

VOM ELFENBEINTURM GEFALLEN



EINSTIEG IN DIE BERUFSWELT – WAS WIRKLICH ZÄHLT

Dr. Ruedi Schwarzenbach

Wissenschaftliche Befassung mit Themen befähigt den Geist. Erbringen von zählbaren Resultaten ist gefragt in der Wirtschaftswelt. Wie der Sprung aus der Hochschulwelt in die unternehmerische Praxis gelingt und worauf es ankommt, damit gute Kräfte nicht in den ersten Jahren versauern.

METHODISCHE GRUNDPFEILER SICHERN DAS ÜBERLEBEN

Der Sprung von der Hochschule in ein Unternehmen, sei es ein Konzern oder ein KMU, wird von vielen als Praxisschock beschrieben. Nicht mehr die Argumente zählen, sondern Netzwerke, Koalitionen und Kommunikation. Viele Berufseinsteiger aus den Hochschulen werden zu Bällen in einem Spiel aus Macht und Eitelkeiten.

••→ **plötzlich zählen
Netzwerke, Koalitionen und Kommunikation**

Unternehmen stellen häufig brillante Köpfe von anerkannten Universitäten ein, vernachlässigen aber die gezielte Ergän-

zung der wohl wertvollen aber noch nicht genügenden universitären Bildung. So versauern viele schlaue Köpfe, weil sie einfache Mechanismen nicht durchschauen und nutzen.

Zur eigenen Orientierung sind verlässliche Instrumente und Methoden wichtig, mit denen man sich selbst die notwendige Übersicht schaffen kann. Gemeint sind damit nicht Methoden wie sie in einem MBA-Lehrgang vermittelt werden. Vielmehr

sind es handwerkliche Fertigkeiten, die erfahrene Praktiker auszeichnen. Ein erstes Set an Methoden lässt sich einfach benennen:

- Empfängerorientierte Informationsvermittlung
- Orientierung in sozialen Systemen
- Positionierung von Abteilungen und Bereichen
- Persönliche Arbeitsmethodik

EMPFÄNGERORIENTIERTE INFORMATIONSVERMITTLUNG

Eine Chance auf einen zweiten ersten Eindruck gibt es nicht. Gerade Vorlagen an Geschäftsleitungen sind Gelegenheiten, bei denen sich ein Berufseinsteiger hervortun oder aber auch negativ auffallen kann. Die heutigen Entscheidungsträger erwarten zu Recht, dass sie korrekt und stufengerecht informiert werden. Die Entstehungsgeschichte einer Entscheidung steht selten im Zentrum. Wichtig ist es, die Situation rasch zu erfassen und die Quintessenz ins Zentrum zu stellen.

Wir sind durch unser Bildungssystem darauf getrimmt zuerst die Situation, dann die Anforderungen an eine Lösung und letztlich den Lösungsvor-

schlag darzustellen. Akademisch wird die Umsetzbarkeit selten genügend sorgfältig ausgeleuchtet.

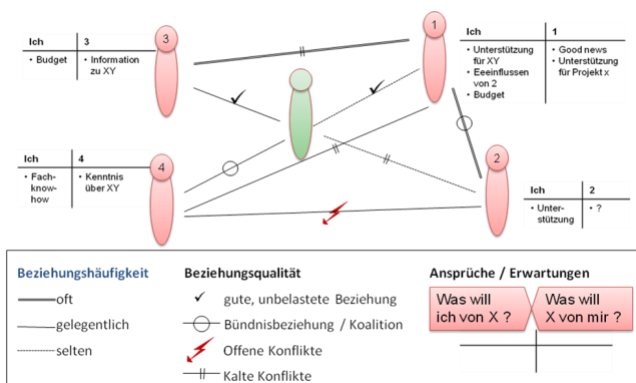


In der Wirtschaft – und übrigens auch in den tagessaktuellen Medien – wird die Information pyramidal dargestellt. Fazit, Quintessenz zuerst, dann die wesentlichen Argumente und zwar in zunehmendem Detaillierungsgrad, je länger ein Text ist.

ORIENTIERUNG IN SOZIALEN SYSTEMEN

Hinter jeder Handlung in unserer Gesellschaft stehen Menschen, die andere mögen oder nicht und in einem Geflecht von Beziehungen miteinander verbunden sind. Für Berufseinsteiger ist es zentral, die Beziehungen im Unternehmen und nach aussen zu lesen. Sich aufzuregen wegen „Firmenpolitik“ und „Old Boys Netzwerken“ hilft wenig.

Um die bestehenden Beziehungen zu nutzen, stellt man die eigene Position im Unternehmen innerhalb der wesentlichen Player dar. Dabei wird für jede Person ein Kontenkreuz erstellt, in dem die Erwartungen und die Gegenleistungen eingetragen werden.



Damit wird rasch transparent welche Leute direkt angegangen werden können, und wer eher als Türöffner/Beeinflusser dienen kann. Diese Darstellungen sind persönliche Seekarten, die helfen, die Untiefen im Unternehmen zu umschiffen.

POSITIONIERUNG VON ABTEILUNGEN UND BEREICHEN

Ein Berufseinsteiger braucht Klarheit über die eigene Aufgabe und den eigenen Beitrag an die Leistungen des Unternehmens um motiviert Resultate zu erzielen. Sich selbst oder den eigenen Bereich zu positionieren und die Entwicklungsrichtung zu kennen ist daher zentral. Praktiker stellen die Fragen sofort: „Wohin muss der Bereich entwickelt werden, was muss ich heute tun, um eine Antwort auf zukünftige Herausforderungen zu haben?“

Ausgangspunkt für die Beantwortung ist der Kunde. Wie funktioniert das Geschäft, wer zahlt welche Leistungen, wer liefert, welches sind die kritischen Treiber. Hier konsequent und methodisch die eigene Tätigkeit outside-in auf den Prüfstand zu stellen führt zu einer klaren Positionierung und Orientierung.

PERSÖNLICHE ARBEITSMETHODIK

Jede Führungskraft muss ihre Ziele erfüllen. Umso erstaunlicher ist es, dass die meisten jungen Führungskräfte sich kaum überlegen, wie sie überhaupt arbeiten und Resultate erzielen. Am Schluss zählt das Resultat. Daran muss sich die persönliche Arbeitsmethodik ausrichten. Bin ich in einem Umfeld, das kompromisslose Qualität fordert, oder ist eher Tempo gefragt, sind Arbeiten im 80/20-Stil akzeptiert? Klarheit über folgende Punkte helfen seine eigene Arbeit in den Griff zu kriegen:

- Umgang mit Input (Mail, Telefon, Notizen etc.)
- Wie organisiere ich mein persönliches Know-How – wie pflege ich es?
- Welche Arbeiten erledige ich wann?
- Wie klar trenne ich Geschäftsleben von Privatleben, welches sind meine no-goes ?

Diese Inhalte haben wir unter anderem für eine Lehrveranstaltung an der ETH in Zürich entwickelt. Gerne unterstützen wir bei spezifischen Schulungsmassnahmen um die wichtigsten Ressourcen rasch wirksam zu machen.

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup