



Die hohe Kunst der Teambuilding

Gut funktionierende Teams sind gerade in Zeiten globaler Märkte und vernetzter Projekte ein wertvolles Gut.

▶ SEITE 20



Mit Business-Yoga Mitarbeiter binden

Der Mittelstand macht mobil: Mit Angeboten werden Fachkräfte angelockt und ans Unternehmen gebunden.

▶ SEITE 20



Studenten stecken die Uni in die Tasche

Das Kompetenzzentrum für die Didaktik der Ingenieurwissenschaften organisiert seit fast drei Jahren Ideenwettbewerbe.

▶ SEITE 21

Beim Wort genommen



Quelle: SZ/Photo: fernuni Hagen

„Wer eine leitende Position hat, gilt automatisch als Führungskraft. Das ist ein Irrtum. Eine echte Führungskraft ist nur, wem Mitarbeiter eine solche Leistung zuschreiben.“

Jürgen Weibler, Betriebswirtschaftsprofessor an der Fernuniversität Hagen. ws

Die Woche in Kürze

BASF: Vorstandsmitglied Margret Suckale soll BAVC leiten

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) soll künftig erstmals in seiner Geschichte von einer Frau geführt werden. Die BASF-Arbeitsdirektorin Margret Suckale sei vom Verbandsvorstand für die Nachfolge von BAVC-Präsident Eggert Voscherau nominiert worden. Auf der nächsten Mitgliederversammlung am 7. 6. 13 in Ludwigshafen solle Suckale zur neuen Präsidentin gewählt werden. Die BASF-Managerin, die im Vorstand des weltgrößten Chemiekonzerns sitzt, gehört bereits als stellvertretende Vorsitzende zum BAVC-Führungsgremium. rtr

Studie: Weibliche Führungskräfte verdienen schlechter als Männer

Frauen in Führungspositionen verdienen in Deutschland im Schnitt immer noch deutlich weniger als Männer, jedoch sei eine deutliche Verbesserung der Gesamtsituation zu erkennen. Das Gehalt von Frauen in der Geschäftsführung eines deutschen Unternehmens ist rund 15 % geringer als das Salär eines Mannes in gleicher Position, ergab die aktuelle Studie zur Vergütung von Geschäftsführern der Managementberatung Kienbaum. KB

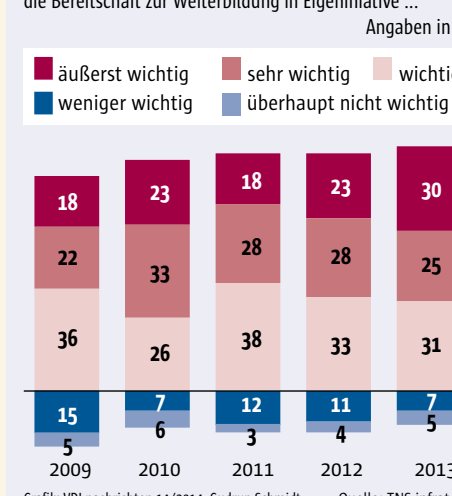
Bosch: 3000 Jobs in der Solarsparte fallen weg

Der Autozulieferer Bosch beendet seine verlustreiche Expansion ins Solartechnik-Geschäft. Die Fertigung von Solarzellen und -modulen sowie die Entwicklungsaktivitäten würden Anfang 2014 eingestellt, teilte Bosch mit. Bei der Solartechnik sind derzeit rund 3000 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit zählt der Bosch-Konzern mehr als 300 000 Arbeitnehmer. Einige Werke und Töchter, etwa die aleo solar AG, sollen zu Geld gemacht werden, kündigte Bosch an. Fortführen will der Konzern zunächst die Dünnschichttechnologie mit rund 150 Beschäftigten. Es sei in den vergangenen Jahren nicht gelungen, die Wettbewerbsfähigkeit der Sparte herzustellen, räumte Bosch ein. Gegen den Preisverfall von bis zu 40 % sei das Unternehmen nicht angekommen, Gespräche mit potenziellen Partnern seien nicht erfolgversprechend verlaufen. rtr

VDI nachrichten, Düsseldorf, S. 4, 13
cburger@vdi-nachrichten.com

Wichtige Weiterbildung

Für den Erhalt des Arbeitsplatzes/Für die Jobsicherung ist die Bereitschaft zur Weiterbildung in Eigeninitiative ...



