

## MINT-Botschafter werben für ihre Profession

Carla Cederbaum begeistert den Nachwuchs für ihre Leidenschaft – die Naturwissenschaften.  
► SEITE 20

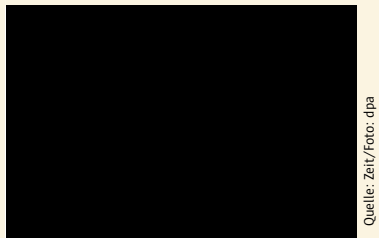
## Der Bus der Zukunft rollt derzeit durch Bremerhaven

Der Mercedes-Benz Citaro G City Bus ist Teil des bisher größten EU-Forschungsprojektes zum Thema Landverkehr.  
► SEITE 20

## „Semesteranpiff“ im Stadion und Vorlesung im Kinosaal

Der Wegfall der Wehrpflicht und die doppelten Abiturjahrgänge haben zu einem Ansturm an den Unis geführt.  
► SEITE 21

### Beim Wort genommen



Quelle: Zeit/Foto: dpa

„Ich dachte nur, wie ungerecht die Schicksalsgöttinnen entscheiden. Mit mir sind sie so sanft umgegangen, aber jemandem, der noch so viel hätte geben können, gaben sie keine Chance.“

Ronald Wayne, einst Mitbegründer von Apple, der zehn Tage nach der Gründung aus dem Unternehmen ausstieg, über den Tod von Steve Jobs. Wayne lebt heute von gelegentlichen Spielgewinnen und Schecks der Sozialversicherung. Jobs hat ihm nach eigenen Angaben später noch zweimal eine Stelle angeboten.  
cha

# Mittlere Führungskräfte verschaffen sich Gehör

**STRATEGIE:** Wenn Ingenieuren der Aufstieg in die zweite Führungsebene glückt, währt die Freude über diesen Karriereschritt oft nicht lange: Kaum auf diese Aufgabe vorbereitet, werden sie zwischen mittlerem Management und Topmanagement aufgerieben. Auch Ingenieure müssen die Spielregeln beider Seiten kennen und verstehen.

VDI nachrichten, Berlin, 4. 11. 11, cha

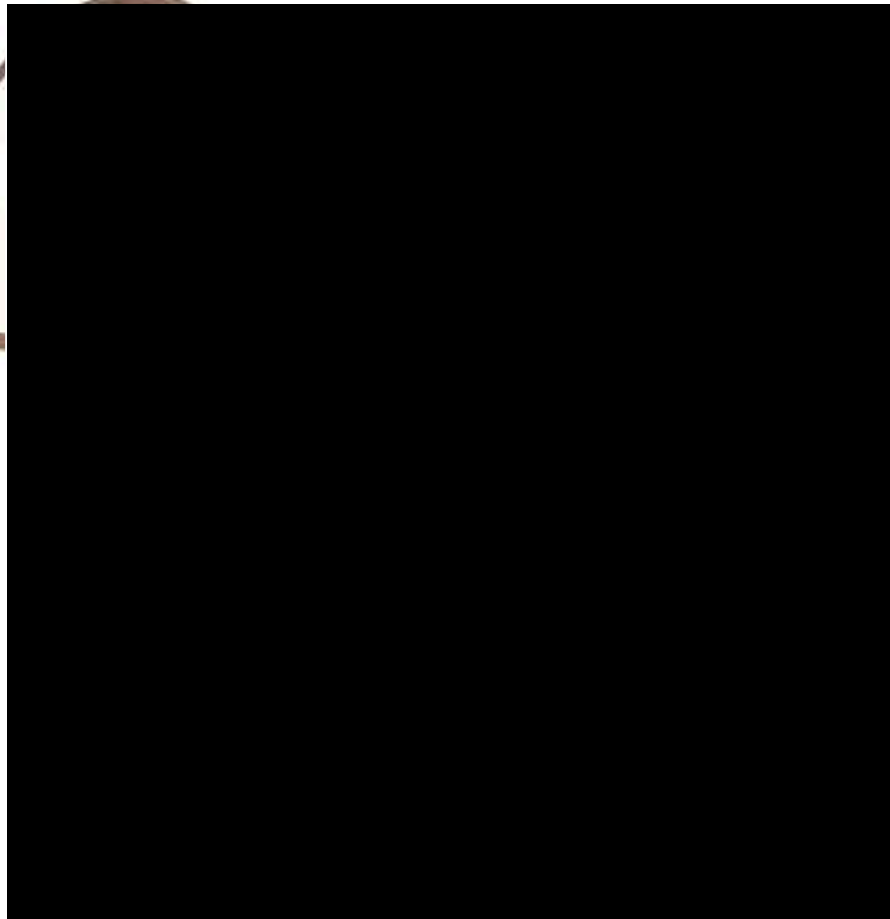
Das Geschäft läuft rund, neue Rekordzahlen werden angepeilt, der Vorstand des mittelständischen Unternehmens ist glücklich. Nur der IT-Leiter nicht. Er ächzt unter dem Boom, denn während um ihn herum alles zu wachsen scheint, gilt das nicht für die personelle Ausstattung seiner Abteilung. Stattdessen wird der promovierte Informatiker vermeintlich für seine Leistungen geadelt, indem er mehr und mehr Aufgaben „in Personalunion“ aufgebürdet bekommt.

