



Wenn aus Fachkräften Führungskräfte werden

Viele Unternehmen haben in den zurückliegenden Jahren erkannt: Wenn wir uns am Markt behaupten möchten, müssen wir auch technisch innovativ sein. Deshalb gelangen heute mehr Personen mit technischem Sachverstand in ihre oberen Führungsetagen – also zum Beispiel Ingenieure und Informatiker. Doch diese haben oft das Führen von Mitarbeitern nicht gelernt. Das bereitet ihnen in der Startphase häufig Probleme. Diese Erfahrung sammelt Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, immer wieder.

Herr Bald, welche Aufstiegschancen haben Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker in Unternehmen?

Bald: Heute stehen ihnen dort fast alle Positionen offen. Lange Zeit war ihre Karriere aber weitgehend auf die Fachlaufbahn begrenzt. Bestenfalls konnten sie die Karrierestufe Leiter Forschung & Entwicklung oder Leiter einer Produktionsstätte erklimmen. Dann war ihr Aufstieg meist beendet. Die oberen Sprossen der Karriereleiter blieben für Juristen und Betriebswirte reserviert.

Warum?

Bald: Unter anderem, weil ihnen während ihres Studiums kein betriebswirtschaftliches Know-how vermittelt wurde. Auch das Thema Personalführung stand nicht im Lehrplan. Zudem dominierte in den 80er- und 90er-Jahren in den Betrieben das Denken, dass primär das Marketing und der Vertrieb über den Unternehmenserfolg entscheiden. Deshalb stiegen eher „smarte“ Marketingexperten als „spröde“ Techniker in die oberen Führungsetagen auf.

Und das hat sich geändert?

Bald: Ja, denn viele Unternehmen haben inzwischen erkannt: Wenn wir uns am Markt behaupten wollen, müssen wir unseren Kunden innovative und intelligente Problemlösungen bieten. Deshalb brauchen wir auf der oberen Führungsebene auch Personen mit technischem Sachverstand. Denn nur sie können die technologische Entwicklung der kommenden Jahre abschätzen und daraus ableiten, welche Ansatzpunkte für das Entwickeln neuer Produkte sich hieraus ergeben. Sie können zudem einschätzen, welche neuen Produktions- und Ablaufverfahren, mit denen sich Kosten- und Qualitätsvorteile realisieren lassen, der technische Fortschritt ermöglicht. Deshalb kommen seit einigen Jahren vermehrt Absolventen der sogenannten MINT-Studiengänge in Top-Positionen.

Also Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker beziehungsweise Ingenieure.

Bald: Richtig. Für sie stellt die Übernahme einer qualifizierten Führungsposition meist einen tiefgreifenden Einschnitt in ihrer beruflichen Laufbahn dar.

Inwiefern?

Bald: In der Regel steigen die Absolventen der MINT-Studiengänge über eine Fachfunktion in den Beruf ein. Erst wenn sie darin ihre Fähigkeiten bewiesen haben, erfolgt der Wechsel in eine Führungsposition. Dann sind sie plötzlich mit ganz neuen Anforderungen konfrontiert.

Mit welchen?

Bald: Als Fachkraft war vor allem ihr technisches Know-how gefragt. Kollegen und Vorgesetzte suchten ihren Rat, weil sie über Experten-Wissen verfügten. Hierüber definierten sie auch ihre Rolle. Als Führungskraft müssen sie aber nicht mehr in erster Linie ihr fachliches Können beweisen. Ihre zentrale Aufgabe ist es nun, ihren Bereich mit Erfolg zu führen. Dies setzt auch betriebswirtschaftliches Know-how voraus. Schließlich zählt es zu den Aufgaben eines Bereichsleiters, Kostenrechnungen und Kalkulationen zu erstellen. Zudem muss er betriebswirtschaftliche Kennzahlen interpretieren können. Sonst kann er nicht sicherstellen, dass sein Bereich effizient arbeitet.

Welches Know-how benötigen Bereichsleiter noch?

Bald: Juristisches – und zwar nicht nur personalrechtliches. Auch in anderen juristischen Feldern wie zum Beispiel Umweltrecht, Produkthaftung/-sicherheit und Urheberrecht benötigen sie ein Überblickswissen. Nicht nur, weil sie zum Teil selbst Verträge abschließen, sondern auch weil 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.

Fällt den Ingenieuren das Beheben dieser Wissensdefizite schwer?

Bald: Nein. Diese Wissensdefizite bereiten ihnen erfahrungsgemäß nicht lange Kopfzerbrechen.

Warum?

Bald: Zum einen haben sich die MINT-Studiengänge gewandelt. In vielen wird den Studierenden heute auch ein betriebswirtschaftliches und juristisches Basiswissen vermittelt. Zum anderen gibt es hierzu viele Weiterbildungsangebote. Entscheidender ist jedoch: Bei dem betriebswirtschaftlichen und juristischen Wissen handelt es sich um kognitive Lerninhalte. Das heißt, dieses Wissen können die Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker weitgehend aus Büchern erwerben. Besuchen sie dann noch Seminare, in denen sie zum Beispiel üben, eine Gewinn-Verlust-Rechnung zu erstellen, verfügen sie über das nötige Know-how. Denn der Anspruch an sie lautet nicht: Ihr müsst juristisch versiert sein wie ein Jurist und euch im Bilanzwesen wie ein Controller auskennen. Im Gegenteil: Sie brauchen ein Überblickswissen und ein Gespür für die wirklich wichtigen Zahlen und Paragraphen. Für Detailfragen stehen ihnen dann Experten zur Verfügung. Anders ist es im Bereich Personalführung. Er bereitet Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Informatikern beim Wechsel in eine Führungsposition in der Regel die meisten Schwierigkeiten.