In Deutschland haben im vergangenen Jahr so viele Menschen eine Weiterbildung gemacht wie niemals zuvor, heißt es aus dem Bildungsministerium. Dazu passt die Grafik aus der vorliegenden TNS Infratest-Studie: 86 % der Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen halten Weiterbildung für „wichtig“ bis „äußerst wichtig“. sgd/ws

Geheimcodes der Top-Entscheider verstehen

STRATEGIE: Auf Spitzenposten in Unternehmen kommen nicht nur die Besten. Vielmehr entscheiden auch geheime Codes darüber, die man wahrnehmen und zu deuten wissen muss – was Ingenieuren oft nicht gelingt. Doch sie können die Spielregeln lernen, um Karrierechancen zu nutzen

VDI nachrichten, Berlin, S. 4, 13, cer

Der Projektmanager galt als Mann für schwierige Fälle. Alle zwei Jahre wurde ihm ein neues Aufgabenfeld übertragen, auf dem er sein Image weiter kultivierte. In seiner offenen, direkten und inhaltsorientierten Art kam er prima mit seinem Chef aus. Der wurde in den Vorstand berufen, worauf auch für den verdienten Ingenieur eine Beförderung fällig wurde. Alles schien jetzt möglich. Doch nun lief es nicht mehr gut mit dem früheren Chef – so als ob das Dreamteam von einst plötzlich nicht mehr die gleiche Sprache spräche.

Der Ingenieur blieb sich treu, tat das, was er schon immer machte, fühlte sich aber unverstanden, gab noch mehr Gas, aber auch das half nichts. Schließlich verließ er das Unternehmen. Was er nicht begriffen hatte: Regeln und Gesetze im Management sind anders. Es gibt geheime Codes, die zum Aufstieg verhelfen, die ein Rekrutierungsmuster festlegen und die die Verhältnisse in der Top-Etage stabilisieren. Der zum Vorstand berufene Ex-Chef des Ingenieurs beherrscht die Spielregeln, der Ingenieur nicht. Ein Fall, den Gudrun Happich, Inhaberin des Köl-

ner Galileo-Instituts für Human Excellence, schildert.

Sie hat die Erfahrung gemacht, dass Ingenieure oft blind sind für die geheimen Codes, die darauf deuten, dass sie zu einem Kreis gehören, der für Höheres im Unternehmen bestimmt ist: „Es fehlt die Sensibilität für Zwischentöne“, bemerkt Happich. Wenn etwa Top-Entscheider den Ingenieur im Mittelbau nach seiner Meinung fragen. Oder wenn zu Gesprächskreisen eingeladen wird, obwohl man von der Hierarchie her da gar nicht hingehört. Oder wenn betont herausfordernde Aufgaben, die auch noch diplomatisches Fingerspitzengefühl erfordern, auf dem Ingenieurisch landen. Oder wenn es gar einen Mentor gibt, der dem Ingenieur Kontakte im Unternehmen verschafft, für ihn einsteht und Tipps gibt, die er eigentlich nicht geben müsste.

Happich: „Das sind alles Zeichen, für die hochintelligente Ingenieure oft keinen Blick haben, weil sie solche Kleinigkeiten normal finden.“ Doch das sind sie nicht. „Ingenieure wissen solche Codes nicht zu deuten, weil sie inhaltlich orientiert sind und dem Glaubenssatz folgen: Wenn ich gut



Wieso geht es für mich nicht weiter? Gerade Ingenieure tun sich bei der großen Karriere oft schwer. Foto: Panthermedia

bin, reicht das“, sagt die Trainerin. Lässt sich unter diesen Voraussetzungen überhaupt ein Gespür für die feinen Zeichen entwickeln? Durchaus.

Happich empfiehlt einen Trick: Ingenieure sollten sich auf dem Weg nach oben vorstellen, sie wären in einem fremden Land gelandet, dessen Sprache sie nicht sprechen. Was ist zu tun? Sich umsehen, beobachten, beschreiben, analysieren, interpretieren, kurz: Herausfinden, wie die Leute ticken. Die fremde ferne Welt ist nichts anders als das Top-Management, dessen Sprache man auch nicht spricht. Und um sich die zu erschließen, müssen Ingenieure nur das tun, was ihnen ohnehin liegt: Analysieren, interpretieren... „Eine Entdeckungsreise, die die Wahrnehmung erhöht“, versichert Happich.

