

# Grenzenlose Welt des Ingenieurs: Ein Selbstgespräch

>> Ingenieurwissenschaft als Grundausbildung kann ich nur empfehlen und auf das «Dipl.-Ing.» bin ich stolz. Ein paar Jährchen sind seither verflossen und heute sind mir Vision, USP, EBITDA und head count in FTE geläufiger als Exponent und Widerstandsmoment. FTE steht für Full Time Equivalent, meint McKinsey. Früher Manntage genannt.

Projektarbeit füllten die Tage meiner ersten Berufsjahre. Projektmitglied, -koordinator, -leiter und auch mal -seelsorger. Ich wusste immer, was von mir erwartet wurde. Will nicht heissen, dass ich nicht teils heftig an die Kandare genommen wurde. Doch die Mitarbeitergespräche bestätigten: Mach weiter so, mein Junge! Noch immer profitiere ich von Vielem, was mir meine Chefs damals beibrachten. Nicht alles davon findet sich in Büchern.

Über die Jahre ist manches anders gelaufen als gedacht. Den Status eines Hand-

lungsbevollmächtigten, i.V. genannt, erstrebte ich vergebens. Hingegen wurde ich in die Provinz geschickt. Führung bedeutete, in Kundenpräsentationen ein weiteres Mal eine Seite auszuwechseln und sie neu zu binden, während alle andern schon im Feierabend waren. «Zahlen haben zu stimmen!», dafür sorgte ich. Ich liebte Stress und war überzeugt, ihn für «Vollleistung» zu benötigen. Schwieriger war, vor den Kunden zu stehen, um Fehler einzugestehen, die grossteils anderen unterlaufen waren.

Irgendwie muss ich das Ganze nicht schlecht gemacht haben, obwohl mir das eine und andere unerklärlich blieb. Ich wurde zum Gruppenleiter am Hauptsitz und erhielt ein Jahr später die Prokura – früher als erwartet. Bei allen Schwierigkeiten, so richtig schief ging in diesen ersten Jahren nichts und zunehmende Erfahrung erlaubte, Klippen zu meistern. Mein

Selbstbewusstsein war gross und ich war überzeugt, das Wesentliche der Führung erkannt und weitgehend erlernt zu haben. Die Welt schien grenzenlos.

## Grenzen erfahren – weiter oben

Lass uns packen, die Ferne ruft! Meine Frau teilte diese Euphorie des Kindes wegen nicht sofort, später wohl. In Übersee war ich als die Nummer 2 der dortigen Geschäftseinheit hauptsächlich mit Fabrik- ausbau und Warenlagerneubau beschäftigt. Land und Leute interessierten mich und die Projekte kamen gut voran, obwohl das tatsächliche Geschehen kaum mehr was mit fachmännischer Planung zu tun hatte. Der Chef war zufrieden, denn die Key Figures stimmten, und somit war ich es auch. Heute weiss ich: Meine «locals» schätzten, dass ich sie mit Respekt behandelte. Sie bewerkstelligten manches auf



Robert Schiller, Unternehmensberater, Dozent und Buchautor, macht sich in einem Selbstgespräch Gedanken über die grenzenlose Welt – und nicht nur der, der Ingenieure.

### PERSÖNLICH

#### Zum Autor

Robert Schiller, Dr. phil., (E-Mail: [info@schillerconsulting.ch](mailto:info@schillerconsulting.ch)) studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen HSG und war über zehn Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis) in Frankreich, Holland, Indonesien, Norwegen und in der Schweiz tätig. Seit 1990 berät er Firmen im Aufbau oder in bedeutenden Veränderungsphasen im In- und Ausland. Robert Schiller ist zudem als Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut tätig. [www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)

ihre Art, ohne dass ich jemals etwas davon erfahren hätte.

Einige Zeit später gab es einen Chefwechsel. Dass ich noch kein Kandidat war, wusste ich. Der Neue kam nicht gut an. Schon gar nicht bei mir. Nichts gegen schwierige Chefs, aber etwas von ihnen lernen will ich. Die Luft wurde immer dicker und ich eines Tages an den Hauptsitz bestellt. Es hätte keinen Zweck, länger dort unten tätig zu sein. Die beiden Projekte seien fast abgeschlossen und ich bräuchte eine neue Herausforderung. Glücklicherweise war ich nicht. Ich konnte nicht begreifen, weshalb eine solche Führungsnull weitermachen durfte und ich nicht. Ich liebte meine Arbeit und meine Leute. Zum ersten Mal hatte ich das Gefühl, an Grenzen zu stossen.

### Erfahrungsgrenzen – ganz oben

Heute, als Mitglied der Geschäftsleitung, betrachte ich die überseeischen Vorkommnisse gelassener. Eine schützende Hand sorgte für einen Transfer des Rebellen in die Obhut einer menschlich wie fachlich starken Führungskraft. Diese nahm mich erneut an die Kandare und öffnete mir die Augen für Phänomene wie Machtspiele,

Körpersprache und Gruppenprozesse. Wohl hatte ich darüber gelesen und erachtete vieles als geradezu banal; verstanden hatte ich jedoch wenig. Heute ist es an mir, es ihm nachzutun.

Nach all den Berufsjahren erkenne ich unternehmerische Behändigkeit als grosse Herausforderung. Das Topdown à la Projektarbeit lieben nicht nur wir Ingenieure, auch die Betriebswirte ziehen mit. Ganze Branchen neigen dazu, Vorhaben einfach durchzudrücken. Unternehmen stehen vor dem Kollaps, wovon allein Kapitalreserven schützen.

Führungsteams sprechen von Kundenorientierung, ohne sich bewusst zu sein, dass deren Weiterentwicklung zu einem Strategieprozess in umgekehrter Richtung verläuft: bottomup und von innen nach aussen. Kundenorientierung beginnt bei den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern. Sie sind vom Was (Strategie), vom Wie (Anwendung) und vom Warum (Sinnfrage) zu überzeugen. Dann sind wirkungsstarke Teams aufzustellen und zu führen, bis über Kundenorientierung nicht länger gesprochen wird. Sie wird gelebt. Antoine de Saint-Exupéry's «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaf-

#### BUCHTIPP

### Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft

Ist in der anbrechenden Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wirklich alles anders? Was erwartet uns? Wir streben danach, Zeit zu gewinnen, und verlieren dabei unsere Ziele aus den Augen. Wandel bleibt unsere zentrale Herausforderung, und die Kunst der «Strategieumsetzung» wird immer wichtiger.

Robert Schiller verbindet die Erkenntnisse der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit den Erfordernissen moderner Unternehmensführung. Gestandene Führungskräfte und auch Leader von morgen erhalten kurz und bündig, was ihrer Sache dient: praktische Hilfestellung zur Strategieumsetzung. Ob in Unternehmen oder in nicht auf Profit ausgerichteten Organisationen, bei Neugründungen, Management-Buy-outs oder Firmenzusammenlegungen: Der Weg zum Erfolg führt über Weiterentwicklung, neue Sichtweisen, mehr Ruhe und Kreativität.

Robert Schiller; 2007 orell füssli; 216 Seiten; ISBN 978-3-280-05232-7





## Le monde sans limites de l'ingénieur: un monologue

Je ne peux que conseiller la science de l'ingénieur comme formation de base et je suis fier du «Ing. dipl.». Quelques années se sont écoulées depuis et aujourd'hui Vision, USP, EBITDA et head count in FTE me sont plus familiers que exposant et moment résistant. FTE signifie Full Time Equivalent, selon McKinsey. Auparavant appelé homme-jour.

fen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten unendlichen Meer», ist viel bodenständiger als manche Ordner voller zahlengespickter Analysen.

Letzthin spulte ein Kollege einmal mehr dreissig Powerpoint-Folien runter; meine Gedanken schweiften ab und kreisten um die Frage, die mich beschäftigt: Wie führe ich unseren Geschäftsbereich in die Zukunft, sollte der Ruf an mich gelangen?

Die folgende Geschichte beunruhigt mich nachgerade: Stuart Read war Mitgründer von mehreren Jungunternehmen in der Technologiebranche und interessiert sich für die Denk- und Vorgehensweisen der Gründer solcher Unternehmen. Ihm fiel auf, dass das strategische Vorgehen dieser Praxisexperten nichts Gemeinsames hat mit Business-Schulwissen. Weder machen sie Angebot-und-Nachfrage-Überlegungen, noch legen sie strategische Ziele fest. Auch sie durchlaufen Strategieprozesse und beginnen mit einfachen Fragen: Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich? Später: Welche Mittel stehen mir konkret zur Verfügung an Spezialisten, Wissen und Können, an Geld? Die Zielsetzungen entstehen und formen sich in einem Prozess, der Strategieentwicklung wie -umsetzung ist. Daran beteiligt sind alle Anspruchsgruppen. Produkte und Unternehmen werden laufend geschaffen.

Wo bleiben die Rahmenbedingungen und festen Konturen? Gibt es noch Grenzen? Was nutzt da meine Erfahrung?

### Grenzenlose Welt? – die kommenden Jahre

Von überall her prasselt die Kunde auf uns, bald sei nichts mehr wie bis anhin und in der Tat sind unumkehrbare Entwicklungen auszumachen:

Unternehmensteile werden geographisch neu angesiedelt. Arbeitsbeziehungen dehnen sich aus und erfassen mitunter Ange-

hörige aus den verschiedensten Gesellschaftsbereichen. Der vermehrte Übergang auf elektronische Transaktionen bringt erhebliche Änderungen mit sich. Scheinbar klare Begriffe wie Anpassungsfähigkeit, Stabilität oder Effizienz sind neu zu definieren. Selbst was strategischer oder operativer Natur ist, muss hinterfragt werden. Dass fortan alles anders sei, trifft im Technologiebereich und generell im naturwissenschaftlichen Bereich zu. Wir steuern jedoch nicht auf eine grenzenlose Welt zu. Vielmehr verschieben sich Grenzen, vor allem im unternehmenskulturellen Bereich.

### Grenzen in mir selbst

Das Geschilderte erfordert in der Führung einiges an Umdenken. Die wichtigste Grenze liegt in mir selbst: meine Lernfähigkeit. Erlaubt sie mir, ungewollte Grenzen immer weiter hinauszuschieben, über Grenzen hinauszuwachsen?

Nicht das Wissen als solches ist der Schlüsselfaktor der globalisierten Welt, sondern die Lernfähigkeit als Gesamtunternehmen, organisationales Lernen genannt. Egal, auf welcher Führungsstufe. Erst die gemeinsame Lernfähigkeit ermöglicht organisatorische Weiterentwicklungen wie flache Strukturen und selbständige Organisationseinheiten. Nicht umgekehrt.

Ingenieurwissenschaft als Grundausbildung kann ich als solide Basis nur empfehlen und auf das «Dipl.-Ing.» bin ich nach wie vor stolz. Doch hätte ich gerne schon früh mehr über Grenzen erfahren, die sich nicht errechnen lassen. Gerne hätte ich früh gelernt, über den rationalen Tellerand zu schauen. Vision, USP, EBITDA und Personalbestand in Manntagen bleiben wichtig. Es muss nur noch umgesetzt werden, meint McKinsey. <<

*Autor*

Robert Schiller, Dr. phil.,  
info@schillerconsulting.ch