

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 5/2015. Weitere Infos unter:
IV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpsswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2015 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Ingenieure gezielter auf Führungsaufgaben vorbereiten

Technische Ausbildungen vermitteln nur selten wichtige Führungskompetenzen

In Verwaltungen arbeiten neben klassischen Verwaltungsspezialisten auch viele technische Ingenieure, die im Laufe ihrer Karriere in Führungsfunktionen kommen. In diesem Fall benötigen Stelleninhaber eine passende Vorbereitung und Begleitung, um Fach- und Führungskompetenzen verbinden zu können.



Dr. Christian Höfeler
ist Geschäftsführer der
Unternehmensberatung
dchp | consulting



Henrik Turk vom Stein
ist Dipl.-Psychologe, selbst-
ständiger Personalberater
und Coach

Viele Verwaltungen und Unternehmen kennen das Problem: Die klassische Ingenieurausbildung bereitet angehende Ingenieure bestens auf die Bewältigung technischer Fragestellungen im Berufsleben vor. Sie trägt allerdings nicht ausreichend der Tatsache Rechnung, dass der Berufsalltag von technischen Führungskräften nicht nur aus der Anwendung von Fachwissen, sondern zum großen Teil auch aus Organisation, Kommunikation und der Behandlung wirtschaftlicher Fragestellungen besteht.

Kulturschock beim Wechsel ins Berufsleben

Aspekte der Arbeitsorganisation, des Managements und der Führung spielen in vielen technischen Studiengängen nur eine untergeordnete Rolle – wenn sie überhaupt Teil der Ausbildung sind. Auch ist der Transfer theoretischer Modelle aus dem Studium in die Anwendungspraxis häufig ein großer Schritt. Gerade für diejenigen, bei denen der Fokus auf der technischen Qualität ihrer Arbeit liegt, wird Führung zumeist nur als höhere Fachexpertise verstanden – und auch nur unter dieser Voraussetzung akzeptiert. So gleicht der Wechsel von der Hoch-

schule in den Berufsalltag oft einem Kulturschock. Es fehlt häufig das Bewusstsein, dass Management und Führung eigenständige Aspekte der Arbeitsaufgabe sind, die auch spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern – und mithin auch ein gewisses Interesse an zwischenmenschlichen Themen.

Interessanterweise treten viele Führungsprobleme von Ingenieuren und Technikern unabhängig von der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter, der Leitungsspanne, auf. Das mag überraschen, doch konnten wir in den letzten Jahren feststellen, dass sowohl bei großen Verwaltungen und Unternehmen mit Leitungsspannen von über zehn Mitarbeitern als auch in kleinen und mittleren Organisationseinheiten immer wieder die gleichen Fragestellungen auftauchen:

- Welche Besonderheiten der Führung sind im technischen Aufgabenumfeld (Ingenieur als Führungskraft) zu berücksichtigen?
- Wie lassen sich fachliche „Hard Facts“ und zwischenmenschliche „Soft Skills“ bei der Führung in diesen Bereichen zielführend kombinieren?
- Wie gelingt es dem Ingenieur als Führungskraft, die richtigen Managementmethoden zielgerichtet einzusetzen?

Antworten darauf haben wir in unseren Beratungsprojekten bei Stadtwerken, Energieversorgungsunternehmen und kommunalen Bau- und Planungsverwaltungen gefunden, in denen es um den richtigen Einsatz von Steuerungsinstrumenten bis hin zur Unterstützung bei der Kommunikation zwischen (technischer) Führungskraft und Beschäftigten in allen technischen Unternehmens- und Verwaltungsbereichen ging.

