
2.1 Auf einen Blick

Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt stark von seinem Verhalten und von dem Verhalten relevanter Entscheider in seinem Umfeld ab. Sein Ziel ist es (idealerweise), Einfluss im Sinne des Unternehmens auszuüben, d. h. zu führen.

Führung gehört nach wie vor zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in Organisationen. Jedoch hat sich der Begriff im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte in zumindest vier Varianten ausdifferenziert. Einerseits ist mit klassischer hierarchischer Führung das zielorientierte Einsetzen, Steuern und Kontrollieren von Mitarbeitern gemeint. Eine zweite Form wird als „laterales (seitliches) Führen“ bezeichnet: das zielorientierte Handeln von Mitarbeitern in beratender Funktion (Fachexperten), das Wirken als fachlicher Vorgesetzter, das Verhalten an Schnittstellen bzw. allgemein in Matrixstrukturen. Das Führen von (Projekt-)Teams ohne Anweisungsbefugnisse gehört im Grunde dazu, wird aber häufig separat als eine dritte spezifische Führungsform danebengestellt. Den Varianten zwei und drei ist es gemein, dass eine Einflussnahme nur durch persönliche Autorität sinnvoll und möglich ist, auf dem Weg der Verständigung, der Überzeugung und der Vertrauensbildung. Gleichzeitig und im Zusammenhang damit rückt eine vierte Form der Führung in den Vordergrund: das Führen der eigenen Person. Moderne Organisationsformen geben Mitarbeitern große Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten. Um sie zum eigenen Vorteil und zum Vorteil ihrer Organisation nutzen zu können, ist bewusstes und entschiedenes Handeln auf der Grundlage klarer persönlicher Ziele und Werte gefragt.

Parallel zur Verbreiterung des Führungsbegriffs haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten auch die wichtigsten Rollen in den Organisationen ausdifferenziert. Individuell wird das Verhalten durch die Rolle bzw. das Rollenverständnis im jeweiligen Kontext geformt. Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt also zu einem großen Teil vom Rollenverständnis der Beteiligten und von einem funktionierenden Zusammenspiel dieser Rollen ab.

Gab es zu früheren Zeiten lediglich zwei fundamentale Rollen, nämlich die Führungskraft und den (einfachen) Sachbearbeiter, lassen sich heute vier Hauptrollen unterscheiden: der Linienmanager, der Projektleiter, der Fachexperte als hoch qualifizierter Sachbe-

arbeiter und der einfache Sachbearbeiter. Letzterer arbeitet zwar normalerweise auch auf der Grundlage einer mehrjährigen Berufsausbildung, im Vergleich zum Fachexperten sind seine Aufgaben jedoch einfacher und verlangen weniger Expertise. Dementsprechend wird von ihm auch gewöhnlich weniger unternehmerisches Denken und Handeln erwartet. Für den hier relevanten Zusammenhang genügt es, die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der ersten drei Rollen zusammenzufassen:

Der Linienmanager:

- Er trägt Verantwortung für alle materiellen wie immateriellen Ergebnisse, insbesondere für die Zielerreichung seiner Einheit sowie allgemein für deren „Fitness“ und Zukunftsfähigkeit.
- Seine Primäraufgabe ist das Treffen von Entscheidungen. Damit er seiner Verantwortung nachkommen und sie notfalls auch gegen Widerstände durchsetzen kann, besitzt er hierarchische Macht in Form von Anweisungsbefugnissen.
- Entscheidungssituationen sind typischerweise unbestimmt. Zur Reduktion von Unsicherheit benötigt er Fachexperten.

Der Projektleiter:

- Er führt die temporäre Quasi-Organisation „Projekt“.
- Er trägt Verantwortung für die Zielerreichung, besitzt aber meistens keine Anweisungsbefugnis und
- ist insofern *primus inter pares*.
- Im Team dominiert deshalb die horizontale Kommunikation. Stabilisieren und motivieren muss ein gemeinsam wahrgenommener Sinn, der eventuell zunächst gemeinsam definiert werden muss. Für wichtige Entscheidungen wird ein Konsens benötigt.

Der Fachexperte:

- Er gestaltet Entscheidungssituationen konstruktiv mit, entscheidet in grundlegenden Fragen aber nicht selbst.
- Er trägt Verantwortung dafür, dass sein Wissen Eingang in relevante Entscheidungsprozesse findet.
- Dafür handelt er auftragsbezogen, aber auch pro-aktiv, um Chancen und Risiken zu identifizieren und zu kommunizieren.

