

# Wie Sie ExpertInnen wirklich motivieren



ExpertInnen sind begeistert von ihrem Fach und wollen möglichst herausfordernde fachliche Probleme lösen. Führungskräfte versuchen immer wieder, ExpertInnen so zu führen wie andere MitarbeiterInnen: mit ausführlichen Gesprächen, informativen Besprechungen, Weiterbildungsangeboten und Incentives. Doch mit solchen Angeboten erreichen sie genau das Gegenteil vom Gewünschten: Demotivation.

Versuchen Sie als Führungskraft, den Bedürfnissen der ExpertInnen entgegenzukommen. Sehr oft reicht das schon, um sie zu Spitzenleitungen zu motivieren.

## Möglichst effektive Besprechungszeit

Die meisten ExpertInnen möchten lieber ihre Expertise anwenden als in einer Besprechung sitzen, die sie nur zu einem geringen Teil etwas angeht. Bereiten Sie die internen Besprechungen umfassend vor: Anlass, Ziel, TeilnehmerInnen, Thema und Ablaufplan. Laden Sie die ExpertInnen nur zu den Tagesordnungspunkten ein, zu denen sie tatsächlich gebraucht werden.

## Stellen Sie die richtigen Fragen

ExpertInnen lassen sich oft nicht über inhaltliche Vorgaben führen, weil sie sich in ihrem Fach besser auskennen als ihr Chef. Versuchen Sie erst gar nicht, ExpertInnen mit Ihrem Fachwissen zu beeindrucken oder gar zu belehren. Stellen Sie möglichst offene Fragen zu Ziel, Fortschritt, Methode und Erfolgsaussichten. Mit solchen Fragen können Sie den ExpertInnen helfen, an Aspekte zu denken, die ihnen entgangen sind.

## Inhaltlichen Entscheidungsspielraum so groß wie möglich halten

ExpertInnen erleben zu stark beschränkte oder unklare Verantwortung als mangelndes Vertrauen in ihre Expertise. Definieren Sie den Rahmen, innerhalb dessen die ExpertInnen inhaltliche Fragen ohne Rücksprache oder Abstimmung frei entscheiden können. Falls eine Zustimmung zu einer Entscheidung notwendig ist, entscheiden Sie schnell.

## Möglichst wenig Verwaltungsaufgaben

Berichte, Kennzahlen, Evaluierungen, Zertifizierungen und Bonussysteme führen zu immer mehr Verwaltungstätigkeit bei den ExpertInnen. Prüfen Sie alle Maßnahmen, die es zu tun

gibt, und entlasten Sie die ExpertInnen, wo es nur geht, indem Sie die Maßnahmen ganz einstellen oder die ExpertInnen davon ausnehmen.

### **Zielgerichtete schriftliche Kommunikation**

ExpertInnen lassen sich durch zahlreiche lange E-Mails aus verschiedenen Teilen der Organisation schnell frustrieren. Vermeiden Sie es, ExpertInnen über alle Vorgänge zu informieren, die vielleicht auch noch interessant sind. Vereinbaren Sie innerhalb der Organisation klare Betreff-Angaben für die E-Mail-Korrespondenz wie zum Beispiel: Bitte um Antwort, Zum Lesen bei Interesse, Bitte Lesen und Umsetzen etc. Das ermöglicht den ExpertInnen, schneller zu entscheiden, ob sie ein E-Mail lesen möchten oder nicht.

### **Weiterbildung nach eigenem Ermessen**

ExpertInnen schätzen ihre Autonomie. Sie sind stolz darauf, durch ihren eigenen Eifer und den hohen Grad an Selbstverantwortung so weit gekommen zu sein. Wenn sie zu Weiterbildungsseminaren eingeteilt werden, fühlen sie sich daher weder belohnt noch geehrt, sondern bevormundet. Denn sie haben ihre Karriere selbstverantwortlich gestaltet, und das möchten sie auch weiterhin tun. Sie werden sich gegen solche Maßnahmen also wehren oder an Motivation verlieren. Machen Sie ExpertInnen Angebote – oder noch besser, geben Sie ihnen Budget für die eigene Weiterbildung.

### **Lassen Sie monetäre Belohnungsversuche weg**

Wenn eine Universitätsprofessorin für eine Publikation, an der sie zwei Jahre gearbeitet hat, 200 Euro Bonus bekommt, ist sie wahrscheinlich zutiefst gekränkt. Sie hat Wochenenden und Nächte für diese Arbeit geopfert, weil sie Freude daran hat, Spitzenleistungen zu erbringen. Ein Bonus vermittelt den Glauben, dass sie durch Geld – womöglich durch einen verhältnismäßig geringen Betrag – zu motivieren ist.

Sie werden vielleicht in Ihrer Organisation nicht alle Empfehlungen unmittelbar umsetzen können. Suchen Sie das heraus, was am besten passt, und verändern Sie konsequent Ihre Gewohnheiten. In meinen Seminaren kann ich Sie dabei unterstützen, den für Sie persönlich passenden Weg zur Motivation der ExpertInnen zu finden.

Seminar „[Führen von Experten und Spezialisten](#)“ am 14.04. 2020 im Hotel Hilton Plaza in Wien

Mehr Information und Buchung: <https://www.weka-akademie.at/fuehren-von-experten-und-spezialisten/>

Foto: © Sergey Nivens