

Ingenieure als Führungskräfte: Menschen „ticken“ anders als Maschinen

Bis vor wenigen Jahren war die Karriere von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern in den Unternehmen weitgehend vorgezeichnet: Für sie war die Fachlaufbahn bestimmt. Bestenfalls konnten sie Leiter einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder einer Produktionsstätte werden. Doch die oberen Sprossen der Karriereleiter waren für Juristen und Betriebswirte reserviert. Denn die Unternehmensführer trauten den Ingenieuren das Leiten größerer Bereiche nicht zu - vor allem, weil ihnen während ihres Studiums kaum betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt wurde. Zudem dominierte in vielen Unternehmen das Denken, dass vor allem Marketing und Vertrieb für den Erfolg entscheidend seien. Deshalb stiegen eher smarte Marketingexperten als spröde Techniker ins obere Management auf.

Technisches Know-how ist wieder gefragt

Diese Zeiten sind vorüber. In den meisten Unternehmen fand in den vergangenen zehn Jahren ein Umdenken statt. Denn vie-

le Firmen haben erkannt, dass sie ihren Kunden innovative und intelligente Problemlösungen bieten müssen, um sich am Markt behaupten zu können. Daher sind in den Führungsetagen Experten gefragt, die mit ihrem technischen Sachverstand einschätzen können:

- D Welche Ansatzpunkte für das Entwickeln neuer Produkte hat unser Unternehmen?
- D Wie wird die technologische Entwicklung in den kommenden Jahren verlaufen? Und:
- D Welche neuen Problemlösungen ermöglicht der Stand der Technik?

Doch nicht nur zum Definieren des (künftigen) Geschäftsfelds ist technisches Know-how nötig, sondern auch zum Abschätzen, inwieweit sich aufgrund technischer Neuerungen die Geschäftsprozesse effektiver gestalten lassen. Sonst über- oder unterschätzen Unternehmen schnell die Chancen, die sich aus dem technischen Fortschritt ergeben. Deshalb gelangten in den letzten Jahren mehr Ingenieure, Naturwissenschaftler und IT-Experten in obere Führungspositionen, und diese Entwicklung wird sich fortsetzen.

Sich von der Fach- zur Führungskraft entwickeln

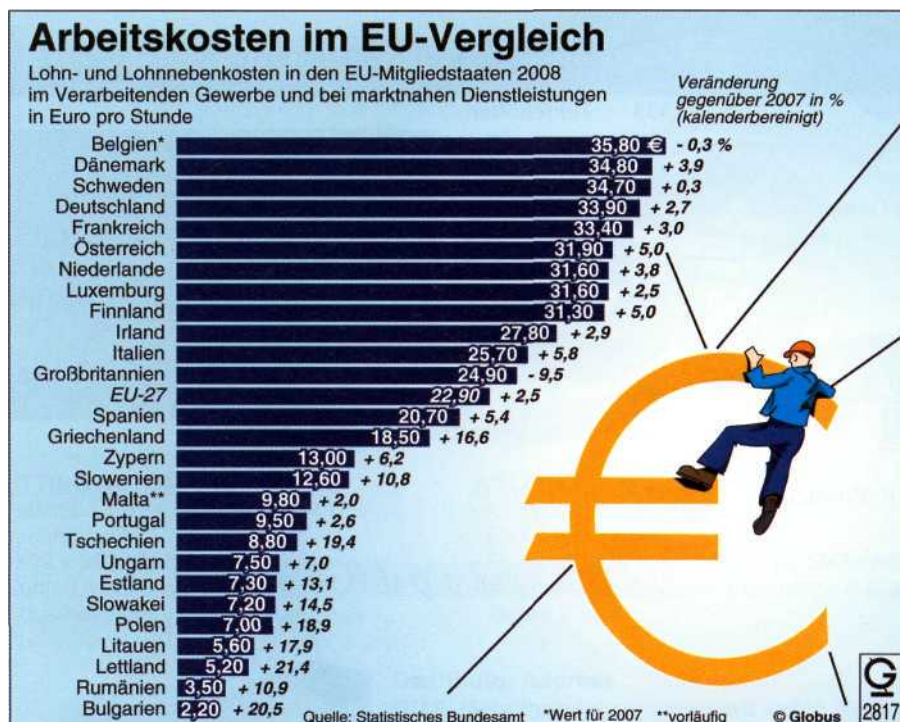
Ungeachtet dessen stellt die Übernahme einer Führungsposition einen tiefen Einschnitt in der Berufslaufbahn von Ingenieuren oder Naturwissenschaftlern dar. Meist erfolgt ihr Berufseinstieg über eine Fachfunktion. Erst wenn sie darin und in mehreren Projekten ihre Fähigkeiten bewiesen haben, erfolgt der Wechsel in eine Führungsposition. Dann kommen ganz neue Anforderungen auf die Betroffenen zu.