2.2 Führen ist nicht gleich Führen

Wenn von Erfolgsfaktoren in Unternehmen die Rede ist, wird „Führung“ meistens mit als Erstes genannt. Dementsprechend erhält Führung nicht erst seit Kurzem große Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis. Auch ein großer Teil der betrieblichen Weiterbildung widmet sich traditionell diesem Thema. Was aber ist mit Führung eigentlich gemeint?

Noch bis in die 1980er und 1990er Jahre hinein schien die Antwort klar zu sein: Als Führung wurde das bezeichnet, was Unternehmensleiter und Vorgesetzte tun, nämlich Mitarbeiter in einer klar umrissenen Unternehmenseinheit, zum Beispiel einer Abteilung, zielorientiert einsetzen, steuern und kontrollieren. Schon in dieser Zeit hat diese Vorstellung allerdings mit der Figur des Projektleiters Konkurrenz bekommen. Dieser führt offensichtlich auch, aber anders, weil er bei seiner Arbeit in der Regel ohne Anweisungsbefugnisse auskommen muss. Erst seit wenigen Jahren ist in der Unternehmenspraxis der Begriff des „lateralen Führens“ populär geworden. Es bedeutet „seitliches“ Führen und wird gelegentlich als „Führen, ohne zu führen“ bezeichnet. Das Einsetzen, Steuern und Kontrollieren von anderen Menschen geschieht dann nicht qua Autorität des Amtes, sondern vielmehr auf der Basis der persönlichen Autorität: Einflussnahme auf dem Weg der Verständigung, der Überzeugung und der Vertrauensbildung. Einen Teil der Tätigkeit von Projektleitern in ihren Teams kann man so umschreiben. Aber auch ein wichtiger Teil des Handelns von Mitarbeitern in beratender Funktion, also von Fachexperten, lässt sich so charakterisieren. Ferner führen fachliche Vorgesetzte in Matrixstrukturen lateral sowie disziplinarische Vorgesetzte und Projektleiter, die sich mit ihren Systempartnern an Schnittstellen auseinandersetzen. In allen diesen Fällen könnte hierarchische Macht wenig Positives bewirken.

Die sich immer stärker verbreitende Praxis der lateralen Führung steht im Zusammenhang mit der allgemeinen Zunahme der Komplexität von Märkten und Organisationen. Die sich weltweit ständig verändernden Anforderungen führen tendenziell zu flachen Hierarchien mit vielfältigen dezentralen Einheiten, die sich den lokalen Bedingungen anpassen und netzwerkartig miteinander verbunden sind. Mitarbeiter arbeiten in sich immer wieder neu bildenden, problembezogenen Projektteams zusammen und generieren Problemlösungen und Innovationen auf der Grundlage der vorhandenen Vielfalt an Erfahrungen und Wissen. Die Unternehmensleitung bleibt im Schatten, solange alles weitgehend selbstorganisiert funktioniert. Sie behält die Gesamtverantwortung, beschränkt sich aber weitestgehend auf die Koordination und das Treffen der wichtigsten Entscheidungen.

Eine vierte Variante von Führung ist in den letzten Jahren zusammen mit lateraler Führung in den Vordergrund gerückt: das Führen der eigenen Person. Erfolgreiches Arbeiten in teilweise sich selbst organisierenden Teams und Netzwerken erfordert Hand-

lungsspielräume und Fehlertoleranz auf Seiten der Organisation sowie ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstverantwortung auf Seiten der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist die Figur der „Selbst GmbH“ (oft findet man dafür auch den Terminus „Ich-AG“) entstanden. Selbstzentriertes und egoistisches Verhalten ist damit nicht gemeint (auch wenn es mancherorts damit verwechselt werden mag), sondern ein bewusstes und entschiedenes Handeln auf der Grundlage klarer persönlicher Ziele und Werte. Wer nicht weiß, was er will, kann auch nicht im gewünschten Sinne wirksam sein. Eine Herausforderung für die Organisation besteht darin, Angebote und Gelegenheiten zur Verfügung zu stellen, die so attraktiv sind, dass die persönlichen Ziele der Leistungsträger mit den Zielen der Organisation weitgehend in Einklang kommen.

