



House of Young Scientists vergibt Stipendien

In Karlsruhe fördert das House of Young Scientists die weltweite Vernetzung junger Wissenschaftler.
▶ SEITE 18



Firmen sollen sich Ingenieure passend machen

In der Schweiz fehlen Ingenieure. Stefan Arquint, Generalsekretär von Swiss Engineering STV, beschreibt die Lage.
▶ SEITE 19



Management-Experte warnt vor ineffizienten Prozessen

Marc Pauwels erklärt, welche Branchen ihre Abläufe mit Value Management und Wertanalyse optimieren können.
▶ SEITE 25

Beim Wort genommen



Quelle: capof/Photo: VDMA

„Ich befürchte, dass dem neuen Aufsichtsrat immer ein Makel anhaften wird, weil er mit der Brechstange durchgesetzt wird.“

Marc Tünger, Geschäftsführer Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW), über den erbitterten Streit um die Zusammensetzung des Hochtief-Aufsichtsrates.
jul

Die Woche in Kürze

Adecco: Zeitarbeit dank Wirtschaftslage sehr gefragt

Die Zeitarbeitsbranche profitiert derzeit von der guten Wirtschaftslage. Weil die Zahl vorhandener Fachkräfte nicht mit dem Industriewachstum Schritt halten kann und viele Firmen auf Flexibilität setzen, wächst die Nachfrage bei Unternehmen wie dem Weltmarktführer Adecco. Allein in Deutschland stieg der Umsatz des Schweizer Konzerns im ersten Quartal um 38 % an.
rtr

Wettbewerb: Unternehmen suchen Führungsnachwuchs

Beim „CEO of the Future 2011“ können Studierende, Doktoranden und Absolventen aller Fachrichtungen ihre Managementqualitäten beweisen. Bayer, Credit Suisse, Ergo, Henkel, McKinsey, Metro, Porsche und Vodafone richten Europas größten Wettbewerb für die Führungskräfte von morgen aus. Die Bewerbungsfrist endet am 25. Mai 2011.
mk
▶ www.future-ceo.de

Arbeitsmarkt: Rund 400 000 offene Stellen mehr

Die Zahl der offenen Arbeitsstellen hat erstmals seit 2007 wieder die Marke von 1 Mio. durchbrochen. Mit 1,054 Mio. war das Angebot im ersten Quartal um über 400 000 Stellen größer als ein Jahr zuvor. Wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vergangenen Montag mitteilte, wollen vor allem Kleinbetriebe mehr einstellen. Bei Großbetrieben gibt es dagegen weniger offene Stellen.
dapd

Unternehmenswerte: Geringe Identifikation bei Mitarbeitern

Jede dritte Führungskraft und fast jeder zweite Mitarbeiter identifiziert sich nicht mit den Wertvorstellungen des Arbeitgebers. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung der Beratungsgesellschaft Service Value, die knapp 2000 Meinungen aus zwölf Wirtschaftszweigen eingeholt hat.
sv

VDI nachrichten, Düsseldorf, 13. 5. 11
wschmitz@vdi-nachrichten.com

20 000 € für Vereine

BASE: Der Mobiltelefon-Dienstleister hat sich eine Marketingaktion ausgedacht, von der Vereine profitieren können. Der „Base-Freundeskreis“ startete am 4. Mai 2011 das Projekt „Mein Verein“ und gibt Vereinen die Chance, bis zu 20 000 € zu gewinnen. Ganz gleich, ob es sich um einen Sportverein, eine Beratungsstelle oder einen Tierschutzverein handelt: Gewinnen kann, wer ein Projekt in einem kurzen Text beschreibt und evtl. ein Foto oder Video der zu verbessernden Vereins-„Baustelle“ oder vom aktuellen Zustand des Vereinsheims oder sonstigen Missständen vor Ort hochlädt.
rus
▶ www.base.de/freundeskreis

