

Wie werde ich CTO?

Fragen an
Dr. Peter K. Jenkner,
CTO der ACTEGA



> **DER F&E MANAGER:**
Welche Grundqualifikation
ist für eine F&E-Karriere
notwendig?

Ich sehe vier wesentliche Voraussetzungen: eine fundierte Ausbildung, die insbesondere auch theoretisches Basiswissen umfasst, Neugier gepaart mit Beharrlichkeit, ein offener Umgang mit Information und, an vorderster Front, ein hohes Maß an Kommunikations- und Teamfähigkeit. Darauf baut dann die wachsende Erfahrung auf. Forschung und Entwicklung bedeuten mehr als jemals zuvor auch stetes Lernen, aktive Veränderung sowie Adaptieren und Optimieren.

> Sollte man im Laufe
seiner F&E-Ausbildung
auch in andere Ressorts
wie Produktion, Vertrieb
u. Ä. wechseln?

Zu einhundert Prozent: ja – und zwar insbesondere am Beginn einer Karriere. Die F&E hat ihren historisch hervorgehobenen und oft vom operativen Geschäft isolierten Platz längst verlassen, sie ist heute ein integraler Bestandteil der gesamten Organisation, der idealerweise über die Bereichsgrenzen hinaus in das gesamte Unternehmen ausstrahlt. Zugleich ist die Bearbeitung von Forschungsprojekten ohne eine enge Vernetzung mit beispielsweise Marketing, Controlling, Rohstoffeinkauf, Analytik, Regulierung oder Prozesstechnik nicht effizient. Daher bieten wir beispielsweise bei ACTEGA bzw. ALTANA auch Traineeprogramme für Techniker an: Sie durchlaufen innerhalb von einem oder zwei Jahren mehrere Bereiche, idealerweise auch an unterschiedlichen Standorten, um dann permanent in eine F&E-Position zu wechseln. Auch temporäre Wechsel zwischen unseren Tochterunternehmen tragen zu einer guten Vernetzung über die Abteilungs-grenzen bei.

> Über welche Schlüssel-
qualifikationen muss ein
CTO verfügen?

Dazu zählen zweifellos die eigene technische Ausbildung und die langjährige Erfahrung in der industriellen Forschung und Anwendungstechnik. Als besonderen Vorteil schätze ich bei der täglichen Arbeit auch meine Erfahrung im operativen Geschäft. In der Vergangenheit war ich u. a. auch als Produktmanager tätig und leitete eine Abteilung zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Das hilft, um die an unsere Entwickler gestellten Erwartungen besser zu verstehen, aber auch die dafür benötigten Ressourcen oder das Platzieren von innovativen Produkten bei Kunden erfolgreich einzuwerben.

> Welche Management-
kompetenzen sind ganz
besonders gefragt?

Für mich steht eine exzellente Kommunikationsfähigkeit an erster Stelle. Dazu gehören Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen, aber auch die Bereitschaft zu Kompromissen, und, insbesondere im ALTANA Konzern, ein unternehmerisches Verständnis.

> Wie wichtig ist
eine internationale
Ausbildung?

Sicherlich ist die Erfahrung mit unterschiedlichen Kulturkreisen für die tägliche Arbeit von Vorteil. Wissen ist global mittlerweile weitgehend auf Englisch verfügbar, Chinesisch könnte zukünftig eine weitere Weltsprache

werden. Selbst kleine, lokal ansässige Unternehmen sind an unterschiedlichsten Stellen international vernetzt und müssen sich dem globalen Wettbewerb stellen. Andererseits ist die Internetgeneration, die heute in den Beruf eintritt, darauf wesentlich besser vorbereitet, als wir es vor dreißig Jahren waren. Ich sehe das daher nicht als Kriterium für den Start in eine erfolgreiche F&E-Laufbahn.

> Erfordert die Führung
von vielen Entwicklern
besondere Qualifikationen
bzw. Tools?