Und die muss jeder in jeder neuen Situation wieder antreten. Denn Happich sieht die Unternehmenskultur und Codes nicht nur von Branche zu Branche verschieden, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen und sogar von Abteilung zu Abteilung.

Wo auch immer man landet und hin möchte: Ingenieure mit Aufstiegsambitionen sollten jedenfalls mit den Codes der Elite vertraut sein, sagt Michael Hartmann, Professor für Elite- und Organisationssoziologie an der Technischen Universität Darmstadt. Denn Spitzenpositionen

werden gerne an Kandidaten vergeben, die qua ihrer Herkunft den richtigen Stallgeruch mitbringen. Vor allem geht es um die Art des Auftretens: „Sie sollten stets Selbstbewusstsein ausstrahlen. Souveränität ist das A und O“, unterstreicht Hartmann. Speziell in Deutschland spiele außerdem ein bildungsbürgerlicher Background eine große Rolle.

Wem das nötige Fingerspitzengefühl fehlt, der braucht einen Mentor

Das bekämen insbesondere Ingenieure zu spüren, unter denen es einen höheren Anteil sozialer Aufsteiger gebe als etwa unter Medizinern oder Juristen. „Von ihrer Familie her sind Ingenieure daher weniger mit dem Kodes vertraut“, sagt Hartmann. Das hat Folgen: Der Soziologe hat in früheren Untersuchungen bei Informatikern herausgefunden, dass deren fachliche Expertise zwar hochgeschätzt ist, sie aber das Nachsehen haben, wenn es darum geht, Führungspositionen zu besetzen. Als Manko werde ihnen angekreidet, über zu wenig soziale Kompetenz zu verfügen und weniger in der Lage zu sein, mit Fachfremden eine gepflegte Konversation zu betreiben.

Kenntnisreich über neueste Theaterszenierungen oder Intendan-

tenwechsel beim Smalltalk zu parlieren, ist tatsächlich nicht jedem in die Wiege gelegt worden. Eine vermeintlich leichte Plauderei weckt bei einem wenig bewanderten Ingenieur jedoch Unsicherheit aus der Angst vor einer Blamage – Souveränität verströmt dieser Zustand nicht. Das zu ändern, dürfte schwer fallen: „Sich schnell ein breites bildungsbürgerliches Wissen aneignen, ist außerordentlich schwer“, so Hartmann. Dessen ungeachtet schaffen es Ingenieure natürlich in Vorstände – häufiger als die Juristen, berichtet der Soziologe. Bei sozialen Aufsteigern haben Chancen vor allem jene, die fachlich außergewöhnlich gut sind und deshalb einen Förderer im Unternehmen finden, der sich mit den geheimen Codes auskennt und weiß, wie mit Entscheidern umgegangen werden sollte. Damit lasse sich fehlendes Gespür für die Feinheiten in Führungszirkeln zumindest zum Teil ausgleichen.

Reines Fachwissen hilft immer weniger für einen Karriereprung. „Anders als früher gibt es Führungslaufbahnen als Kaminkarrieren immer seltener, etwa vom Techniker zum technischen Vorstand“, erklärt Hartmann. Gefragt seien Generalisten, die für bestimmte Unternehmensbereiche Verantwortung übernehmen können, gepaart mit eben jener Souveränität, die die Botschaft ausstrahlt: Ich gehöre dazu! C. LÖWER

„Weichenstellung im Studium verbessert die Berufschancen“

HOCHSCHULE: Ingenieurstudenten und Studienwillige stehen häufig vor einem Berg von Fragen und Problemen. Der VDI will und kann helfen. Im Vorfeld der Telefonaktion der VDI nachrichten, auf der Ina Kayser und Rainer Benien sich am 18. April Studienfragen stellen, äußern sich die VDI-Experten zu grundsätzlichen Studienfragen.

VDI nachrichten, Düsseldorf, S. 4, 13, ws

VDI NACHRICHTEN: Ist die Studienstufe mit Bachelor und Master für die Studenten immer noch eine Wundertüte? Wissen Sie, mit welchem Abschluss sie welche Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben?