Alle Ansinnen, aufstocken zu dürfen, werden von den Entscheidern ignoriert oder abgebuget. Die Unzufriedenheit unter den ITlern steigt zusehends. Jammern hilft jetzt nicht. Jetzt hilft nur noch, sich Gehör zu verschaffen – und zwar in der Sprache der Vorstände.

Bei einer großen Führungskräfterunde geht der IT-Leiter die Sache direkt und unmissverständlich an, indem er in bestem Vorstandssprech sein Anliegen (mehr Mitarbeiter) mit den Wünschen des Vorstandes (mehr Umsatz) verbindet: „Ich brauche mehr Leute, um mehr Umsatz generieren zu können.“ Zwei Minuten später bekommt der IT-Leiter grünes Licht, neue Mitarbeiter einstellen zu dürfen.

Dieses Beispiel, das Gudrun Happich aus ihrer Praxis als Executive Coach schildert, spiegelt die Kämpfe und Krämpfe gehobener Führungskräfte. Die Chefin des Kölner Galileo-Instituts für Human Excellence spricht gern vom „Glanz und Elend der zweiten Führungsebene“. Gerade Ingenieure und Techniker, die aufrücken, seien letztlich in Unternehmen die Innovationstreiber und Motivatoren, doch nur ganz wenige seien darauf vorbereitet, was ihren Job deutlich erschwert. Denn als Wanderer zwischen den Welten sind sie besonderen Belastungen ausgesetzt, sagt Happich: „Ihre Aufgabe ist es, zwischen dem mittleren Management und dem Topmanagement zu vermitteln. Hierzu müssen sie die Spielregeln beider Seiten kennen und verstehen.“

Schwer genug, denn sie müssen in zwei Richtungen führen: Mitarbeiter und Vorgesetzte lenken. Damit übernehmen die Leistungsträger der zweiten Ebene die Rolle eines Brückenbauers. „Häufig, ohne es zu wissen“, betont Happich. Folge: Viele Ingenieure reiben sich auf und kapitulieren früher oder



Ingenieure sollten sich Gehör verschaffen und Aufmerksamkeit einfordern, schließlich sind sie als mittlere Führungskraft eine Art Brückenbauer. Foto: Fotolia

später. Was fatal für das Unternehmen ist, denn nicht nur Happich betrachtet Ingenieure und Techniker der zweiten Führungsebene als extrem wichtige Säule im Unternehmen, „wenn nicht sogar als die tragende Säule schlechthin“.

So sieht das auch Johann Leitl, Führungskrafttrainer der Frankfurter Beratungsgesellschaft Structural Consulting. Vor allem in technologiegetriebenen Unternehmen spielen Ingenieure in führenden Positionen eine Schlüsselrolle, obwohl das vorderhand gar nicht so aussieht: „Meist haben Betriebswirte und nicht Ingenieure das Sagen“, stellt Leitl fest. Womit eine erste Konfliktlinie gezogen ist.

Daher lautet Leitls grundlegender Rat: Ingenieure in leitenden Funktionen müssen betriebswirtschaftlich denken können, sonst werden sie sich kaum etablieren können. Seine Devise: „Zuerst auf das Geschäft schauen und dann überlegen, was die Technik zum Geschäftserfolg beitragen kann.“ Das heißt auch: Die Sprache der BWLer, wie sie nun mal in Vorstandsetagen dominiert, beherrschen.

Allerdings sollte sich ein Ingenieur vor dem Wechsel in eine führende Position besser darüber klar werden, ob es an der Spitze eine technische Vision gibt oder Buchhalter das Sagen haben, ob es einen Austausch mit der zweiten Führungsebene gibt oder nicht – wenn nicht, rät Leitl von einem Wechsel eher ab. Wie er auch davon abrät, Vorstände, die zu wilden Strategiewechseln, autarken Entscheidungen und Ungereimtheiten neigen, umerziehen zu wollen. Leitl: „Damit

### Tipps für die „Mittelschicht“

- Führungskrafttrainerin Gudrun Happich nennt die fünf häufigsten Herausforderungen der zweiten Führungsebene und wie man darauf reagieren sollte (gekürzt):
- 1. Das Top-Management hört nicht zu
- Verschaffen Sie sich Gehör.
- Fordern Sie Aufmerksamkeit ein.
- 2. Entscheidungsschwäche des Top-Managements
- Packen Sie die Verantwortung dahin, wo sie hingehört.
- 3. Führungslosigkeit in der oberen Etage
- Akzeptieren Sie die Situation, wie sie ist.
- 4. Probleme nach einem Wechsel an der Spitze
- Suchen Sie aktiv den Kontakt mit der Führungsspitze.
- 5. Ständig wechselnde strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Machen Sie dem Vorgesetzten klar, dass dies eine unlösbare Aufgabe ist!
- Formulieren Sie ein klares „Stopp“.

C.L.

spieler' erst einmal gegangen, gehen selbst auch die besten Mitarbeiter aus dem Team und versuchen, dem ‚guten Ingenieur‘ zu folgen.“ Auf diese Weise könnten ganze Bereiche im Unternehmen wegbrechen. Weshalb Happich Vorstand dringend empfiehlt, die richtig guten Ingenieure auf der zweiten Führungsebene zu stärken, damit sie und das Unternehmen zum Magneten für weitere „Gute“ werden. Ingenieure wiederum sollten sich Gehör verschaffen, Aufmerksamkeit einfordern, wenn es daran mangelt.

Sie rät dazu, Vorgesetzte zwar zu akzeptieren, wie sie sind, aber: „Holen Sie sich, was Sie brauchen!“ Und zwar, indem Ingenieure etwa ihre technischen Anliegen argumentativ so aufbereiten, dass sie dem Gedankenmodell des Vorstands entsprechen. Vor allem, dessen

Bedürfnisse gelte es zu befriedigen, um selbst zum Ziel zu kommen, nach dem Motto: „Gib dem anderen, was er braucht – und Du bekommst, was Du selbst willst.“

Vor allem kommunikativ sollte der Ingenieur daher seine Wanderung zwischen den Welten des oberen und mittleren Managements beherrschen: „Nach unten gelten die Regeln des mittleren Managements, die Leistung und Inhalt fokussieren, nach oben gelten die Regeln des Top-Managements: Hier stehen Strategie, Taktik, Politik, Beziehungsfähigkeit und gute Kontakte im Mittelpunkt“, erklärt Happich. Und immer gilt: klar und konsequent, respektvoll und wertschätzend sein. Selbst, wenn die obere Etage entscheidungsschwach oder führungslos ist.

CHRIS LÖWER

### Woche in Kürze

#### Studie: Arbeitsgerichte

Urteile deutscher Arbeitsgerichte sind abhängig von der wirtschaftlichen Lage der jeweiligen Regionen. Dies ergab eine Studie der Wirtschaftswissenschaftler Michael Neugeart von der TU Darmstadt und Helge Berger von der FU Berlin. Auch, ob die klagenden Arbeitnehmer Kinder hätten, würde von den Richtern berücksichtigt. Weniger entscheidend seien die Faktoren Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Allerdings profitierten in den untersuchten Fällen klagende Frauen von mehrheitlich weiblich besetzten Kammern, klagende Männer von mehrheitlich männlich besetzten Kammern.  
tud

#### VW: Xavier Chardon wird neuer Vertriebsleiter Europa

Xavier Chardon wird zum 1. Januar 2012 neuer Leiter Vertrieb Europa der Marke Volkswagen Pkw. In dieser Funktion berichtet er direkt an den Volkswagen Vertriebsvorstand, Christian Klingler. Chardon folgt auf Alain Favey, der als Sprecher der Geschäftsführung zur Porsche-Holding wechselt. Der bisherige Sprecher der Geschäftsführung, Wolf-Dieter Hellmaier, geht in den Ruhestand. Xavier Chardon begann seine berufliche Laufbahn 1994 bei Citroën Italien im Marketing, bevor er als Betriebsleiter in den Citroën-Vertrieb nach Frankreich wechselte.  
VW

VDI nachrichten, Düsseldorf, 4. 11. 11  
tschneider@vdi-nachrichten.com

## Fachkräftemangel: Weiterbildung ist für die Unternehmen eher Privatsache

**ARBEITSMARKT:** 6,5 Mio. Fachkräfte sollen in Deutschland angeblich bis 2025 fehlen. Das hat die Bundesagentur für Arbeit errechnet. Gerd Bosbach, Professor für Statistik, Mathematik und Empirie an der Fachhochschule Koblenz indes hat Zweifel an solchen Zahlen. Der Autor des Buches „Lügen mit Zahlen“ hat Ende Oktober auf der Podiumsveranstaltung „Das Märchen vom Fachkräftemangel“, organisiert von „Zukunft im Zentrum“ in Berlin, nachgewiesen, warum diese Zahl seiner Meinung nach viel zu hochgegriffen ist: Nicht berücksichtigt seien verkürzte Abiturjahrgänge und die verkürzte Studiendauer durch die Bachelor-/Masterstudiengänge, die zur Folge hätten, dass Absolventen schneller auf den Arbeitsmarkt drängen.

„Zudem geht diese Statistik davon aus, dass sich bis 2025 weder das Einstellungsverhalten der Wirtschaft ändert noch die Wanderungen aus dem Ausland nach Deutschland berücksichtigt werden“, sagte Bosbach.

Mit Bosbach auf dem Podium saßen Karl Brenke, wissenschaftlicher Referent des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) sowie Malte Hansen, Personalleiter der Veolia Wasser GmbH und Präsidiumsmitglied des Bundesverbandes der Personalmanager. Hansen betonte: „Ingenieure sind nach wie vor das Objekt der Begierde Nummer eins.“ Dennoch weist die Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur knapp 20 000 Ingenieure aus (Stand: September 2011).

Moderatorin Antje Rabenalt, die das Projekt „Jobmotion“ bei „Zukunft im Zentrum“ betreut, hatte das Beispiel eines arbeitswilligen Elektroingenieurs parat: Dieser suche – nach Elektroniker-Ausbildung und Studium – seit 15 Jahren vergeblich nach einer Ingenieurstelle. „Er hat unter anderem als Dozent und Berufsschullehrer gearbeitet und eine McDonalds-Filiale geleitet, doch auf seine Bewerbungen als Ingenieur erhielt er stereotyp wahlweise vier Antworten: Sie sind überqualifiziert. Sie sind unzureichend qualifiziert. Sie sind zu alt. Oder: Sie haben keine Berufserfahrung.“

Gerd Bosbach kommentierte: „Unternehmen, die so agieren und zudem generell nur befristete – und somit für viele Bewerber unattraktive – Stellen anbieten, haben es offenbar nicht nötig und können gar nicht so verzweifelt sein.“ Malte Hansen bestätigte, dass auch sein Unternehmen in der Regel auf zwei Jahre befristete Verträge anbiete, um erst dann abschließend zu entscheiden, „ob der Mitarbeiter wirklich zu uns passt oder nicht“.

Inoffiziell dürfte es noch erheblich mehr arbeitslose Ingenieure geben, als die offiziellen Statistiken ausweisen, erklärte Antje Rabenalt – denn nicht mitgerechnet seien all die ausländischen Ingenieure, etwa aus dem Iran oder aus südamerikanischen oder afrikanischen Ländern, die sich als Taxifahrer durchschlagen müssten, weil ihr Studienabschluss in Deutschland nicht anerkannt wird. Bosbach meinte dazu: „Ein großes Problem ist, dass Unternehmen offenbar lieber einen Bewerber ablehnen, als in gezielte Nach- und Weiterqualifizierung von Arbeitswilligen zu investieren.“  
MAREIKE KNOKE

## Sie haben Profil. Wir bieten die Möglichkeiten.

### Jetzt bewerben!

Steigen Sie ein ins Vertriebsteam. Wir bringen Experten wie Ingenieure, Informatiker, Techniker und Kaufleute mit den passenden Projekten zusammen.  
**brunel.de**

Brunel GmbH | Kennziffer: 750.12.11  
t. +49 421 169 41-0 | contact@brunel.de

