

Ingenieure auf dem Chefsessel



Bilanzen lesen, Kostenrechnungen erstellen, Paragraphen interpretieren. Als Ingenieur hat man das im Studium in der Regel nicht gelernt. Deshalb fehlt oft das nötige betriebswirtschaftliche und juristische Know-how, um Unternehmensbereiche zu leiten. Und Mitarbeiter zu führen, fällt Ingenieuren meist noch schwerer. Aber man kann ja bekanntlich alles lernen ...

Bis vor wenigen Jahren war die Karriere von Ingenieuren vorgezeichnet: Für sie war in den Unternehmen weitgehend die Fachlaufbahn bestimmt. Die oberen Sprossen der Karriereleiter hingegen waren „zumeist für Juristen und Betriebswirte reserviert“

sagt Prof. Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FH-DW) Hannover. Denn die obersten Firmenchefs trauten den Ingenieuren das Leiten größerer Unternehmensbereiche nicht zu. Der Grund: Während ihres Studiums wur-

de ihnen kaum betriebswirtschaftliches Know-how vermittelt. Auch in das Einmal-eins der Personalführung wurden sie nicht eingeführt.

„Diese Zeiten sind vorüber“ versichert Stefan Bald, Geschäftsführer der Unterneh-

mensberatung Dr. Kraus & Partner. Denn viele Firmen haben erkannt: „Wenn wir uns am Markt behaupten wollen, müssen wir unseren Kunden innovative und intelligente Problemlösungen bieten. Deshalb müssen in unserer oberen Führungsetage auch Leute mit technischem Sachverstand vertreten sein.“ Hinzu kommt: Auch zum Abschätzen, inwieweit sich Geschäftsprozesse effektiver gestalten lassen, ist meist technisches Know-how nötig.

Deshalb gelangten in den zurückliegenden Jahren mehr Ingenieure, aber auch Naturwissenschaftler und IT-Experten in die Beletage der Unternehmen. Und diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Dessen ist sich Stefan Bald sicher. Das zeige ein Blick auf die Zusammensetzung der Förderkreise für den Führungsnachwuchs in den Unternehmen. „Dort sind heute weit mehr Ingenieure als früher vertreten.“

Ein breiteres Wissensspektrum ist gefragt

Dessen ungeachtet stellt die Übernahme einer qualifizierten Führungsposition zu meist einen tiefen Einschnitt in der beruflichen Laufbahn von Ingenieuren dar, weiß Julia Voss, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Voss+Partner: „Denn als Fachkraft war vor allem ihr technisches Know-how gefragt. Als Führungskraft hingegen müssen sie eher Generalisten als Spezialisten sein.“ Führungskräfte müssen ihren Bereich mit und zum Erfolg führen. Das setzt ein breiteres Wissen als eine reine Fachfunktion voraus.

Nötig ist unter anderem betriebswirtschaftliches Know-how. Denn zu den Aufgaben eines Bereichsleiters zählt es auch, Kostenrechnungen oder Kalkulationen zu erstellen. Zudem muss er betriebswirtschaftliche Kennzahlen interpretieren können. „Bereichsleiter brauchen aber auch juristisches Fachwissen“, weiß Julia Voss, „und zwar nicht nur in personalrechtlichen Fragen.“

Das Fehlen dieses Know-hows bereitet Ingenieuren in der Startphase als Führungskraft oft Kopfzerbrechen. „Aber meist nicht lange“, meint Prof. Dr. Müller-Siebers. „In den meisten technischen Studiengängen wird den Studierenden heute auch ein betriebswirtschaftliches und juristisches Basiswissen vermittelt.“ Und was noch fehlt, das können sich die jungen Ingenieure meist recht schnell mit Hilfe von Büchern aneignen. „Denn hierbei handelt es sich weitgehend um Faktenwissen.“

Verschiedene Verhaltensmuster sind angesagt

Anders sieht es im Bereich Personalführung aus. Sich hier das nötige Wissen und Können anzueignen, bereitet Ingenieuren oft deutlich mehr Schwierigkeiten. Das Wissen