BENIEN: Naturgemäß fällt es Studierenden der ersten Semester schwer, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt abzuschätzen. In den ersten Semestern ist es wichtig, dass die Studierenden eine Bindung zur Fachdisziplin aufbauen können. Wer während des Studiums eine Berufsorientierung in der jeweiligen Fachdisziplin erfährt, kann die Chancen auf dem Arbeitsmarkt gut abschätzen. Wenn dies nicht geschieht, sind die Absolventen oft verunsichert. Unabhängig davon,



Ina Kayser und Rainer Benien kennen sich bei der Ingenieurausbildung bestens aus. Am 18. April bieten sie Ihnen die zwei VDI-Mitarbeiter zum Gespräch an. Foto: Zillmann

ob sie den akademischen Grad Bachelor oder Master erworben haben.

Ist das Bachelorstudium ausreichender Türöffner in die Unternehmen?

KAYSER: Gerade ein Bachelorabschluss, in dem breites ingenieurwissenschaftliches Basiswissen vermittelt wird, ist eine gute Voraussetzung, um sich zu Beginn der Karriere Flexibilität und die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung zu erhalten. Durch diese grundlegende Ausbildung sind im späteren Berufsleben spezialisierende Weiterbildungen möglich, die – an den Erfordernissen des Arbeitgebers oder einer Branche orientiert – einen individuellen Kar-

riereweg ermöglichen. Diese Flexibilität ist es auch, die Bachelorabsolventen auf dem Arbeitsmarkt zu gern gesehene Kandidaten macht. Durch die kürzere Studiendauer können sich Bachelorabsolventen in Unternehmen praxisorientiert weiterqualifizieren oder nach einigen Jahren der beruflichen Praxis ein vertiefendes Masterstudium anschließen.

Die Studienberatungen beklagen die steigende Zahl gestresster Studenten. Studien bestätigen den Trend. Was sind die Stressauslöser?

BENIEN: Die Curricula der Bachelor- und Masterstudiengänge weisen eine große Prüfungsdichte auf. Obwohl

die Studiendauer bei der Personalauswahl eine untergeordnete Rolle spielt, wird oft propagiert, in der Regelstudienzeit bleiben zu müssen, um später eine adäquate Anstellung zu erhalten. Die hohe Prüfungsdichte und die Zukunftsangst führen zum Prüfungsstress. Die wenigen Freiräume können selten zur Erholung genutzt werden. Sie müssen häufig für die Studienfinanzierung in Anspruch genommen werden.

Welche Fragestellungen beschäftigen Ingenieurstudierende derzeit vor allem?

BENIEN: Viele Ratsuchende benötigen Unterstützung bei Studienangst und Studienfinanzierung. Ebenso sind Studiengang- und Hochschulwechsel aktuelle Themen der Beratung. Unklarheit unter den Absolventen herrscht hinsichtlich der Berufsbezeichnung. Viele wissen nicht, ob sie sich mit ihrem Abschluss Ingenieur nennen können und wo sie die Informationen erhalten.

Welche Bereiche decken Sie mit der Beratung ab?

BENIEN: Der VDI bietet allgemeine und hochschulunabhängige Beratung an. Gemeinsam mit Ratsuchenden werden Fragen zu Studium und Studienaufnahme behandelt, zudem informieren wir über geeignete Anlaufstellen an Hochschulen.

Wo können sich Ingenieurstudenten an Sie wenden, wie sind Sie erreichbar? Und für wen?

BENIEN: Studierende und Studieninteressierte können uns am VDI-Stand auf der Hannover Messe, auf Studieninformativmessen und an Hochschulen antreffen. Bei der telefonischen und der Kontaktaufnahme via E-Mail wird zeitnah ein Beratungstermin vereinbart. Wir bereiten uns detailliert auf die individuelle Beratung vor. Im Dialog werden Ziele für die weitere Planung entwickelt. Damit die Beratung nachhaltigen Nutzen erzielt, stehen wir nach der Erstberatung für weitere Beratungstermine zur Verfügung – nicht nur für VDI-Mitglieder. ws

Telefonberatung

► Ina Kayser und Rainer Benien stellen sich am Donnerstag, 18. April (13 Uhr bis 16 Uhr, Tel. 0211 17600401 oder 0211 17600402), während einer Telefonaktion der VDI nachrichten Ihren Fragen zu Studium und Berufsaussichten. Außerdem bietet der VDI auf der Hannover Messe vom 8. bis 12. April in Halle 2 eine Studienberatung an. ws