

LARS WAGNER

Collège-Jahrgang 2003
Mitglied des Vorstands, MTU Aero Engines

Lars Wagner führt seit Januar 2018 als MTU-Vorstand das Technik-Ressort. Es umfasst Technologie und Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Montage und Qualität. Der diplomierte Maschinenbauer war seit Juli 2015 Bereichsleiter OEM Operations bei der MTU. Zuvor bekleidete er verschiedene Führungspositionen bei Airbus, nach internationalen Stationen zuletzt in Hamburg.

Lars Wagner engagiert sich in der Alumni-schaft des Collège des Ingénieurs und ist einer der Initiatoren des German Leadership Award.

»Karriere lässt sich nicht planen. Man sollte eine Vision vor Augen haben, aber es gibt keinen direkten Weg dahin.«

DER VISION FOLGEN

Lars Wagner, Vorstand bei MTU Aero Engines

Mit nur 42 Jahren ist Alumnus **Lars Wagner** Technik-Vorstand eines DAX-Unternehmens geworden. Sein Weg nach oben folgte dem Mosaik-Prinzip: Seine verschiedenen Stationen und Kenntnisse hat er als Steinchen auf dem Weg zum Ziel gesehen. Im Interview erzählt er, dass „glückliche Zufälle" nicht nur spontan auftauchen, sondern auch aktiv gesucht werden müssen. Essentiell seien aber vor allem Anspruch, Wille und Leistung. Und er hat festgestellt: Ausgeglichenheit im Privatleben ist im Berufsleben viel wert.

Lars, du bist der erste deutsche Collège-Alumnus im Vorstand eines DAX-Unternehmens. Hast du einfach sehr viel Glück gehabt?

Natürlich habe ich Glück gehabt. Aber um ans Ziel zu kommen, gehört in erster Linie Anspruch, Wille und Leistung dazu, in zweiter Linie richtiges Stakeholder-Management – auf sich aufmerksam machen – und erst in dritter Linie Glück.

Wille, Leistung, Stakeholder – das kann man selbst beeinflussen. Den Faktor Glück dagegen nicht.

„Happy circumstances" gibt es immer wieder, teils spontan, teils wollen diese aktiv gesucht werden: Treffen mit Vorständen, Urlaubsvertretungen für Vorgesetzte, Fachvorträge vor Leadership Seminaren... im Grunde geht es darum, auf sich aufmerksam zu machen, ohne aufdringlich zu wirken. Gute Leader suchen permanent neue Potentialträger, um Nachfolgeplanungen zu generieren oder Projekte und „Tasks-Forces" zu besetzen.

Wenn dann eine gute Reputation mit „happy circumstances" oder Glück zusammen kommt, geht es meist große Schritte weiter.

Hast du selbst solche „happy circumstances" gehabt?

Als ich noch bei Airbus gearbeitet habe, saß ich auf einem Flug von Hamburg nach Toulouse einmal zufällig zwei Stunden neben dem obersten Talent-Manager von Airbus. Wir haben uns die ganze Zeit über Airbus, Karriere, meine Planungen und meine Ansichten unterhalten. Hinterher war ich plötzlich auf verschiedenen (Nachfolge-)Listen des Konzerns aufgenommen.

Ist Karriere planbar?

Ich denke, dass man eine Karriere kaum planen kann. Man sollte eine Vision vor Augen haben, aber es gibt keinen direkten Weg dahin. Ich habe mir immer ein Ziel ins Auge gefasst, was ich in 10 Jahren gerne machen möchte und was ich dafür noch an Erfahrung und Wissen brauche. Ich stelle mir ein Mosaik-Bild vor, bei dem die verschiedenen Steinchen Stationen und Kenntnisse darstellen, die mich auf dem Weg zum Ziel befähigen.

Aber es gibt doch sicher einiges, das Berufseinsteiger*innen beachten sollten?

Der Berufseinstieg ist eines der einschneidendsten Erlebnisse im Leben. Zuerst wünsche ich jeder Absolventin und jedem Absolventen, dass sie oder er genau die Firma aussucht, mit deren Produkten, Dienstleistungen und Firmenkultur man sich identifizieren kann. Daraus speist sich die Motivation und der Spaß an der Arbeit.

Was Dos & Don'ts betrifft, da ist ein „Do" auf jeden Fall, das eigene Netzwerk aufzubauen und die Prozesse sowie die Stakeholder kennenzulernen. In den ersten Jahren ist man der „Underdog", der Neue, und fügt sich in die Gemeinschaft ein.

Ein „Don't" ist ein überheblicher Auftritt. Oft ist dieser einem nicht mal bewusst, deshalb muss man laufend an der eigenen sozialen und emotionalen Kompetenz arbeiten: Wie wirke ich auf andere, wie verbessere ich meinen Auftritt etc.

