



# Menschen statt Maschinen führen

Bilanzen lesen, Kostenrechnungen erstellen, Paragraphen interpretieren - die meisten Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker haben das im Studium nicht gelernt. Deshalb fehlt ihnen oft das nötige betriebswirtschaftliche und juristische Überblickswissen, um Unternehmensbereiche zu führen. Schwerfällt ihnen auch das Führen von Mitarbeitern. Denn diese ticken anders als Maschinen.

Bis vor wenigen Jahren war die Karriere von Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Informatikern weitgehend vorgezeichnet. Für sie war in den Unternehmen die Fachlaufbahn bestimmt. Bestenfalls konnten sie Leiter der F&E-, Produktions- oder IT-Abteilung werden. Doch damit war ihr Aufstieg meist beendet. Die oberen Sprossen der Karriereleiter waren in der Regel für Juristen und Betriebswirte reserviert. Denn die obersten Unternehmensführer trauten den Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Informatikern das Leiten größerer Unternehmensbereiche nicht zu. Vor allem, weil diese sich während ihres Studiums meist wenig betriebswirtschaftliches Know-how aneignen konnten. Auch in das Einmaleins der Personalführung wurden sie nicht eingeführt. Hinzu kam: In vielen Unternehmen dominierte vor wenigen Jahren noch das Denken: Vor allem das Marketing und der Vertrieb sind für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Deshalb stiegen eher smarte

Marketingexperten als spröde Techniker in die Beletage der Unternehmen auf.

Diese Zeiten sind vorüber. Technisches Know-how ist wieder gefragt. Denn viele Firmen haben erkannt: Wenn wir uns am Markt behaupten wollen, müssen wir unseren Kunden innovative und intelligente Problemlösungen bieten. Also sollten in unserer (obersten) Führungsetage auch Experten sein, die mit ihrem technischen Sachverstand einschätzen können:

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



→ **Tipp**

## 12 Tipps für die Mitarbeiterführung

1. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeitergespräche und bereiten Sie sich gut darauf vor.
2. Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu. Achten Sie auch auf leise Zwischentöne.
3. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern realistische Ziele.
4. Erläutern Sie Ihren Mitarbeitern auch, warum das Erreichen der Ziele für das Unternehmen/Ihren Bereich wichtig ist.
5. Sprechen Sie mit ihnen auch darüber, wie sie diese erreichen können und welche Schritte hierfür nötig sind.
6. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, was sie brauchen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen und die vereinbarten Ziele erreichen können.
7. Denken Sie daran: Als Führungskraft sind Sie für die Leistung Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Ihre Leistung wird an der Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen. Setzen Sie diese deshalb so ein, dass sie ihr Potenzial entfalten können.
8. Kontrollieren Sie regelmäßig, ob Ihre Mitarbeiter sich noch auf dem richtigen Weg zum Erreichen der (Zwischen-)Ziele befinden.
9. Würdigen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter angemessen.
10. Thematisieren Sie ein Fehlverhalten zeitnah, damit sich dieses nicht zu einem Verhaltensmuster verfestigt.
11. Äußern Sie Kritik stets unter vier Augen - speziell wenn sie auch persönliche Verhaltensmuster der Mitarbeiter betrifft.
12. Machen Sie Ihren Mitarbeitern nie (finanzielle) Zusagen oder Versprechen, von denen Sie nicht sicher wissen, dass Sie diese auch hundertprozentig einhalten können.

Deshalb gelangten in den zurückliegenden Jahren mehr Ingenieure, Naturwissenschaftler und IT-Experten in obere Führungspositionen.

### Von der Fach- zur Führungskraft entwickeln

Ungeachtet dessen stellt die Übernahme einer qualifizierten Führungsposition einen tiefen Einschnitt in der beruflichen Laufbahn eines Ingenieurs, Naturwissenschaftlers oder Informatikers dar. Meist erfolgt ihr Berufseinstieg über eine Fachfunktion. Erst wenn sie darin ihre Fähigkeiten bewiesen haben, erfolgt der Wechsel in eine Führungsposition. Dann kommen ganz neue Anforderungen auf die Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker zu. Als Fachkraft war vor allem ihr fachliches Know-how gefragt. Kollegen und Vorgesetzte suchten ihren Rat, weil sie über Experten-Wissen verfügten. Hierüber definierten sie auch ihre Rolle. Als Führungskraft hingegen ist es ihre zentrale Aufgabe, ihren Bereich mit Erfolg zu führen. Dies setzt ein breiteres Wissen als eine reine Fachfunktion voraus.

Nötig ist hierfür 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 Know-how - nicht nur in personalrechtlichen Fragen. Auch in solchen juristischen Feldern wie Umweltrecht, Produkthaftung/-sicherheit und Urheberrecht müssen sie vielfach ein Überblickswissen haben.

### Geringes Problem: Fehlendes Managementwissen

Diese Wissensbereiche bereiten Informatikern, Ingenieuren sowie Naturwissenschaftlern bei der Übernahme einer qualifizierten Führungsposition oft einiges Kopfzerbrechen - aber meist nicht lange. Denn zum einen haben sich die technischen und naturwissenschaftlichen Studiengänge gewandelt. In vielen wird den Studierenden heute auch ein betriebswirtschaftliches und juristisches Basiswissen vermittelt. Gestiegen sind zudem die Weiterbildungsangebote für „Techniker“. Fast jedes renommierte Managementinstitut bietet heute ein General-Management-Programm an.