Im Mittelpunkt stehen unsere Mitarbeiter: Oft werden deren Potenziale unzureichend genutzt, weil die individuellen Fähigkeiten nicht mit den Anforderungen einer Position übereinstimmen. Eine weitere Herausforderung ist es, die Balance zwischen Kontinuität und der Motivation zum «Denken über den Tellerrand» zu finden und zu erhalten. Das erfordert aktives Zuhören und möglichst intensiven Kontakt, etwas, das ich auch als wesentlichen Teil meiner Arbeit in einem sehr heterogenen Team ansehe. Zur effektiven Organisation und dem Bearbeiten eines F&E-Projektportfolios ist das Arbeiten mit geeigneten Controlling-Methoden unerlässlich. Hier verfolgen meine Kollegen und ich einen pragmatischen Ansatz, der sich bewährt hat.

> Wie kann man die
Führung von Entwicklern
lernen?

Üblicherweise wächst man in eine Rolle als CTO hinein. Man fängt als Junior-Chemiker oder Lacktechniker in einer Abteilung eines F&E-Bereichs an. In ersten Projekten lernen Sie den «Forschungsbetrieb» mit seinen Facetten kennen. Bereits nach relativ kurzer Zeit übernehmen Sie möglicherweise eine Gruppe von zwei, drei Mitarbeitern. Alter und Erfahrung sind für die reine Führungskompetenz meiner Erfahrung nach kaum von Bedeutung. Es gibt junge Kollegen, denen ich bereits nach wenigen Monaten eine spätere Managementfunktion zutraue, aber auch hervorragende Spezialisten, die dafür nicht geeignet sind.

> Über wie viel
chemisches bzw.
physikalisches Wissen
muss ein CTO verfügen?

Die Führung einer Forschungsabteilung ist sicherlich kein Betätigungsfeld für Quereinsteiger. So hilfreich eine praxisbetonte Ausbildung für bestimmte Bereiche in der F&E ist, ich denke da zum Beispiel an Lackformulierung oder Kunststofftechnik, so wichtig ist für den CTO das grundlegende Verständnis dafür, «wie Forschung funktionieren kann». Als Voraussetzung dafür zählt zweifelsohne eine solide chemische Ausbildung.

> Welcher Weg führt
am schnellsten in die
F&E-Leitung?

Dafür gibt es – wie auch bei vergleichbaren Positionen anderer Bereiche – weder ein Patentrezept noch einen Automatismus, und ich glaube das ist auch gut so. Persönlich halte ich eine einschlägige Berufserfahrung und die überdurchschnittliche Fähigkeit, Menschen zu führen und Projekte erfolgreich zu managen, für sehr gute Voraussetzungen.

Peter K. Jenkner,
ist als CTO für den Bereich Forschung/
Entwicklung/Innovation bei ACTEGA, einem
Geschäftsbereich des internationalen Spezi-
alchemiekonzerns ALTANA, verantwortlich.
Für ACTEGA arbeiten ca. 1200 Mitarbeiter in
neun Tochterunternehmen weltweit, davon
vier in Deutschland, weitere in den USA,
Brasilien, Frankreich, Spanien und China.
Die etwa 160 Mitarbeiter in der technischen
Entwicklung sind in den lokalen Gesellschaf-
ten organisiert. ACTEGA versteht sich als
Hersteller von Spezialchemikalien für die
Verpackungsveredelung. Dazu gehören unter
anderem Druckfarben, Überdrucklacke,
Primersysteme, Dichtmassen und Klebstoffe.
Jenkner ist 51 Jahre alt und studierte tech-
nische Chemie an der TU Graz (Dr.-Ing.).

Nach einem zweijährigen Forschungsaufent-
halt bei IBM in den USA trat der gebürtige
Österreicher als F&E-Gruppenleiter zur
Entwicklung von Organosiliciumverbin-
dungen in die damalige Hüls AG ein. Nach
jeweils mehrjährigen Stationen in Anwen-
dungstechnik, technischem Marketing und
Produktmanagement leitete er bei Degussa
ab 2004 eine Abteilung für New Business
Development. Seit Juli 2007 ist er als CTO im
ALTANA Konzern tätig.

