen» für das korrekte Schreiben, die es nicht gibt. Immerhin hat sich auch die ISO (International Standard Organisation) mit Schreibnormen befasst, die im Internet bei www.iso.org u. a. unter den Stichworten «documentation – bibliographic references» auffindbar sind. Diese können als Anhaltspunkte dienen.

Eigene Situation einschätzen

Wer mit seinen Texten nicht zufrieden ist, muss sich zuerst einmal fragen, woran das liegen könnte. Dazu ist die Kenntnis des eigenen individuellen Schreibprozesses notwendig. Viele Einflüsse oder Probleme können diesen prägen, wie etwa gedankliche, arbeitstechnische, sprachliche, kommunikative, emotionale oder reale interaktive Probleme. Befragt man die Forscher und Spezialisten im Bereich der angewandten Naturwissenschaften, wie viel Zeit sie in ihrem Arbeitstag auf das Schreiben verwenden, erfährt man erstaunlich hohe Zahlen. Dies illustriert, dass sich diese Personengruppe ernsthaft mit dem Thema Schreiben auseinandersetzen und, bei Bedarf, die effiziente Textproduktion durch Training verbessern muss.

(*) Irene Schmiedel, zertifizierte Beraterin für wissenschaftliches Schreiben. Die Verfasserin ist, nach jahrelanger Industriepraxis, als Schreibberaterin und Geschäftsführerin in der Bertire GmbH tätig (i.schmiedel@bertire.ch).