Wie ein guter Ingenieur ein guter Chef wird

KARRIERE: Plötzlich Chef. Doch wie gelingt der Rollenwechsel von der Fach- zur Führungskraft? Gerade ambitionierte Ingenieure sind mit den Spielregeln auf dem Weg nach oben wenig vertraut und scheitern. Vor allem an vermeintlich weichen Faktoren wie Networking oder Aufgabendelegation

Ingenieure mit hervorragenden Karrierechancen kennt Gudrun Happich viele. Wenige hingegen, denen der Sprung in eine Führungsposition geglückt ist. „Es gibt genügend Beispiele, bei denen der Aufstieg schon nach kurzer Zeit scheitert, und der engagierte Leistungsträger diese Position wieder verlässt“, sagt die Chefin des Galileo Instituts für Human Excellence in Köln.

Dabei fängt alles immer so gut an: Leistungsorientierte Ingenieure, berichtet Happich, wollen etwas bewegen, denken mit, haben einen guten Draht zu Mitarbeitern, sind offen und kommunikativ, ehrlich, loyal und bereit, Verantwortung zu schultern.

Doch der Wechsel von der Fach- zur Führungskraft und erst recht ins Topmanagement ist ein überaus kritischer Moment in der Karriere. „Die Anforderungen an eine Führungsrolle werden häufig unterschätzt, und zwar von allen Seiten“, sagt Sandra Fernau, Geschäftsführerin der Management & Technologie Akademie GmbH.

So sieht das auch der Frankfurter Führungskräftetrainer Carsten Hennig: „Meiner Erfahrung nach unterschätzen Ingenieure und technisch ausgebildete Fachkräfte die Bedeutung von weichen Faktoren wie soziale Kompetenzen.“ Denn das technisch-rationale Weltbild gäbe oft klare Strukturen, Wege und Möglichkeiten vor – alles scheint logisch. Bei der Menschenführung helfe das kaum weiter. Und damit gilt es, einen Brocken Arbeit zu bewältigen. Studien zeigen, berichtet Hennig, dass der persönliche Wandlungsprozess, der mit dem Rollenwechsel in die Führungsposition verbunden ist, typischerweise etwa zwei Jahre dauere. „Sich wirklich darauf vorzubereiten, ist relativ schwierig, denn letztlich wird man ja befördert aufgrund von Qualitäten und Eigenschaften, mit denen man sich profiliert hat“, sagt der Trainer.

Jedoch: „Bisherige Stärken schlagen in der neuen Position oft in Schwächen um“, sagt Martin Harder, Geschäftsführer der Managementberatung Praesta Deutschland. Es bestehe die Gefahr, die Unterstützung ehemaliger Kollegen zu verlieren, wenn die bisherige Kompetenz nun arrogant und besserwisserisch wirke. Denn es geht nun nicht mehr darum, selbst zack, zack technische Probleme zu lösen. Das wird allzu oft übersehen. Ganz nach dem Motto: Einmal Ingenieur, immer Ingenieur. „Es gilt zu begreifen, dass das Fachliche in den Hintergrund treten muss und damit die eigene Ingenieurleistung. Jetzt gilt es, das Team und nicht sich selbst zu Höchstleistungen zu führen“, betont Harder. Nebeneffekt: Wer dieses Credo lebt und seinen Mitarbeitern vermittelt,



Gerade noch Kollege, jetzt Chef, der ein Team führen soll. Das überfordert auch so manchen Ingenieur. Wer in die neue Rolle schlüpft, sollte sich ein paar Gedanken machen und gut vorbereiten.
Foto: Fotolia

wird sie für sich gewinnen – das baut Widerstände ab und Vertrauen auf. „Wer sich dieser Wahrheit nicht stellt, wird kaum in der Führungsrolle brillieren“, weiß Harder. Es geht um nichts Geringeres als darum, sich neu zu erfinden. Schon auf dem Weg zum Teamleiter geraten Ingenieure ins Stolpern, da allzu oft der bisherige Arbeits- und Kommunikationsstil beibehalten wird. Doch ein joviales Weiterwursteln hat nichts mit Führen zu tun. „Es bringt nichts, vor den Kollegen so zu tun, als habe sich nichts geändert. Das ist unglaublich und provoziert vielleicht erst recht Neid und Missgunst“, sagt Harder.