So werden Sie ein guter Boss

1. *Kopieren Sie nicht den Führungsstil anderer Führungskräfte. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und entwickeln Sie Ihren eigenen Führungsstil.*
2. *Kündigen Sie Ihren neuen Mitarbeitern an, dass Sie in den ersten drei Wochen keine grundsätzlichen Entscheidungen treffen werden, da Sie erst die Arbeitsabläufe und -strukturen kennen lernen müssen.*
3. *Bedenken Sie ansonsten: Es ist oft besser eine (teilweise) falsche Entscheidung, als gar keine Entscheidung zu treffen.*
4. *Übertragen Sie Ihre Wertmaßstäbe nicht auf Ihre Kollegen und Mitarbeiter.*
5. *Berücksichtigen Sie vor allem die Werte sowie das (Erfahrungs-)Wissen „älterer“ Mitarbeiter und würdigen Sie deren Verdienste. Dann engagieren sich diese für Sie.*
6. *Erläutern Sie nur Sachaufgaben, die außer Ihnen sonst niemand machen kann. Delegieren Sie die Sachaufgaben soweit wie möglich.*
7. *Verwenden Sie den Hauptteil Ihrer Arbeitszeit für Steuerungs- und Führungsaufgaben.*
8. *Diskutieren Sie in Mitarbeitergesprächen nicht über die Ziele, sondern über den Weg, wie diese erreicht werden sollen.*
9. *Setzen Sie Ihre (Führungs-)Macht nur dosiert und als „letztes Mittel“ gezielt ein.*
10. *Als Führungskraft sollten Sie immer die Wahrheit sagen. Sie müssen diese aber nicht immer aussprechen.*

Text: Stefan Bald, Dr. Kraus & Partner, Bruchsal



Bildquelle: rudi wambach (Rahmen), summersgraphicsinc (Bild), www.fotolia.de

über die wichtigsten Führungsinstrumente können sie sich zwar auch mit Büchern und in Seminaren aneignen. „Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie diese Tools im Alltag einsetzen können“, betont Julia Voss. Denn anders als das betriebswirtschaftliche

Führungsfunktion übernehmen, anfangs schwer. Denn sie sind nicht ausreichend für die Vielschichtigkeit menschlichen Handelns sensibilisiert. Deshalb gelingt es ihnen laut Stefan Bald oft nicht, „einen Führungsstil zu praktizieren, bei dem sie einer-

>>Menschentickennunmalvöllig andersalsMaschinen<<

oder juristische Wissen, das unmittelbar beim Lesen von Bilanzen oder Verträgen Früchte trägt, muss sich das Führungswissen „im Umgang mit lebenden Menschen entfalten“. Menschen haben aber im Gegensatz zu Bilanzen und Vertragswerken Einstellungen und Emotionen. Sie haben zudem eigene Interessen. Deshalb reagieren sie oft (scheinbar) irrational.

„Menschen ticken anders als Maschinen“, betont denn auch Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. „Im Umgang mit ihnen kommt man oft mit einer Wenn-dann-Logik nicht weit.“ Hier sind häufig völlig verschiedene Verhaltensmuster gefragt. Mal muss man loben, mal tadeln. Mal muss man Anweisungen geben, mal Ziele vereinbaren. Mal muss man hart und konsequent sein, mal eher nachgiebig und flexibel. „Und wenn sich ein Verhalten bei Mitarbeiter A bewährt hat, dann bedeutet dies noch lange nicht, dass dasselbe Verhalten bei Mitarbeiter B ebenfalls zum Ziel führt.“ Dies zu akzeptieren, fällt vielen Ingenieuren, die eine

seits adäquat auf die jeweilige Situation und Person reagieren und zugleich die Unternehmens- und Bereichsziele ausreichend berücksichtigen“.

Entsprechend wichtig ist es, dass Unternehmen ihren Nachwuchs gezielt auf die Übernahme einer Führungsposition vorbereiten. Zum Beispiel, indem sie ihm das nötige Wissen über bewährte Führungsinstrumente vermitteln. Das allein genügt aber nicht. Die jungen Führungskräfte müssen vielmehr den Einsatz der Führungsinstrumente auch trainieren - und zwar anhand realer Beispiele aus ihrem (künftigen) Führungsalltag. Wichtig ist auch, dass die Unternehmen den jungen Führungskräften nach der Übernahme ihrer neuen Position eine angemessene Unterstützung gewähren - zum Beispiel, indem sie ihnen Coaches oder Mentoren zur Seite stellen, mit denen sie über Probleme beim Wahrnehmen der neuen Rolle sprechen können. •

Text: Klaus Schöffler, Büro für Bildung und Kommunikation, Darmstadt