Fortsetzung auf der nächsten Seite »

Gibt es etwas, das du im Rückblick anders gemacht hättest?

Da gibt es nichts, was ich mir im Nachhinein wünschen würde, unbedingt anders gemacht zu haben. Alles waren lehrreiche Erfahrungen und haben mich zu dem Menschen gemacht, der ich jetzt bin. In meinen Berufseinstiegsjahren habe ich öfter mal mit einer Beraterlaufbahn geliebäugelt und doch nie eingeschlagen. Vielleicht wäre ich jetzt dadurch ganz woanders!

Du hast viel Führungserfahrung in der Luftfahrtindustrie mit Positionen in Entwicklung, Fertigung, Strategie und Operations. Was motiviert dich?

Die Luftfahrt ist für mich die spannendste Branche seit meiner Kindheit. Die besondere Verknüpfung von Technologie, Qualität und Wachstum gibt es in kaum einer anderen Branche. In unserer Industrie haben wir extrem lange Produktzyklen, so dass wir heute schon an den Technologien ergo dem Wachstum Post-Corona arbeiten.

Als MTU-Vorstand motiviert mich, einen DAX-Konzern zusammen mit meinen Kollegen zu lenken und langfristige Technologie- und Business-Strategien auszuarbeiten und voranzubringen. Ich begleite gerne gute Leute – besonders jungen Nachwuchs – und versuche, als Vorbild dienen zu können.

Dabei versuche ich, mit meinem Führungsstil etwas Bleibendes bei der MTU zu hinterlassen. Authentizität ist mir wichtig, sich auf jemanden verlassen zu können. Beim „Empowerment" können wir deutlich besser werden; also die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, über ihre Grenzen hinaus zu wachsen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und Entscheidungen auf die niedrigst-mögliche Ebene zu bringen. Und eine Leistungskultur ist mir wichtig. Die Mitarbeiter sollen sich gekonnt einsetzen und Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen.

Welche Erwartungen hast du an Absolventen, die eine Management-Laufbahn anstreben?

Ich erwarte vom Nachwuchs fünf Kern-Kompetenzen: Gestaltungswillen, Führungsanspruch, Mobilität, Leistung und soziale Kompetenz.

Und was macht eine gute Führungskraft aus?

Der Anspruch an Führungskräfte wird in den Jahren weiter wachsen. Aus meiner Sicht kommen vier wesentliche Faktoren zusammen:

- **Der internationale Wettbewerb:** Erfahrungen im internationalen Kontext gesammelt zu haben, das Verständnis für verschiedene Geschäftsperspektiven zu haben, Anpassungsfähigkeit zu beweisen.
- **Leadership-Anspruch:** Welche Werte machen dich aus und schaffst du es, sie auszustrahlen? Wie erneuerst du laufend deine Fähigkeit, Menschen zu motivieren und für dich zu gewinnen?
- **Digitalisierung:** Das meine ich nicht nur fachlich, also das Verständnis und die Nutzung der neuen technologischen Möglichkeiten, sondern ich meine vor allem, mit einem digitalen „Mindset" an die Themen ranzugehen.
- **Nachhaltigkeit:** Immer visionär in die Zukunft schauen; wie schaffe ich es, meine Handlungen und Entscheidungen von heute auch mittel- und langfristig sinnvoll für das Unternehmen, die Menschen und die Umwelt zu gestalten und zu treffen?

Was müssen Technologie-Unternehmen machen, um sich für die Zukunft zu wappnen?

Sie müssen wachsam bleiben und ein Gespür für die Zukunftsentwicklungen haben. Gerade große Konzerne brauchen einen starken Innovations-Hub, der sich „inside-out" und „outside-in" immer wieder anschaut, welche Technologien wir haben und was gerade am Markt passiert – mit speziellem Fokus auf Start-ups. Gute Ideen kommen sehr häufig von den eigenen Mitarbeitern, daher braucht es entsprechende Prozesse, um diese einzusammeln und schnell zu bewerten.

Ich glaube, Geschwindigkeit ist ein elementares Thema: Ideen sammeln, bewerten, entwickeln und marktreif industrialisieren.

Meine Forderung ist, permanent 50 % Durchlaufzeit zu reduzieren. Für den internationalen Wettbewerb braucht es bei den Mega-Themen revolutionäre Gasturbinen-Antriebe, Wasserstoff und Brennstoffzelle in der Luftfahrt sowie gezielte Förderansätze aus der Politik. Und last but not least sind wir noch nicht in einer Kultur des „Trial-Error"-Lernens, meist braucht es gute Business-Cases für jede Innovation. Mit etwas Mut und dem richtigen Bauchgefühl kann es auch gelingen!

Zuletzt: Welchen Rat hättest du gerne bekommen?

Dass Ausgeglichenheit im Privatleben im Berufsleben viel wert ist.