Warum?

Bald: Das Führen von Mitarbeitern setzt bei den Ingenieuren ein Umdenken voraus. Als ehemalige Fachkräfte sind es gewohnt, sich in Fachaufgaben zu vergraben. Nun müssen sie diese Aufgaben loslassen und sozusagen „walking around“ die Arbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren. Dies erfordert ein neues Selbstverständnis und neue Fähigkeiten.

Welche Fähigkeiten zum Beispiel?

Bald: Sie müssen zum Beispiel das Wissen, die Stärken und das Leistungspotenzial ihrer

Mitarbeiter einschätzen können. Denn 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 ihre Leistung geben können.

Warum fällt dies Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Informatikern, die Führungskräfte werden, oft schwer?

Bald: Unter anderem, weil sie die nötigen Führungsinstrumente nicht kennen. Hierüber können sie sich zwar auch in Büchern und auf Seminaren informieren. Dies bedeutet aber noch nicht, dass sie diese Tools einsetzen können.

Wieso?

Bald: 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 Einstellungen und Emotionen. Zudem haben sie eigene Interessen. Deshalb zeigen sie nicht nur häufig Widerstände, sie reagieren oft auch scheinbar irrational. Dies gilt nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für soziale Beziehungsgeflechte wie Abteilungen.

Was folgt daraus für die Führungsnachwuchskräfte?

Bald: Sie müssen zunächst einmal begreifen, dass Menschen und soziale Systeme anders funktionieren als Maschinen. Deshalb kommt man im Umgang mit ihnen mit einer Wenn-dann-Logik oft nicht weit. Entsprechend variabel muss das Verhalten der Führungskräfte sein. Mal müssen sie loben, mal tadeln. Mal müssen sie Anweisungen geben, mal Ziele vereinbaren. Sie müssen zudem begreifen, dass wenn sich ein Verhalten bewährt hat, dies noch lange nicht bedeutet, dass es bei einer anderen Person oder in einer anderen vergleichbaren Situation ebenfalls zum Ziel führt. Dies zu akzeptieren, fällt vielen Absolventen der MINT-Studiengänge, die Führungskräfte werden, anfangs schwer.

Weil sie nicht verinnerlicht haben, dass Menschen anders als Maschinen funktionieren?

Bald: Sie sind nicht für die Vielschichtigkeit menschlichen Handelns sensibilisiert. Entsprechend schwer fällt es ihnen, einen „situativen Führungsstil“ zu praktizieren, bei dem sie einerseits adäquat auf die jeweilige Situation und Person reagieren und andererseits ihren persönlichen Führungsstil bewahren und die Bereichsziele nicht vergessen.

Welche Konsequenzen hat dies?

Bald: Oft werden die jungen Führungskräfte, weil ihnen das Gespür für Situationen und Personen fehlt, unsicher und zeigen einen widersprüchlichen Führungsstil. Oder umgekehrt: Sie halten starr an einem Verhaltensmuster fest, obwohl die Situation eine andere Reaktion erfordert.

Wie kann dies vermieden werden?

Bald: Durch eine gezielte Vorbereitung auf die neue Funktion, bei der sich die jungen Führungskräfte das nötige Wissen über bewährte Führungsinstrumente aneignen. Doch dies allein genügt nicht.

Was ist noch nötig?

Bald: Die jungen Führungskräfte müssen den Einsatz der Führungsinstrumente auch trainieren – möglichst anhand realer Beispiele aus dem Führungsalltag. Zudem sollten sie Schritt für Schritt an die Übernahme von Führungsverantwortung herangeführt werden.

Wie?

Bald: Zum Beispiel, indem das Unternehmen ihnen zunächst die Leitung eines Projektteams überträgt. Wichtig ist auch, die Führungskräfte nach der Übernahme der neuen Position zu begleiten.

Welche Möglichkeiten gibt es hierzu?

Bald: Beispielsweise kann der jungen Führungskraft ein Coach oder ein Mentor zur Seite gestellt werden. Eine weitere Möglichkeit sind Förderkreise, in denen auch offen über Führungsprobleme gesprochen wird.

Setzt dies eine bestimmte Unternehmenskultur voraus?

Bald: Ja, denn in vielen Unternehmen gestattet es die Kultur nicht, offen über Führungsprobleme zu sprechen. Dort können die Führungskräfte zwar eingestehen „Ich habe ein technisches oder juristisches Problem“. Tabu ist es aber, dass eine Führungskraft sagt: „Ich komme mit meinen Mitarbeiter xy nicht klar. Er tanzt immer wieder aus der Reihe.“ Solche Probleme muss die Führungskraft in der Regel alleine lösen. Hierbei lässt sie ihr Unternehmen oft allein.

Herr Bald, vielen Dank für das Gespräch.