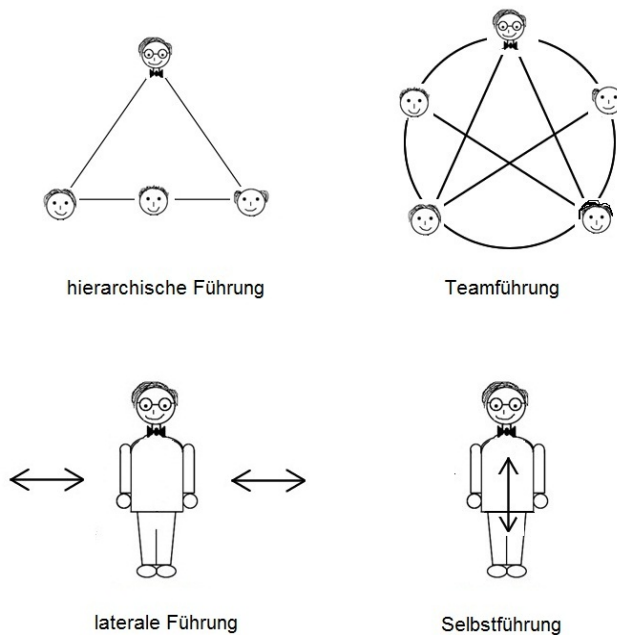


Abb. 1 Vier Varianten von Führung

2.3 Rollen in der Organisation

Damit Organisationen gut funktionieren, ist es wichtig, dass die Mitglieder ihre Rollen kennen, sie akzeptieren und auch ausfüllen können. In der Rolle bündeln sich die Verhaltenserwartungen des beruflichen Umfeldes und die damit zusammenhängenden Vorstellungen von den jeweils wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Verhaltenser-

wartungen sind allerdings selten widerspruchsfrei und völlig eindeutig. Moderne Organisationsstrukturen sind in vielen Teilbereichen auch gewollt undeutlich, weil sich vieles nicht vorab regeln lässt, schon gar nicht im Detail. Dadurch öffnen sich kreative Freiräume.

Es muss zwischen Rollen und Stellen unterschieden werden. Ein Mitarbeiter auf einer bestimmten Stelle kann durchaus unterschiedliche berufliche Rollen wahrnehmen, allerdings nicht gleichzeitig. Zum Beispiel ist es gar nicht selten, dass ein Fachexperte seine „eigentliche“ Arbeit individuell erledigt, außerdem Mitglied in verschiedenen Projektgruppen ist und zusätzlich selbst ein Projektteam führt. Vielleicht leitet er als Abteilungsleiter in der Entwicklung obendrein noch mehrere Fachexperten, die ihm themenbezogen zugeordnet sind.

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten kannte man in Organisationen nur zwei grundlegende Rollen: Vorgesetzte und Sachbearbeiter. Vorgesetzte sollten grundsätzlich mehr wissen als ihre Mitarbeiter. Fachliche Tüchtigkeit war meistens der Anlass für ihre Beförderung – zumindest offiziell, denn natürlich gab es auch früher Vetterwirtschaft und das gezielte Ausnutzen guter Beziehungen zugunsten der eigenen Karriere. Im Allgemeinen jedoch definierten sich die meisten Chefs vor allem als Fachleute. Die vor etwa 40 bis 50 Jahren laut gewordene Forderung, nicht länger (nur) Fachmann, sondern Manager zu sein, wurde von vielen nicht verstanden und schon gar nicht akzeptiert. Obwohl Führungskräfte dem Anspruch, mehr zu wissen als ihre Mitarbeiter, heute kaum mehr gerecht werden können, halten immer noch viele Vorgesetzte an diesem Leitbild fest und tun damit weder sich selbst noch ihren Mitarbeitern und ihren Unternehmen einen Gefallen. Aber auch manche älteren Mitarbeiter sprechen noch mit verklärtem Blick von ihrem langjährigen Chef, der leider schon im Ruhestand ist, zu dem man mit allen denkbaren fachlichen Fragen kommen konnte und stets eine fundierte Antwort bekam.

Problemstellungen, die außerhalb des Normalgeschäftes zu bearbeiten waren, wurden überwiegend als Sonderaufgaben innerhalb der Regelorganisation erledigt, häufig vom Chef selbst. Projektarbeit gab es höchstens in ersten Ansätzen. Neben fachlicher Überlegenheit wurde von Linienmanagern erwartet, dass sie als Persönlichkeiten Eindruck machten und Autorität bzw. Dominanz ausstrahlten. Nicht wenige bezweifelten, dass man so etwas wie Führung überhaupt erlernen könne.