Sprachliche Hürden als Ausgangspunkt

Gerade wenn unterschiedliche professionelle Kulturen aufeinandertreffen, sind Missverständnisse eher die Regel als die Ausnahme. Klassischerweise treten sie auf zwischen Ingenieuren mit starkem technischen Fokus und Kaufleuten oder Verwaltungsfachleuten, besonders wenn diese wenig inhaltliche Tiefe mitbringen. Ob Missverständnisse konstruktiv gelöst werden und durch die Betrachtung eines Problems von mehreren Seiten zu einem Mehrwert führen oder ob sie zu einem nachhaltigen Konflikt eskalieren, hängt dann oft von Faktoren wie Arbeitsklima und Organisationskultur ab – und ganz entscheidend von den zwischenmenschlichen Kompetenzen der Führungskraft.

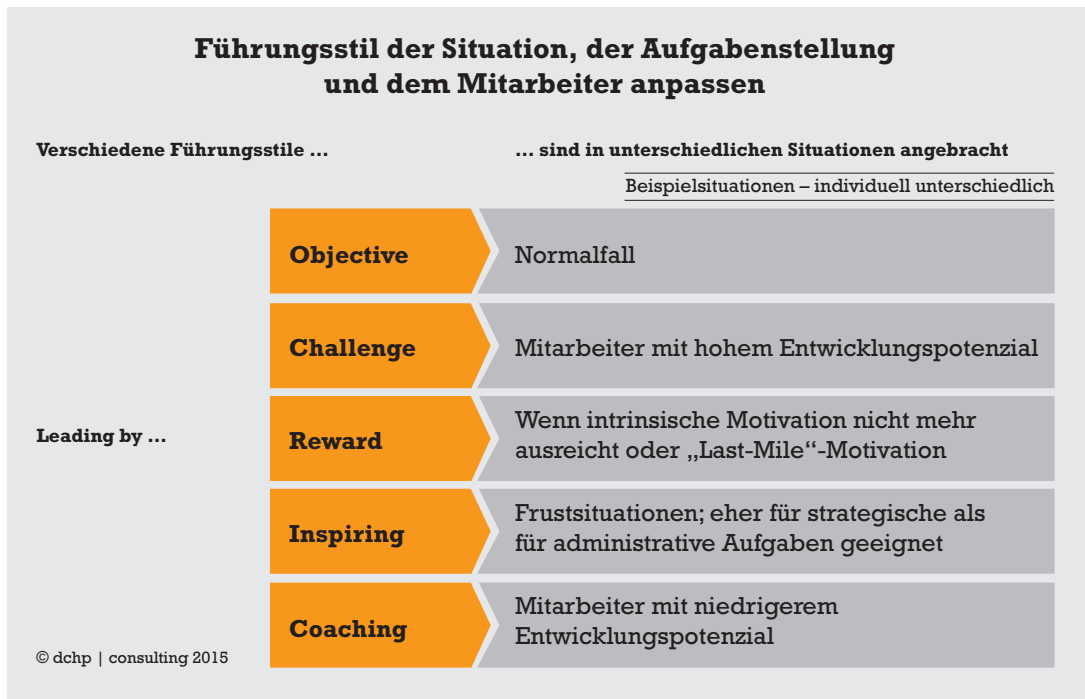
Dass jeder Mensch anders ist, gilt als Binsenweisheit und trifft natürlich auch im beruflichen Umfeld zu. Das hier Beschriebene gilt damit nicht zwangsläufig für alle Ingenieure – trotzdem ist die Tendenz relativ häufig zu beobachten: Technisch orientierte Ingenieure betonen oft eine sachliche Perspektive, die Prozesse und Abläufe fokussiert. Auf

dieser Basis finden sie guten Anschluss bei Kaufleuten mit ähnlichem Schwerpunkt, die sich häufig im Finanzbereich, im Controlling oder in der Logistik finden. Anders ist es aber bei den Berufsgruppen, für die die „weichen“ Faktoren der Zusammenarbeit eine zentrale Bedeutung haben – in Unternehmen klassischerweise die Bereiche Marketing und Sales, in öffentlichen Verwaltungen häufig die politikhohen Bereiche, Bildungs- und Sozialverwaltungen – nicht zu vergessen natürlich auch die Personalbereiche und -ämter. Wenn Bedürfnisse, Gefühle und Befindlichkeiten für diese Bereiche wichtige Themen im Arbeitskontext sind, mag das auf manche Ingenieure irrelevant oder gar unange-

Zeit zu Grabenkämpfen verhärten, in denen die Perspektive des anderen grundsätzlich abgewertet wird.

