

# Der Blick von außen

Coach und Führungskraft

*Führungskräfte haben eine eigene Persönlichkeitsstruktur, sagt Melitta Vogel, systemische Beraterin und Coach aus Bietenheim-Bissingen. Und manch einer entdeckt erst im Coaching, weshalb er sich im Chefsessel nicht wirklich wohl fühlt.*



*Frau Vogel, wann ist ein Coaching für eine Führungskraft sinnvoll?*

Eigentlich immer. Coaching ist der Blick von außen auf den Betreffenden und seine Arbeitsweise. Ein Spiegel, der die Möglichkeit zum Austausch gibt, neuen Input und neue Ideen bringt – und in dem die Führungskraft auch sich selbst erkennt. Zum Beispiel, warum eine solche Position für sie so wichtig ist. Oft, so meine Erfahrung, geht es nämlich vor allem um Anerkennung.

*Der Chef will gelobt werden?*

Lob für die Arbeit wäre einer Führungskraft zu wenig. Sie will mitgestalten, Ideen einbringen, entscheiden. Man muss sich die Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften ansehen. Es sind Menschen, denen nicht allein die fachliche Kompetenz wichtig ist, sondern eben auch das mit einer Führungsposition verbundene Ansehen. Deshalb ist ihnen der Aufstieg in die Chefetage so wichtig. Ich hatte allerdings auch Kunden, die im Coaching abklären wollten, ob eine Führungsposition für sie wirklich das Richtige ist – oder ob sie nicht in einer Fachkarriere glücklicher wären. Der Coach zeigt die Wege auf, doch entscheiden, welchen er einschlägt, muss der Betroffene selber.

*Hat eine Führungskraft andere Probleme?*

Ja, durchaus. Er kann sich nicht nur auf sein Fachwissen verlassen. Führungskräfte müssen strategisch denken und politisch handeln. Sie haben personelle Verantwortung, und dadurch erleben sie manchmal schwierige Situationen. Im Grunde sind es ähnliche Probleme und Unsicherheiten, ob man nun Selbstständiger ist oder Vorgesetzter in einem Unternehmen. Es geht weniger um fachliche, sondern um persönliche Dinge. Ein Klient von mir beispielsweise hatte einen Mitarbeiter mit Alkoholproblemen. So ein Konflikt steht ja völlig losgelöst vom eigentlichen Aufgabenfeld. Hier sind „soft skills“ gefragt, wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Der Vorgesetzte muss in der Lage sein, gegenüber seinem Mitarbeiter die richtigen Worte zu finden, er muss Problemlösungen anbieten und auch kontrollieren. Die Tätigkeit einer Führungskraft hat also ein sehr breites Spektrum.

*Coaching funktioniert nicht ohne Vertrauen.*

Nicht ohne Vertrauen, und nicht ohne Diskretion und Anonymität. Selbst wenn die Firma das Coaching für ihren Mitarbeiter gebucht hat, erfährt sie deshalb nichts über Inhalt und Ergebnis. Vertrauen kann man andererseits nur einem Coach, der zu einem „passt“, mit dem man sich auch menschlich versteht. Sonst lässt man keine Schwäche zu.

*Haben Sie als weibliches Gegenüber womöglich einen Pluspunkt bei Männern?*

Auf jeden Fall, das macht manches einfacher. Männer fürchten die männliche Konkurrenz, da reden sie ungern über Probleme und Unsicherheiten. Einer meiner Kunden drückt es so aus: „Bei Ihnen muss ich meine Pfauenfedern nicht ausbreiten!“

www.melittavogel.de



Immer mehr Firmen brauchen Berater, die zugleich die Sprache der Ingenieure sprechen.