Aus einem weiteren Grund bereitet Informatikern, Ingenieuren und Naturwissenschaftlern das noch fehlende betriebswirtschaftliche und juristische Wissen meist nicht lange Kopfzerbrechen: Es handelt sich hierbei um weitgehend kognitive Lerninhalte. Das heißt: Dieses Wissen können sie weitgehend durch die Lektüre von Büchern erwerben. Besuchen sie dann noch Seminare, in denen sie zum Beispiel üben, Gewinn-Verlust-Rechnungen zu erstellen und Bilanzen zu lesen, verfügen sie über das nötige Know-how.

Anders sieht es im Bereich Personalführung aus. Diese Aufgabe bereitet „Technikern“ und Naturwissenschaftlern beim Wechsel in eine Führungsposition in der Regel die meisten Schwierigkeiten. Denn das Führen von Mitarbeitern setzt bei ihnen ein mentales Umschwenken voraus. Als ehemalige Spezialisten sind es die jungen Führungskräfte gewohnt, sich in Fachaufgaben zu vergraben. Nun müssen sie diese Aufgaben loslassen und in erster Linie die Arbeit ihrer Mitarbeiter koordinieren, des Weiteren diese optimal einsetzen und ihnen ein Feedback über die gezeigte Leistung geben.

### Problemfeld: Menschen führen lernen

Über die hierfür notwendigen Führungsinstrumente können sich die jungen Führungskräfte zwar auch in Büchern und auf Seminaren informieren. Dies bedeutet aber noch nicht, dass sie diese Tools anschließend im Alltag einsetzen können. Anders als das betriebswirtschaftliche oder juristische Wissen, das unmittelbar beim Lesen von Bilanzen oder Verträgen Früchte trägt, muss sich das Führungswissen nämlich im Umgang mit lebenden Menschen entfalten. Menschen haben aber im Gegensatz zu Bilanzen und Vertragswerken Einstellungen, Emotionen und eigene Interessen. Deshalb zeigen sie nicht nur häufig Widerstände, sie reagieren auch oft (scheinbar) irrational.

Menschen und soziale Systeme sind keine Maschinen. Deshalb kommt man bei ihnen mit einer Wenn-dann-Logik häufig nicht weit. Außerdem müssen Führungskräfte im Umgang mit ih-

nen, abhängig von der Situation und vom Gegenüber, teils völlig verschiedene Verhaltensmuster zeigen.

Mal empfiehlt es sich zu loben, mal zu tadeln. Mal muss man Anweisungen geben, mal Ziele vereinbaren. Mal muss gilt es hart und konsequent sein, mal eher nachgiebig und flexibel.

### **Flexibel auf Personen und Situationen reagieren**

Viele Informatiker, Naturwissenschaftler und Ingenieure sind nicht ausreichend für die Vielschichtigkeit menschlichen Handelns sensibilisiert. Ihnen fehlt das Gespür für Situationen und Personen. Deshalb gelingt es ihnen oft nicht, einen situativen Führungsstil zu praktizieren, bei dem sie einerseits adäquat auf die jeweilige Situation und Person reagieren und andererseits ihren persönlichen Führungsstil bewahren, des Weiteren die Unternehmens- und Bereichsziele ausreichend berücksichtigen. Häufig zeigen sie aus Unsicherheit einen widersprüchlichen Führungsstil. Oder umgekehrt: Sie halten starr an einem Verhaltensmuster fest, obwohl die Situation eine andere Reaktion erfordern würde. Entsprechend wichtig ist eine gezielte Vorbereitung der jungen Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe, bei der diese sich das nötige Wissen über bewährte Führungsinstrumente aneignen und deren Einsatz trainieren und reflektieren.

Unternehmen sollten junge Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker zudem allmählich an die Übernahme von Füh-

rungsfunktionen heranzuführen - zum Beispiel, indem sie ihnen zunächst die Leitung von Projekt- oder Arbeitsteams übertragen. Außerdem sollten Unternehmen ihre jungen Führungskräfte nach der Übernahme ihrer neuen Position begleiten - zum Beispiel, indem sie ihnen Coachs oder Mentoren zur Seite stellen. Ebenfalls bewährt hat es sich, moderierte Gesprächskreise im Unternehmen zu etablieren, in denen die jungen Führungskräfte Probleme, die sich im Führungsalltag ergeben, erörtern.

Wichtig ist aber auch der Aufbau einer Unternehmenskultur, in der es kein Manko ist, im Kollegenkreis offen zu gestehen „Ich habe beim Führen meiner Truppe ...“ oder „... meines Mitarbeiters ein Problem“. Eine solche Kultur existiert in vielen Unternehmen nicht. In den meisten Betrieben können Führungskräfte, wenn sie zusammensitzen, zwar jederzeit zu ihren Kollegen sagen „Ich habe ein technisches ...“ oder „... ein juristisches Problem“. Tabu ist es aber, dass eine Führungskraft sagt „Ich komme mit meinem Mitarbeiter x nicht klar“. Mit solchen Problemen lassen die Unternehmen (nicht nur) ihre jungen Führungskräfte meist allein.

Autor: **Stefan Bald** ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coachs arbeiten; (Tel. 0 72 51/98 90 34; E-Mail: [s.bald@kraus-und-partner.de](mailto:s.bald@kraus-und-partner.de); [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)).