Die komplementäre Rolle zum Vorgesetzten war diejenige des Sachbearbeiters. Dieser sollte loyal, willig und im notwendigen Maße kundiger Umsetzer des von „oben“ Entschiedenen sein. In großen Unternehmen existierten darüber hinaus noch kleinere (Experten-)Stäbe, deren Mitarbeiter vor allem die Unternehmensleitungen fachlich berieten.

Die Ausdifferenzierung in die Rollen Linienmanager, Projektleiter und Fachexperten (= hoch qualifizierte Sachbearbeiter) ist Ausdruck der gestiegenen Komplexität in den letzten Jahren. Den „gewöhnlichen“ Sachbearbeiter findet man natürlich auch heute noch in großer Zahl. Er verfügt in der Regel ebenfalls über eine Berufsausbildung, allerdings eine kürzere und nicht akademische.

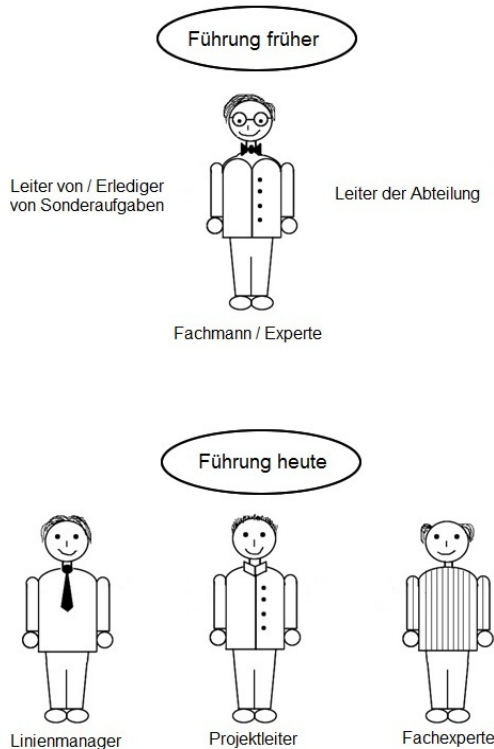


Abb. 2 Führung früher und heute

2.3.1 Der Linienmanager

Linienmanager führen die Organisation als Ganze bzw. in ihren Teilen. Sie haben dafür zu sorgen, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Manager werden an Ergebnissen gemessen, primär an den materiellen, aber auch an den immateriellen wie Image, Binnenklima oder Zufriedenheit der Mitarbeiter. Neben dem Erzielen von Sachergebnissen gehört es zu den Kernaufgaben der Linienmanager, die von ihnen geführten Einheiten einigermaßen stabil zusammenzuhalten sowie dafür zu sorgen, dass diese sich in die strategisch gewünschte Richtung bewegen und im Hinblick auf ihre innere Verfassung leistungstark und zukunftsfähig sind. Um ihre Aufgaben erfüllen zu können, müssen Linienmanager entscheiden. Entscheidungen zu treffen, steht deshalb im Zentrum ihrer Rolle. Damit diese auch sicher umgesetzt werden, verfügen Linienmanager über Anweisungsbefugnisse. Dadurch entsteht eine asymmetrische Machtverteilung, was als Konsequenz u. a. einen verantwortungsvollen Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern verlangt.

Macht wird grundsätzlich „von oben“ verliehen und „nach unten“ wirksam. Deshalb bekommt die vertikale Kommunikation (der „Dienstweg“) in Hierarchien eine herausragende Bedeutung. Horizontale Kommunikation unter Gleichgestellten ist freigestellt, mitunter auch erwünscht, aber unmittelbar folgenlos. Diagonale Kommunikation erfolgt im Normalfall eher zufällig.

Wenn ein Manager Entscheidungen trifft, werden Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten (teilweise) aufgelöst und es kann (zunächst) zielorientiert weiter gehandelt werden. Wichtige Entscheidungssituationen sind allerdings typischerweise unstrukturiert und komplex. Passende Algorithmen fehlen, und es gibt kein eindeutiges „Richtig“. Stattdessen muss der Manager einschätzen, was riskant ist, weil ihm in der Regel Informationen fehlen und er die zu erwartenden Folgen und Nebenfolgen höchstens teilweise überblicken kann. Viele Aspekte kann er fachlich kaum durchdringen, und die Zukunft ist ohnehin unbekannt. Dennoch behält er die Gesamtverantwortung. Um erfolgreich zu sein, ist der Manager von der Qualität der Entscheidungsvorbereitung „seiner“ Fachexperten abhängig. Er muss darauf vertrauen, dass diese fachlich fit sind und sich mit dem gemeinsamen Ziel identifizieren. Der Manager wird zusätzlich gewinnen, wenn „seine“ Experten nicht nur auftragsbezogen, sondern gegebenenfalls auch eigeninitiativ handeln, und zwar dann, wenn sie durch ihre Expertenbrille wichtige Risiken oder Chancen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erkennen und sich daraufhin mit ihm in Verbindung setzen.