Wandel vom Spezialisten zur Führungskraft

In aller Regel wird der technische Führungsnachwuchs schnell und ohne eine besondere Schulung mit der Führung anderer Mitarbeiter betraut. Als Führungskraft macht sie in einer vergleichsweise kurzen Zeit eine Metamorphose vom Spezialisten zum Generalisten durch. Ab diesem Zeitpunkt wird eine Führungskraft nicht mehr nach den fachlichen Qualifikationen, sondern nach den Managementfähigkeiten und der Führungsleis-



messen wirken. Gerade in Deutschland ist die Haltung „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ noch relativ häufig anzutreffen, die Gefühle und Beziehungen nicht als Teil der Arbeitswelt begreift. Wenn so unterschiedliche Haltungen aufeinander treffen, reden die Beteiligten nicht selten komplett aneinander vorbei.

Während Missverständnisse am Anfang zumeist auf der sprachlichen Ebene entstehen, können sie sich über die

tung beurteilt. So ändern sich sehr schnell die Erfolgsfaktoren in der Arbeit.

Während in Mitarbeiterrollen gerade die gewissenhafte Detailarbeit zum Erfolg führt, kann diese im Führungskontext ein Fallstrick sein: Führungskräfte arbeiten die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter nach, um noch bessere Lösungen zu erzielen. Dieses Verhalten erzeugt oft eine negative Dynamik: Mitarbeiter verlieren ihre Motivation und fühlen sich für ihre Ergebnisse weniger verantwortlich – die

Führungskraft verliert sich in Detailarbeiten und erhöht damit die eigene Arbeitsbelastung.

Während Managementwissen und -techniken teilweise noch im Studium vermittelt werden, bleibt die Erlangung von Führungswissen und -verhalten häufig Glückssache. Auf das richtige Verhalten in kritischen Situationen sind viele neue Führungskräfte nicht vorbereitet.

So erfordert es einiges Geschick und auch das richtige methodische Handwerkszeug, um die oben beschriebenen Missverständnisse aufzuklären und eine konstruktive Zusammenarbeit sicherzustellen. Häufig ist dabei der erste Schritt, anzuerkennen, dass die Führungskraft ihren Arbeitsfokus umstellen muss: Statt selbst die besten Ergebnisse zu erzielen, muss sie ein Klima und Umfeld schaffen, in dem andere herausragende Ergebnisse erzielen. Motivation und die Schaffung einer leistungsfördernden Kultur stehen im Vordergrund. Die Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, sich auf andere einzustellen und auf deren Sichtweise einzugehen. Das hat viel mit Kommunikation und den „weichen“ Faktoren der Arbeit zu tun, die man vielleicht vorher belächelt hat.

Lösungsansätze aus der Praxis

Eine Grundlage zur Vermeidung vieler der genannten Schwierigkeiten ist es, ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen. Das kann mit der klaren Formulierung der Erwartungen an Führungskräfte geschehen – über entsprechende Leitbilder, aber noch mehr im direkten Gespräch. Wer Führungskraft werden will, muss sich damit auseinandersetzen, was das heißt, welche Kompetenzen man benötigt, was in Zukunft in der neuen Rolle zu tun und zu lassen ist.