Als Fachkraft war vor allem ihr technisches Know-how gefragt. Kollegen und Vorgesetzte suchten ihren Rat, weil sie über Expertenwissen verfügten. Hierüber definierten sie auch ihre Rolle. Als Führungskraft hingegen müssen sie nicht mehr in erster Linie fachliches Können beweisen. Statt Spezialisten sollen sie nun Generalisten sein. Ihre zentrale Aufgabe ist, ihren Bereich mit Erfolg zu führen, was ein breiteres Wissen als in einer reinen Fachfunktion voraussetzt.

Nötig sind hierfür 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. Sonst kann er nicht sicherstellen, dass sein Bereich effizient und profitabel arbeitet. Bereichsleiter brauchen auch juristisches Wissen, nicht nur in personalrechtlichen Fragen. Auch in juristischen Feldern wie Umweltrecht, Produkthaftung/-sicherheit und Urheberrecht müssen sie ein Überblickswissen haben - zum Abschließen von Verträgen und weil gerade in Produktionsbetrieben aus den gesetzlichen Vorgaben auch Betreiberpflichten resultieren. Nur wenn die Führungskräfte diese kennen, können sie daraus Anforderungen an die Arbeit ihrer Mitarbeiter ableiten.

Geringeres Problem: Fehlendes Managementwissen

Diese Wissensbereiche bereiten Ingenieuren in der Startphase als Führungskraft oft Kopfzerbrechen - aber meist nicht lange. Denn zum einen haben sich die ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge gewandelt. In vielen wird den Studierenden heute außer technischem Know-how auch ein betriebswirtschaftliches und juristi-



sches Basiswissen vermittelt. Gestiegen sind zudem die Weiterbildungsangebote für Ingenieure.

Zudem handelt es sich hierbei um stark kognitive Lerninhalte. Das heißt: Dieses Wissen können Ingenieure weitgehend durch die Lektüre von Büchern erwerben. Besuchen sie dann noch Seminare, in denen sie üben, Gewinn-Verlust-Rechnungen zu erstellen oder Bilanzen zu lesen, verfügen sie über die nötigen Kenntnisse. Schließlich müssen sie rechtlich nicht so versiert sein wie ein Jurist und auch im Bilanzwesen müssen sie sich nicht wie ein Controller auskennen. Im Gegenteil: Sie brauchen ein Überblickswissen und ein Gespür für die wirklich wichtigen Zahlen und Paragraphen.

Deshalb haben Ingenieure beim Start als Führungskraft mit den betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen meist weniger Probleme. Anders sieht es im Bereich Personalführung aus. Denn als ehemalige Spezialisten sind es die jungen Führungskräfte gewohnt, sich in Fachaufgaben zu vergraben. Nun müssen sie diese Aufgaben loslassen und sozusagen „walking around“ die Arbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren.