Foto: Mauritius

# Hochkomplexe Strukturen

Die Nachfrage nach Ingenieuren ist groß – auch bei Unternehmensberatungen

Ingenieure werden händeringend gesucht. Nicht nur von den technisch orientierten Branchen – auch in der Unternehmensberatung stehen die Chancen für Ingenieure besser denn je. Vor allem, wenn sie ihr Studium mit einem wirtschaftlichen Fach kombiniert haben. Der Grund: fast jedes Unternehmen ist heute mit einer Vielfalt an technischen Innovationen konfrontiert und verlangt nach einer fachgerechten Analyse und Lösungen.

McKinsey & Company beispielsweise beschäftigt derzeit weltweit 6800 Berater, davon sind bereits etwa 20 Prozent Ingenieure. Der Bedarf ist so groß, dass das Unternehmen direkt an den Universitäten rekrutiert. Accenture, internationaler Dienstleister für Management-, Technologie- und Outsourcing, stellt für das laufende und kommende Jahr sogar 1000 neue Ingenieure ein, davon 700 Absolventen und 300 mit Berufserfahrung.

„Wir suchen Leute mit diversen Hintergründen. Unterschiedlich in ihrer Ausbildung und persönlichen Biografie“, sagt Stefan Eikelmann, Geschäftsführer von Booz Allen Hamilton in Düsseldorf. Etwa 80 Neueinstellungen strebt auch diese in Deutschland, Österreich und der Schweiz angesiedelte Beratungsgesellschaft an, davon etwa 30 Prozent Ingenieure.

## Europaweit sind Berater aus technischen Berufen gefragt

Die Nachfrage nach technischen Berufen im Consulting ist in ganz Europa gleichermaßen groß. Eikelmann führt dies darauf zurück, dass man in den letzten zehn Jahren „etwas auf der Bremse“ gestanden sei und auf die hochkomplexen und international ausgerichteten Unternehmensstrukturen zu wenig Rücksicht genommen habe. „Die Probleme, mit denen Unternehmen heute konfrontiert werden, sind eindimensional nicht mehr zu lösen. „Gefragt ist der

Blick von außen und nicht die schablonenhafte Lösung.“

Die Zeiten der knallharten Sanierer, die im stillen Kämmerlein ein Konzept ausarbeiten und dann dem Kunden in die Hand drücken, scheinen passé zu sein. Heute soll ein Consultant neben dem fachlichen Knowhow auch mit menschlichen Zügen wie emotionaler Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit ausgestattet sein. „Collaborative Business Experience“ heißt das Zauberwort, was so viel bedeutet wie die Verpflichtung zum gemeinsamen Erfolg auf der Basis enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. „Der Kunde soll fest in den Prozess eingebunden werden, damit er nach der Beratung selbst weitermachen kann“, sagt Eikelmann.

Neben den fachlichen Voraussetzungen erfordert der Job starke Belastbarkeit. Eine 70-Stunden-Woche ist in einem größeren Unternehmen gang und gäbe, im Extremfall können es auch mehr werden. Dazu muss man sich auch mit einem gewissen Lebensstil anfreunden können. In den ersten Jahren heißt das von Montag bis Donnerstag: Hotels, Taxis und Flughäfen. „Wer als Consultant einsteigt, muss viel reisen. Das ist meist die eigentliche Belastung“, sagt Eikelmann, der seit 12 Jahren im Geschäft ist. Allerdings sei es die Regel, dass man nach etwa fünf Jahren eigene Projekte akquiriert und sich den Standort weitgehend selbst aussuchen kann.

Ebenso wichtig sind die weichen Faktoren: dass beispielsweise die Chemie zwischen den Consultern stimmt, dass der Kandidat zum Team passt und sich einfügen kann. Ingenieure im Consulting müssen unter Stress von morgens bis abends sehr eng zusammenarbeiten. Das beginnt mit einem gemeinsamen Frühstück und endet spät nachts mit Kundenbesprechungen. Wenn man sich da nicht riechen kann, wird es schwierig.

Hinsichtlich dieser hohen Anforderungen erscheint der Verdienst – Einstiegsgehäl-

ter zwischen 50 000 und 80 000 Euro sind, je nach Qualifikationsspektrum, üblich – dann doch relativ.

Im Vergleich zu anderen Branchen gibt es auch bezüglich des Alters weniger Berührungspunkte. „Wir rekrutieren sowohl Absolventen als auch erfahrene Leute“, sagt Volkmann Varnhagen, beratender Ingenieur und verantwortlich für das Automotive Manufacturing bei der Beratergesellschaft Capgemini. Rund 60 Ingenieure sucht das Unternehmen derzeit, denn die Nachfrage sei aus allen Bereichen groß, so Varnhagen. Vor allem die Bereiche Automobilindustrie, Automobilzulieferer, Maschinenbau und Anlagenbau hätten großen Bedarf an Beratern, „die die Sprache der Ingenieure sprechen“.

## Zusatzqualifikationen in Betriebswirtschaft

Wer gerade ein technisches Studium belegt hat und sich den Weg zu einem Consulting-Unternehmen offen halten will, dem empfiehlt Varnhagen, sich auf eine möglichst breite Basis zu stellen. „Schmalspurstudenten haben es schwer. Ein Ingenieursstudium ist sehr technisch aufgelegt, aber es gibt viele Möglichkeiten, Zusatzqualifikationen in betriebswirtschaftlichen Studiengängen zu erwerben.“

Aber auch die Unternehmen haben sich dafür gerüstet. Capgemini beispielsweise bietet Einsteigern eine Ausbildungsplattform an, um sie für ihre Beratertätigkeit fit zu machen. Etwa 40 Tage im Jahr bekommen die angehenden Berater-Ingenieure einen Crash-Kurs in Sachen Consulting. Bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften ist also ebenso viel Kreativität gefordert wie auf der anderen Seite des Tisches nach dem passenden Job. *Christa Eder*

Info beim Verband Beratender Ingenieure: www.vbi.de

# Arbeitslose entwickeln Ideen

Ein Coachingprogramm für arbeitslose Fach- und Führungskräfte über 45 läuft derzeit erfolgreich in Weinheim. „horizonte“ nennt sich das Projekt, in dem es darum geht, zukunftsfähige Geschäftsideen zu entwickeln. Nach erfolgreichem Start in der Schweiz und in Hessen hat Baden-Württemberg das Konzept aufgegriffen, das von der innoscope GmbH entwickelt wurde.

18 Frauen und Männer im Alter zwischen 48 und 58 Jahren beteiligen sich am laufenden Programm. „Wir wollen den Beweis erbringen, dass Innovationsfähigkeit keine Frage des Alters ist“, sagt Christian Greiner von der federführenden Agentur für Arbeit in Mannheim. Auch „horizonte“-Coach Alexander Häussermann ist der Überzeugung, das Potenzial der „Best Ager“ werde „völlig unterschätzt“. Es gehe darum, „Talente zu identifizieren“.

Dies erfordert zunächst einmal Selbsterfahrung, die „Suche nach dem inneren Feuer“, wie es Häussermann nennt. Die Teilnehmer sollen erkennen, was ihnen wichtig ist – und was realistisch. Dann werden Geschäftsideen angedacht und in tragfähige

## Schule und Weiterbildung

heute auf der nächsten Seite

Businessmodelle umgesetzt. Dass Produkt oder Dienstleistung am Markt auf Interesse stoßen, soll die Kooperation mit Unternehmen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und IHK sicherstellen. Bisher gebe es „kaum einen Teilnehmer, der keine neue Stelle gefunden oder eigene Existenz gegründet hat“, betont man bei der Arbeitsagentur. Wobei die Geschäftsidee nicht zwangsläufig in die Selbstständigkeit münden muss. So manches kann auch im Angestelltenverhältnis oder als freier Mitarbeiter umgesetzt werden.

Das Projekt wird nun fortgeführt. Das Procedere: von der Agentur für Arbeit werden circa 100 Leute benannt, die auf Infoveranstaltungen „horizonte“ zunächst kennen lernen. Interessenten absolvieren dann einen Workshop und Einzelgespräche. 20 bis 25 Teilnehmer bleiben übrig. Auch Arbeitslose aus anderen Regionen Baden-Württembergs können an dem Coachingprogramm teilnehmen, das am 18. September beginnt. Interessierte sollten ihre Arbeitsberater im Arbeitsamt auf das „horizonte“-Projekt ansprechen. *gif*

www.innoscope-gmbh.de. Info bei der Agentur für Arbeit: ☎ 06 21/1 65-8 93

# Kaum Chancen für Architekten

Die hohe Zahl der Bewerber für Architekturstudiengänge sieht die Architektenkammer Baden-Württemberg „mit einigem Bedenken“. Viele Absolventen fänden statt der erhofften kreativen Tätigkeit oftmals nur „zuarbeitende Teilaufgaben, beispielsweise im Bauunterhalt oder in der Wohnungsverwaltung“, sagt Prof. Sebastian Zoepritz, Vizepräsident der Kammer. Oder sie böten ihre Fähigkeiten im Ausland an. Einen Grund für die angespannte Lage sieht er in dem drastischen Rückgang von Bauaufgaben. Zudem sei die Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen, die demnächst aus dem Berufsleben ausscheiden, mit circa 285 Architekten pro Jahrgang viel schwächer besetzt als die Gruppe der 30- bis 35-Jährigen, die mit jeweils ca. 1000 Architekten vertreten sind. *hf*

## TERMINE

Wie ein **Low-Budget-Marketing** funktioniert, erfahren Frauen im Workshop am 2. September in Heselach. (☎ 6 20 23 04)

Seminare im Caritas-Bildungszentrum: **Beratum** mit Charme und Effizienz (20./21. September); Überzeugend und sicher **präsentieren** (27./28. September); Alltagsstaugliche **Moderation** (9./10. Oktober). (www.caritas-stuttgart.de)

Die Akademie für Coaching und Unternehmensberatung startet ab 23./24. September ihre einjährige, berufsbegleitende **Coaching-Ausbildung**. Infoabend ist am 23. August. (☎ 01 71/9 53 58 44)

Die Akademie für Finanzmanagement bietet berufsbegleitend **Umschulungen** Bankkaufmann/-frau (IHK) und Fachberater für Finanzdienstleistungen (IHK). (www.affm.de)

Über ihre Bachelorstudiengänge Internationale BWL, Marketing, Tourismus, Messe-/Kongress-/Eventmanagement, Kulturmanagement informiert die **Mercur Internationale FH** Karlsruhe am 2. September. (www.mercur-fh.org)

Der Verein zur Förderung der Berufsbildung lädt zum **Infoabend** Technischer Fachwirt (31. August) und Betriebswirt (6. September). (www.IHK-VFB.de)

Am IHK-Zentrum für Weiterbildung Heilbronn beginnen im September verschiedene **Fachwirt-Lehrgänge**. (www.ihk-weiterbildung.de)

Redaktion: Gisela Fechner

# PR-Experten tauschen sich aus

Die PR-Szene trifft sich am 28. und 29. September in Berlin bei ihrem Kommunikationskongress. Das Themenspektrum der Workshops, Vorträge und Podiumsdiskussionen reicht von PR-Strategien, Krisenmanagement, juristischen Fallstricken bis zum „Mittelstand im medialen Niemandsland“. Mehr als 100 Referenten werden erwartet, darunter Berliner-Verlag-Käufer David Montgomery, taz-Chefredakteurin Bascha Mika, Siemens-Chefkommunikator Janos Gönczöl, Karstadt-Quelle-Chef Thomas Middehoff, Verleger Michael Ringier und ZDF-Chefredakteur Nikolaus Brender. *hf*

www.kommunikationskongress.de

## DILBERT

