

Dies ist kein Newsletter im eigentlichen Sinn des Wortes, sondern ein kurzer Text, der Ihnen auf unterhaltsame Art ein Führungsthema in Erinnerung rufen soll. Ich hoffe, er trifft einen Nerv bei Ihnen, setzt neue Akzente in Ihrem Führungsalltag oder regt zum Nachdenken an. Wenn dies nicht der Fall ist, können Sie ihn natürlich (ähnlich wie einen Newsletter) einfach bei mir abbestellen. Im Gegenzug freue ich mich aber natürlich auch, wenn wir durch diese Auslöser zu Führungsthemen ins Gespräch kommen. Haben Sie eine Frage, etwas, das Sie gern diskutieren würden oder gibt es ein Thema, bei dem ich Sie mit Führungstrainings, Coaching oder Teamentwicklung unterstützen kann, dann zögern Sie bitte nicht, ganz spontan und unverbindlich Kontakt mit mir aufzunehmen. Denn, wie schon Galileo Galilei sagte „Die Neugier steht immer an erster Stelle eines Problems, das gelöst werden will“.

ABC der Führung

Heute **F** wie in "Führen von Fachspezialisten":

„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“

Ralph Waldo Emerson (Amerikanischer Philosoph)

Gute Fachspezialisten oder Experten für ein Themengebiet zu finden, ist im Zuge des sog. „War for Talents“ merklich schwieriger geworden. Umso herausfordernder ist es, gerade sehr spezialisierte Mitarbeitende so zu führen, dass sie in ihrer Aufgabe aufgehen, ihr Potenzial entfalten können und Ihnen trotzdem nicht auf der Nase herumtanzen, sondern das Unternehmen im Sinne der Unternehmensstrategie weiterbringen.

- Wieviel Führung braucht ein erfahrender Spezialist?
- Wieviel Fachwissen ist erforderlich, um Fachspezialisten zu führen?
- Welche Anreize sind für Fachspezialisten attraktiv?
- Und wie schaffe ich es, Fachspezialisten langfristig an das Unternehmen zu binden?

Diese Fragen wurden in den letzten Monaten vermehrt an mich herangetragen und rechtfertigen es, dem Themen unter „F“ ein paar Sätze zu widmen – nicht zuletzt beginnt „Fachspezialist“ ja ebenfalls mit F.

Fachspezialisten wissen in ihrem Fachgebiet genau, was sie tun. Aber sie überschauen die Situation des Unternehmens oft nicht im selben Masse wie eine Führungskraft, sehen die Dinge vorzugsweise aus ihrer Fachperspektive und sind vor allem an Ihrem eigenen Spezialgebiet interessiert. Umso wichtiger ist es, dass Sie als Führungskraft die Richtung vorgeben, allgemeine strategische Entscheidungen fällen und Ihren Spezialisten den Rücken freihalten, so dass diese ihr Fachwissen voll zur Geltung bringen können.

In diesem Sinne empfiehlt es sich, Ihren Fachspezialisten die Richtung vorzugeben, Ergebnisse zu kontrollieren, aber die Arbeitsschritte hin zum Erreichen der Ziele Ihren Spezialisten zu überlassen. Insbesondere, wenn Sie sich im Themengebiet selbst nicht im selben Masse auskennen, markieren Sie nicht den Alleswisser, aber machen Sie deutlich, was den Zusatznutzen Ihrer Arbeit ausmacht.

Spezialisten lassen sich nicht gern in ihr Spezialgebiet reinreden und reagieren oft empfindlich auf Kritik an ihren Konzepten. Wenn Sie aus dem Blickwinkel der Gesamtorganisation Schwachpunkte entdecken, ist es am aussichtsreichsten, Ihre Spezialisten durch lösungsorientierte Fragen selbst darauf zu bringen, dass bestimmte Aspekte noch optimiert werden können.

Solche Fragen könnten folgendermassen aussehen:

- Zirkuläre Fragen:
Z.B.: Wie würden andere, z.B. die Kunden, auf diese Lösung reagieren?
- Hypothetische Fragen:
Z.B.: Wie würde die Geschäftsleitung reagieren, wenn wir einen ganz anderen Ansatz vorschlagen würden?
- Fragen nach Ausnahmen oder Unterschieden:
Z.B.: Gibt es eine Situation, in der dieses Problem nicht auftritt?
- Fragen, die auf eine Umdeutung des Sachverhalts (Reframing) abzielen:
Z.B.: Was an dieser Situation oder diesem Lösungsansatz könnte dem Kunden evtl. gefallen?

Umgekehrt gibt es aber auch Aspekte, die Ihre Spezialisten besser abschätzen können, z.B. wie sich das Gebiet weiterentwickelt, welche Methodik sich am besten eignet oder welche Ergebnisse mit welchen Interventionen zu erreichen sind. Seien Sie deshalb auch offen für das Fachinput Ihrer Mitarbeiter – genau dafür bezahlen Sie sie.

Und schliesslich stellt sich dann noch die Frage, „Wie kann ich Spezialisten fordern und fördern, die in ihrem Fachgebiet voll aufgehen, aber die Menschen um sie herum kaum wahrnehmen und offensichtlich nicht für eine (Führungs-) Laufbahn im Unternehmen geeignet sind?“.

Gerade in Firmen, in denen Fach- und Expertenwissen von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensentwicklung ist, werden zunehmend sog. Fachlaufbahnen eingeführt, welche abhängig vom Ausmass und Umfang der Spezialisierung sowie des Fachwissens, aber auch durch den Nachweis anderer relevanter Fach- oder Sozialkompetenzen eine Entwicklung in höhere Hierarchiestufen ohne Führungsverantwortung ermöglichen.

Zum Trost für die Unternehmen, in denen entsprechende Fördermöglichkeiten noch nicht implementiert wurden, ist zu sagen, dass

- ich Sie basierend auf detaillierten Erfahrungen in der Einführung solcher Laufbahnen gern dabei unterstütze, entsprechende Änderungen vorzunehmen
- Fachspezialisten ohne entsprechende Laufbahnmöglichkeiten sich in besonderem Masse für die Lösung von Fachproblemen und inhaltlichen Herausforderungen interessieren. Aufgaben dieser Art (ohne zu grosse bürokratische Hindernisse) motivieren die meisten Fachspezialisten nachhaltig.

Robert Watermann, ein amerikanischer Unternehmensberater, sagte einmal: "Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe."

Und das tue ich an dieser Stelle auch ;-)

Freundliche Grüsse
Eva Gottschewski

Eva Gottschewski, Führungstrainings Coaching Teamentwicklung
Weinbergstrasse 22
CH 8802 Kilchberg

Direkt: +41 79 500 15 03

eva@gottschewski.ch
www.gottschewski.ch