Problemfeld: Menschen führen lernen

Dies setzt ein Umdenken und neue Fähigkeiten voraus. So müssen die jungen Führungskräfte unter anderem die Stärken und das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen lernen. Nur dann können sie diese optimal einsetzen und ihre Zusammenarbeit richtig koordinieren. Außerdem müssen sie mit ihren Mitarbeitern Ziele für ihre Arbeit vereinbaren und ihnen ein Feedback über die gezeigte Leistung geben können.

Dies fällt vielen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die Führungskraft werden, anfangs schwer. 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 Gefühle. Außerdem haben sie eigene Interessen. Deshalb zeigen sie nicht nur häufig Widerstände, sie reagieren auch

oft (scheinbar) irrational. Dies gilt nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für soziale Beziehungsgeflechte wie Abteilungen oder Teams. In ihrem Innenleben spielen Eitelkeiten, Eifersüchteleien, Sympathien und Animositäten eine große Rolle.

Menschen und soziale Systeme sind keine Maschinen. Deshalb kommt man im Umgang mit ihnen mit einer „Wenn-dann-Logik“ nicht weit. Hier gilt es oft, abhängig von der Situation und vom Gegenüber, völlig verschiedene Verhaltensmuster an den Tag zu legen. Mal muss man loben, mal tadeln. Mal muss man hart und konsequent sein, mal eher nachgiebig und flexibel. Und selbst wenn sich ein Verhalten in einer Situation oder bei einer Person bewährt hat, bedeutet dies nicht, dass es bei einer anderen Person oder in einer vergleichbaren Situation ebenfalls zum Ziel führt.

Flexibel auf Personen und Situationen reagieren

Dies zu akzeptieren, fällt vielen, die eine Führungsfunktion übernehmen, anfangs schwer. Denn sie sind nicht ausreichend für die Vielschichtigkeit menschlichen Handelns sensibilisiert. Häufig zeigen sie aus

Unsicherheit einen widersprüchlichen Führungsstil, weil ihnen das Gespür für Situationen und Personen fehlt. Oder sie halten starr an einem Verhaltensmuster fest, obwohl die Situation eine andere Reaktion erfordern würde.

Dies können junge Führungskräfte durch eine gezielte Vorbereitung auf ihre neue Funktion vermeiden. Zum einen, indem sie sich das nötige Wissen über bewährte Führungsinstrumente aneignen - denn nur, wer ein Instrument kennt, kann es nutzen. Dies allein genügt aber nicht. Vielmehr müssen die jungen Führungskräfte auch deren Einsatz trainieren. Nicht an fiktiven Fallbeispielen, sondern anhand realer Beispiele aus ihrem (künftigen) Führungsalltag.

Die jungen Ingenieure sollten allmählich an die Übernahme von Führungsfunktionen herangeführt werden, etwa, indem man ihnen zunächst die Leitung von Projekt- oder Arbeitsteams überträgt. Zudem sollten die Unternehmen ihre jungen Führungskräfte nach der Übernahme ihrer Position begleiten. Zum Beispiel können ihnen Coaches oder Mentoren zur Seite gestellt werden. Eine weitere Möglichkeit be-

steht darin, einen Förderkreis nicht nur für künftige, sondern auch für junge Führungskräfte im Unternehmen zu etablieren.

Wichtig ist aber auch der Aufbau einer Unternehmenskultur, in der es möglich ist, im Kollegenkreis Probleme bei der Mitarbeiterführung offen anzusprechen. Eine solche Kultur existiert in vielen Unternehmen nicht. In den meisten Betrieben kön-

nen Führungskräfte, wenn sie zusammensitzen, zwar jederzeit technische oder juristische Schwierigkeiten eingestehen. Tabu ist es für eine Führungskraft aber zu sagen: „Ich komme mit meinem Mitarbeiter xy nicht klar.“ Mit solchen Problemen lassen die Unternehmen (nicht nur) ihre jungen Führungskräfte meist allein.

Stefan Bald, Bruchsal