

Menschen ticken anders als Maschinen

Immer mehr Ingenieure, Naturwissenschaftler und IT-Experten in höheren Etagen / Unternehmen müssen auf Führungspositionen vorbereiten

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“, betont Professor Karl-Müller Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover. Denn die obersten Firmenchefs trauten den Ingenieuren das Leiten größerer Unternehmensbereiche nicht zu. Der Grund: Während ihres Studiums wurde ihnen kaum betriebswirtschaftliches Know-how vermittelt. Auch in das Einmaleins der Personalführung wurden sie nicht eingeführt.

„Diese Zeiten sind vorüber“, versichert Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal. 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 gewiss. Das zeige ein Blick auf die Zusammensetzung der Förderkreise für den Führungsnachwuchs in den Unternehmen. „Dort sind heute weit mehr Ingenieure als früher vertreten.“

Breiteres Wissensspektrum ist gefragt

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

Das Fehlen dieses Wissens bereitet Ingenieuren in der Startphase als Führungskraft oft Kopfzerbrechen - „aber meist nicht lange“, meint Müller-Siebers, „denn in den meisten technischen Stu-



Alle Hände voll zu reden: Junge Führungskräfte können sich das Wissen der wichtigsten Führungsinstrumente zwar mit Büchern aneignen und auf Seminaren erlernen, allerdings sieht der praktische Alltag anders aus. Flexibilität ist gefragt, denn jeder Mitarbeiter verhält sich anders. Foto: Pixelio.de

diengängen 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 Büchern aneignen. „Denn hierbei handelt es sich weitgehend um Faktenwissen.“ Anders sieht es im Bereich Personalführung aus. Sich hier das nötige Wissen und Können anzueignen, bereitet Ingenieuren meist deutlich mehr Schwierig-

keiten. Denn das Wissen über die wichtigsten Führungsinstrumente können sie sich zwar auch mit Büchern und auf Seminaren aneignen. „Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie diese Tools im Alltag einsetzen können“, erklärt Müller-Siebers. Denn anders als das betriebswirtschaftliche 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 auch Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. „Im Umgang mit ihnen kommt man oft mit einer Wenn-dann-Logik nicht weit.“ In der

Kommunikation sind häufig völlig verschiedene Verhaltensmuster gefragt.

Flexibel auf Personen und Situationen reagieren

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 Mitarbei-

ter 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 Führungsfunktion übernehmen, anfangs schwer. Denn sie sind nicht ausreichend für die Vielschichtigkeit menschlichen Handelns sensibilisiert. Deshalb gelingt es ihnen laut Julia Voss oft nicht, „einen Führungsstil zu praktizieren, bei dem sie einerseits 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, betont Berater Bald. Die jungen Führungskräfte müssen vielmehr den Einsatz der Führungsinstrumente auch trainieren - und zwar anhand realer Beispiele aus ihrem (künftigen) Führungsalltag.

Wichtig sei auch, dass die Unternehmen den jungen Führungskräften nach der Übernahme ihrer neuen Position eine angemessene Unterstützung gewähren - zum Beispiel, indem sie ihnen Coachs oder Mentoren zur Seite stellen, mit denen sie über Probleme beim Wahrnehmen der neuen Rolle sprechen können.

Klaus Schöffler