Ein klares Bekenntnis zur neuen Rolle, zur gewonnenen Macht und klare Ansagen an das Team sind ein Muss. Außerdem rät Harder zu einer Abkehr vom linearen Denken, das Ingenieuren oft anhafte. „Viele glauben, wenn sie Knopf A drücken, erfolgt die gewünschte Reaktion B“, verdeutlicht er. Doch dem ist nicht so, wie ein frisch gebackener Chef-Ingenieur mit Personalverantwortung für 150 Mitarbeiter erfahren musste: Seine Anweisungen wurden nicht befolgt,

weil sie anders verstanden wurden, als sie gemeint waren. „Das Prinzip ‚Stille Post‘ hatte zugeschlagen“, berichtet Harder. Der Verblüffte musste lernen, an der Basis präsent zu sein, begreifen, wie seine Mitarbeiter auf der zweiten Führungsebene ticken und Netzwerke aufbauen, statt sich auf alte Seilschaften zu verlassen.

Noch hakeliger wird die Sache, wenn Ingenieure aus der mittleren Führungsebene in die Top-Etage wechseln. „Das gelingt fast nie“, ist die Erfahrung von Gudrun Happich. Bei dieser „zweiten Metamorphose der Führungskraft“, wie sie diesen Schritt nennt, „ist den Führungskräften häufig nicht bewusst, dass sich hier etwas Entschei-

des ändern sollte.“ Nämlich: „Aufsteiger ins Topmanagement sollten nicht nur die dort herrschenden Regeln kennen, sie sollten auch auf deren Klaviatur spielen können“, sagt Happich. „Jetzt stehen Strategien, Beziehungen und Verhandlungen, vor allem auch politisches und taktisches Kalkül im Vordergrund.“

Taktisch unklug ist etwa, den Vorstandskollegen mit einem neuen Vorschlag in der Vorstandssitzung zu überraschen. Besser ist, ihn vorher bei einem gediegenen Mittagessen einzuweihen, rät Happich. Es komme nun nicht nur auf Leistung im Sinne von Inhalten und Problemlösungen an, sondern darüber hinaus gehe es um Leistung im Sinne von „Einfluss und diplomatischer Souveränität“.

Doch selbst, wenn dem frischgebackenen Chef dämmert, dass er nun zum wortgewandten Strategen werden sollte, wehrt er sich oftmals dagegen, weil er sich nicht verbiegen will und derartige Spielregeln einfach unseriös findet. „In der Konsequenz sind diese Leistungsträger noch engagierter, noch klarer, noch undiplomatischer und leider auch ganz schnell wieder weg vom Fenster“, bemerkt Happich bündig. Fast jeder zweite eigenverschuldete Karriereknick ließe sich durch eine professionelle Vorbereitung und Begleitung des Rollenwechsels vermeiden, meint Happich, was Unternehmen auch zusehends beherzigen, indem sie ihren neuen Führungskräften Trainer zur Seite stellen. Hoffnungsvoll stimmt da Martin Harders Credo: „Nicht jeder ist ein geborenes Führungstalent. Aber: Man kann es lernen.“
CHRIS LÖWER

Literatur und Seminar

- ▶ Gudrun Happich. Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken. Orell Füssli Verlag, Zürich 2011, 200 S., 24,90 €.
- ▶ Seminar: Professionelle Vorbereitung für den Rollenwechsel. „Vom Kollegen zur Führungskraft“ bietet die Management & Technologie Akademie (mtec-akademie) in einem gleichnamigen Seminar an. Termin: 19. Mai, von 9 Uhr bis 17 Uhr, PFH Private Hochschule Göttingen, Weender Landstr. 3-7.
▶ www.mtec-akademie.de

Bundesregierung noch ohne Rezept gegen Fachkräftemangel

ARBEITSMARKT: Die Bundesregierung tut sich schwer, ein Konzept gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln. Angestrebt werde eine Entscheidung in zeitlicher Nähe zum Fachkräftegipfel am 22. Juni in Meseburg, hieß es aus dem Arbeitsministerium vergangenen Mittwoch.