Folgende Fähigkeiten erweisen sich regelmäßig als erfolgskritisch:

- **Priorisierung und Planung:** Zeitplan, Budgets und Qualität der Aufgaben festlegen; Deadlines, Meilensteine und andere Kontrollpunkte setzen; Fortschritte kontrollieren

- **Teambuilding:** Teamstrukturen, Rollen und Pflichten klären und vermitteln; laufend Feedback geben; zeitgerechte, aufschlussreiche Leistungsbewertungen

- **Kommunikation:** offene Kommunikation mit dem Team; Kommunikationsgepflogenheiten der Organisation berücksichtigen; internes Netzwerken; Wissenskapital nutzen

Der Abgleich der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Interessen und Fähigkeiten mit diesen Anforderungen ist ein hilfreicher Schritt, um eine erfolgreiche Weiterentwicklung zu gewährleisten. Die Formen sind vielfältig:

- Gespräche mit erfahrenen Führungskräften, Experten oder externen Coaches, die das Thema unterstützen
- Persönlichkeitsfragebögen oder 360°-Feedbacks, die einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild erlauben
- Development-Center, in denen erfolgskritische Situationen nah an den spezifischen Herausforderungen simuliert und geübt werden

Ist das Bewusstsein geschaffen, können Wissen und spezifische Fähigkeiten gezielt entwickelt werden. Grundlegend ist dabei stets die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten. Er muss die neue Führungskraft begleiten und als Sparringpartner zur Seite stehen. Externe Trainer und Berater können unterstützen.

Ein spezifisches, praxisbezogenes Trainingsprogramm ist empfehlenswert, idealerweise mit mehreren zeitlich getrennten Modulen. Werden solche Trainings für Unternehmen und Verwaltungen entwickelt, können sie die Besonderheiten der Organisationskultur berücksichtigen. So wird der Transfer in die Praxis erleichtert und ein gemeinsames Verständnis von Führung sichergestellt. Kommunikation und der souveräne Umgang mit Missverständnissen und Konflikten, gerade im Zusammenhang mit Führungsgesprächen, sind hier Kernbestandteile.

Wichtig sind Aspekte wie Perspektivübernahme, die Wahrnehmung von Spannungen und Emotionen, beim Einzelnen wie auch innerhalb des Teams – und dann der angemessene Umgang damit. Wie gelingt es beispielsweise, mit einem blo-

ckierenden Mitarbeiter wieder ins Gespräch zu kommen und Leistungsprobleme zu lösen, ohne direkt mit einer Abmahnung zu drohen? Und wann ist es vielleicht doch notwendig, arbeitsrechtliche Mittel anzuwenden? Solche Herausforderungen sind zu sensibel und ihre Konsequenzen zu weitreichend, um sie dem Zufall zu überlassen und sie einfach in der Praxis auf sich zukommen zu lassen. Auch wenn es Menschen gibt, die solche Situationen intuitiv sehr gut lösen, bildet die Vermittlung von Kommunikationsmodellen und Führungsstilen eine hilfreiche Grundlage, damit man bewusst angemessen reagieren kann. Einen Ausschnitt aus dem Spektrum der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ist in der Grafik auf Seite 39 dargestellt.

Das praktische Training in Rollensimulationen ist im zweiten Schritt das geeignete Instrument, um neue Verhaltensstrategien einzuüben – und auch die eigene Reaktion und Wirkung kennenzulernen. So wird die Verhaltensbandbreite für schwierige Situationen erweitert, neue Wege zur konstruktiven Lösung von Meinungsverschiedenheiten werden deutlich.

Orientierung für die Führungskräfte ermöglichen

Führung ist ein langfristiger Lernprozess. Jeder Mitarbeiter, jede Situation ist anders. Auf einen Grundstock an Methoden und Hilfsmitteln zurückgreifen zu können gibt aber auch in schwierigeren Situationen Sicherheit. Ingenieure und technisch orientierte Mitarbeiter profitieren oft besonders davon, strukturierte Ansätze als Orientierung zu erhalten. Eine solche gezielte Vorbereitung von Mitarbeitern auf Führungsrollen ermöglicht es, Schwierigkeiten beim Wechsel in die neue Rolle zu vermeiden. Wertvernichtung durch Führungsfehler – genauso wie persönliche Niederlagen für überforderte Soll-Führungskräfte – können so vermieden werden.

Weitere Informationen zur Vorbereitung von technischen Beschäftigten auf Führungsaufgaben erhalten Sie bei **Dr. Christian Höfeler**, E-Mail: hoefeler@dchpconsulting.de. ●