

ExpertInnen brauchen noch mehr Freiraum als SpezialistInnen



Viele Führungskräfte klagen, dass SpezialistInnen und ExpertInnen schwer zu führen sind. Sie seien eigensinnig und wenig kooperativ. Tatsächlich brauchen SpezialistInnen und ExpertInnen eine andere Art der Führung als andere MitarbeiterInnen, die sich vor allem darin zeigt, dass sie mehr Freiraum brauchen, ExpertInnen noch mehr als SpezialistInnen.

Was sind die Gemeinsamkeiten?

SpezialistInnen und ExpertInnen haben einen langen Ausbildungsweg hinter sich. Sie haben eine große Menge Wissen angesammelt und sind daher nicht leicht ersetzbar. Es dauert lange, bis jemand, der neu eingestellt wurde, in der Lage ist, genauso produktiv zu sein wie die Vorgängerin bzw. der Vorgänger. SpezialistInnen und ExpertInnen haben sehr oft mehr Interesse daran, ihr Wissen zu vertiefen, als Verwaltungs- oder Führungsaufgaben zu übernehmen, und sie fühlen sich ihrem Fach oft mehr verbunden als der Organisation, für die sie arbeiten.

Was sind die Unterschiede?

SpezialistInnen kennen in ihrem Fachgebiet jedes Detail. Der Spezialist für eine Maschine kennt alle Einzelteile und die häufigsten Fehler. Tritt ein Fehler auf, weiß er, welcher Teil zu tauschen ist. Er arbeitet in einem Arbeitsfeld, das detailreich, aber nicht komplex ist. Eine andere Person, die über dasselbe Wissen verfügt, wird dieselbe richtige Lösung vorschlagen.

ExpertInnen hingegen arbeiten in einem Arbeitsfeld, in dem es zwar auch viel Wissen braucht, das jedoch von Fall zu Fall unterschiedlich angewendet werden muss. Jeder Fall erfordert also eine neue Entscheidung, welcher von mehreren möglichen Wegen einzuschlagen ist. Wenn mehrere ExpertInnen gefragt werden, haben sie oft unterschiedliche Vorschläge dafür – nicht weil sie zu wenig wüssten, sondern weil das Wissen sehr individuell auf den Einzelfall angewendet wird. Zu den typischen ExpertInnen gehören zum Beispiel: ÄrztInnen, ForscherInnen, RechtsanwältInnen, UniversitätsprofessorInnen, BeraterInnen, etc.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Die meisten SpezialistInnen und ExpertInnen sind sehr motiviert. Sie haben viele Jahre mit viel Enthusiasmus auf ihren jetzigen Beruf hingearbeitet und wollen sich weiterentwickeln. Sie brauchen weder Incentives, noch Prämien oder Bonussysteme. Gestalten Sie die bürokratischen Abläufe so schlank wie möglich. Reduzieren Sie die Anzahl und Dauer der Besprechungen. Übertragen Sie Verantwortung und schenken Sie Vertrauen. Vermeiden Sie jede Art von Micromanagement.

Bei Expertinnen können Sie nicht davon ausgehen, dass gute Arbeit jedenfalls Erfolge bringt. Auch bei Misserfolgen kann man nicht auf schlechte Arbeit schließen. Auch wenn der Patient krank bleibt, kann es sein, dass die Ärztin alles richtig gemacht hat. Auch wenn der Gerichtsprozess gewonnen ist, kann es sein, dass der Anwalt viele Fehler gemacht hat. Geben Sie den ExpertInnen den Freiraum, der notwendig ist, und beschränken Sie Ihre Kontrolle auf die Einhaltung der Sorgfaltspflichten. Sie brauchen bei der Führung von ExpertInnen sehr viel Fingerspitzengefühl und müssen in jeder Situation wieder neu abwägen, wie Sie vorgehen, weil auch Sie eine sehr komplexe Aufgabe haben.

Foto: © Rawpixel.com