In Meseburg will Bundeskanzlerin Angela Merkel erneut – wie schon im Juni 2010 – mit mehreren Bundesministern sowie den Spitzen der großen Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften über Fragen des Arbeitsmarktes und Wachstumsperspektiven beraten.

Die „Süddeutsche Zeitung“ zitierte am Mittwoch aus einem 27-seitigen Entwurf des Konzepts. Demzufolge enthält das Papier kaum neue Vorschläge und spart eine Neuregelung der Zuwanderung aus. Noch vergangene Woche kündigte

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU) „das Fachkräftekonzept wird im Mai noch ins Kabinett gehen“. Dabei betonte sie, dass sie verstärkt gegen den drohenden Fachkräftemangel vorgehen wolle. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) könnte die Zahl der Arbeitskräfte bis 2025 von derzeit 44,6 Mio. um 6,5 Mio. auf 38,1 Mio. sinken.

Von der Leyen verwies darauf, dass es allerdings ein schlummerndes Potenzial von mehreren Millionen Arbeitskräften gebe, hierzu gehörten Frauen, Ältere und junge Menschen mit schlechten Startchancen. Qualifizierte Zuwanderung könne ein weiterer Baustein sein.

Durch einen Anstieg der Erwerbstätigenquote bei Frauen auf 70 % und gleichzeitig höherer Stundenzahl könnte das Fachkräftepotenzial auf bis zu 1,5 Mio. erhöht werden. dapd/rtr/jul

Medizin
Informatik
Biologie
Physik
Chemie
Mathematik
Ingenieurwissenschaften
Geisteswissenschaften
Wirtschaftswissenschaften
Informatik
Wirtschaftsinformatik
Wirtschaftsrecht
Wirtschaftspsychologie
Wirtschaftsphilosophie
Wirtschaftsethik
Wirtschaftssozialwissenschaften
Wirtschaftsarchitektur
Wirtschaftsdesign
Wirtschaftsmanagement
Wirtschaftsingenieurwesen
Wirtschaftsinformatik
Wirtschaftsrecht
Wirtschaftspsychologie
Wirtschaftsphilosophie
Wirtschaftsethik
Wirtschaftssozialwissenschaften
Wirtschaftsarchitektur
Wirtschaftsdesign
Wirtschaftsmanagement
Wirtschaftsingenieurwesen

Grow Further.

BCG OPEN 2011

Der Strategieworkshop für alle. Außer Wirtschaftswissenschaftlern. Vom 8. bis 10. Juli 2011 in München.

„BCG at the Opera“ – unter diesem Motto haben Sie und weitere Talente aus den verschiedensten Fachrichtungen die Gelegenheit, sich auf ungewohnter Bühne zu bewähren: der Wirtschaft. Analysieren Sie die Situation eines renommierten deutschen Staatstheaters und entwickeln Sie Lösungen, die nachhaltigen Erfolg versprechen. An drei intensiven Workshopstagen werden Sie nicht nur die Arbeit der weltweit führenden Strategieberatung kennen lernen. Sondern auch neue Impulse für Ihren eigenen Karriereweg erhalten. Teilnehmen können herausragende Universitätsstudentinnen und -studenten, Doktoranden und Professionals aller Fachrichtungen – außer BWL und VWL. Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen bis zum 27. Mai an Patricia Brabandt, E-Mail: bcgopen@bcg.com. Mehr Informationen unter bcgopen.bcg.de

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP