



Der Bauingenieur als Manager

Der Bauingenieur ist in erster Linie ein Techniker, so die landläufige Meinung. Was aber, wenn der Bauingenieur Führungsfunktion wahrnehmen muss oder gar Unternehmer wird. Dann muss er sich wandeln. Und zwar zum entscheidungsstarken Manager.

Text: **Claudia Willi** | Foto: **Stasique/Fotolia**

Wer Bauingenieur als Berufsziel hat, denkt wohl kaum als erstes daran, dass er auch einmal mit Führungs- und Managementaufgaben betraut sein wird. Die Vorstellung für eine solche Berufsrichtung, ja gar Berufung, geht vielmehr in die gestalterische Kraft der Planung und in die Idee des Aufbaus. Der Bauingenieur ist ein Techniker, kein Manager. Und genau darauf richten sich auch die Studieninhalte aus, in denen der angehende Bauingenieur alles über Konstruktion, Statik, Materialien, Messtechnik usw. lernt. Wohl

gibt es Module, die Managementthemen bedienen, aber sie bereiten bei Weitem nicht auf die grossen Herausforderungen im Management vor: Insbesondere nicht auf jene meist sehr bald erwachsene Erkenntnis, dass man als Manager eigentlich gar nicht mehr das macht, was man ursprünglich tun wollte.

Entscheider versus Erbauer

Was aber, wenn der Bauingenieur nun zum Unternehmer wird? Sei dies durch Beförderung in eine Führungsposition innerhalb eines Unternehmens, sei dies durch Quereinstieg als Projektleiter oder nicht zuletzt durch die

eigene Selbständigkeit. Der vormals Planende und Gestaltende wird zum Kontrollierenden, zum Entscheider und Vermittler. Er muss sich um administrative Fragen, Personalthemen, Finanzen bis hin zur Akquisition kümmern. Er wird Offerten erstellen, Präsentationen abhalten, Verhandlungen führen, Projektkosten erfassen, Baubewilligungen vorbereiten, Kontakte zu Behörden und Kunden pflegen. Der eigentlich kreative und technisch orientierte Bauingenieur droht, seine Berufung zu verlieren und wird sich schon bald genau darüber ärgern, dass er sich mehr mit «Papierkram» rumschlagen muss als mit dem Erschaffen, dem Kreieren, dem Erbauen, der eigentlichen Produktivität.

Lonely Wolf

Ein weiterer Punkt, der dem Bauingenieur als Unternehmer Schwierigkeiten bereiten könnte, ist die Hierarchie. Ein Unternehmer muss entscheiden, nicht selten auch in personellen Fragen. Dabei haben Techniker eben auch eine eher «technische Denkweise». ▶



Aber Personalfragen beispielsweise oder die Verhandlung mit Behörden sind selten über Formeln oder Berechnungen zu lösen. Sie brauchen Gespür, Kommunikationsfähigkeit und Geduld. Statt auf ein Projekt fokussiert und damit allein den technischen Daten verpflichtet, muss der Bauingenieur als Manager nun in einer Hierarchie denken und agieren. Der Kollege wird zum «Untergebenen», der Kunde plötzlich strenger Verhandlungspartner, die Behörden zu Gesprächspartnern, die man nicht nur mit Daten überzeugen kann und die Finanzcontroller Aufpasser seiner selbst. Bauingenieure aber mögen keine Hierarchien, nutzen gern ein Team, agieren breit abgestützt und suchen den Austausch. Als Führungskraft oder Manager, eben als Leader sieht er sich nun rasch in die Lage des einsamen Wolfes versetzt. An der Spitze ist man schnell allein, heisst ein altes Managerspruchwort. Er muss Entscheidungen treffen, nicht jede – z.B. Personalentscheidungen – kann er breit abgestützt fällen.

Nur Mut

Wer sich trotz all dieser neuen Herausforderungen entscheidet, ins Management zu wechseln, muss sich bewusst sein, dass auch im Management – wenn auch anders – gestaltet werden kann. Folgende vier Punkte können helfen, den Entscheid zu festigen und die neue Rolle richtig auszufüllen:

1. Nachhaltige Strategie

Ein Bauprojekt ist überschaubar. Es hat einen Beginn und ein Ende. Das Ziel ist klar, die Strategie ist der Weg. Im Management braucht es eine umfassende Strategie, grösseres Ziel, das nicht nach ein paar Monaten im Sinne eines Projektes erreicht werden kann: Wo will ich mit dem Unternehmen hin? Habe ich Wachstumsziele? Wollen wir uns inhaltlich spezialisieren? Wo bekommen wir die besten Leute her? Es braucht eine klare Vorstellung, eine Vision, ein stimmiges Konzept. Und es braucht dafür einen offenen klaren Blick für den Markt und für alle Optionen, die sich bieten.

2. Richtig führen

Um richtig führen zu können, braucht es Grundsätze. Der Bauingenieur als Manager ist Vorbild. Wie er agiert, so agiert das Unternehmen. Die Qualitäten jenseits der technischen Qualifikation werden also bedeutender. Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, Visionen zu haben und sie (vor-)zu leben. Führen heisst auch motivieren. Ein technikaffiner Mensch, für den Masse und Materialien die ehrlichsten Daten sind, muss sich umstellen, wenn er Menschen führt und deren Leistungsfähigkeit die Grundlage für seinen Erfolg ist.

3. Mut zum Entscheiden

Jeder Entscheid hat Folgen, nicht immer nur angenehme. Es braucht also auch eine Portion Mut, um klare Entscheide zu fällen und vor allem das Rückgrat, Entscheidungen auch konsequent durchzusetzen, wenn sich der Weg nicht als der leichte, aber als der richtige erweist.

4. Klare Kommunikation

Nichts ist schwieriger für ein Team, als ein Chef, der nicht kommuniziert. Dabei ist nicht gemeint, dass er redet. Kommunikation heisst Transparenz im Tun, Offenheit im Dialog, hinhören statt zuhören, Fragen stellen, Aufmerksamkeit bieten. Und last but not least klare und unmissverständliche Worte zu finden, wenn es gilt, Entscheidungen zu vermitteln.

Es ist noch kein Unternehmer vom Himmel gefallen. Ein Bauingenieur als Manager kann die bereits vorhandenen Eigenschaften wie Präzision, Teamfähigkeit und Zielgerichtetheit hervorragend in seine Managementfunktion einbringen. Er hat aber neu auch das Privileg, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Sei dies bei Fragen der Unternehmensstrategie, sei dies bei der Suche nach dem richtigen Personal oder bei generellen Personalfragen oder sei dies auch in Sachen Kommunikation. Ein Aussenblick hat noch nie geschadet und ein guter externer und neutraler Berater hilft, die eigene Vision und Strategie zu hinterfragen, richtig zu reflektieren und mit professionellem Feedback die Entscheidungen auch klarer treffen und somit besser durchsetzen zu können. ■