Moderne Organisationsformen verlangen größere Handlungsspielräume für Mitarbeiter. Nur so lassen sich komplexe Aufgabenstellungen zeitnah und kompetent bearbeiten. Allerdings verliert der Vorgesetzte dadurch die Möglichkeit einer engen (Durchführungs-)Kontrolle. Es bleibt ihm nichts anderes übrig, als bei der Personalauswahl Sorgfalt walten zu lassen und in die Kompetenz und Loyalität seiner Mitarbeiter zu vertrauen.

Durch die allgemeine Zunahme an Komplexität hat sich das Anforderungsprofil eines Linienmanagers verschoben. Er muss mit undeutlichen Fragestellungen in unstrukturierten Situationen umgehen und sie managen können. Dafür braucht er Modelle, Werkzeuge und Erfahrung, weil sie nach wie vor das beste Rüstzeug für den Umgang mit Komplexität sind. Darüber hinaus benötigt er eine hohe soziale Kompetenz, u. a. deshalb, weil seine Glaubwürdigkeit und seine Fähigkeit, zu vertrauen und Vertrauen zu erzeugen, zentral geworden sind. Management ist vor diesem Hintergrund zu einer spezifischen und anspruchsvollen Fachdisziplin geworden. Aber auch fachliches Wissen bleibt unverzichtbar. Fachlich gefragt ist vor allem der Generalist, der ganzheitlich denkt, wenn es gilt, unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Aspekte aus unterschiedlichen Wissensgebieten verschiedener Fakultäten in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen, als Grundlage für seine persönliche Entscheidung. Wäre er „nur“ Experte in einem bestimmten Fachgebiet oder verstünde er sich als solcher, müssten seine Entscheidungen notwendigerweise einseitig und unbalanciert sein. Ein erfolgreicher Linienmanager ist von daher

eine Art Wissensintegrator, der es versteht, intelligent zu fragen, um Plausibilitäten und die Fundiertheit der Aussagen seiner Experten zu überprüfen.

2.3.2 Der Projektleiter

Projekte sind so etwas wie zeitlich befristete Einproduktunternehmen. Sie werden von der Unternehmensleitung beauftragt und kontrolliert. Projektleiter sind – wie Linienmanager – für die Ergebnisse verantwortlich, die materiellen und – vielleicht in etwas geringerem Maße – die immateriellen. Projektleiter besitzen in der Regel keine Anweisungsbefugnisse. Für die Durchsetzung von Entscheidungen müssen sie deshalb ihre persönliche Autorität ins Spiel bringen oder gegebenenfalls „eskalieren“, d. h. die übergeordnete Hierarchieebene einschalten. Wenn sie das allzu häufig tun, wird sich dieses Mittel allerdings mit der Zeit abnutzen.

Wegen der fehlenden Anweisungsbefugnis des Leiters dominiert im Team die horizontale Kommunikation. Dadurch steigt die Problemlösungskompetenz, weil die Teammitglieder zumindest formal gleichrangig und ihre Beiträge deshalb grundsätzlich gleichwertig sind. Das im Team vorhandene Wissen kann so gleichmäßiger und leichter aktiviert und genutzt werden. Die interne Struktur kann sich entsprechend der jeweiligen Problemstellung flexibel ausbilden, Kommunikations- und Entscheidungsregeln können mit Blick auf die sachlichen Notwendigkeiten ausgehandelt und „Richtigkeiten“ gemeinsam festgelegt werden. Der Preis dafür ist eine vergleichsweise höhere emotionale Anspannung durch häufige Konflikte und gelegentliche Turbulenzen und Krisen.

Das Führen von Projektteams ist wegen der fehlenden Anweisungsbefugnisse anspruchsvoller als die Leitung von Gruppen oder Abteilungen innerhalb der Hierarchie. Um sich durchzusetzen, muss der Projektleiter überzeugen – oder eskalieren, was er, wie bereits erwähnt, nicht allzu oft machen sollte. Eine konsensorientierte Kommunikation, in der es nicht auf Dominanz ankommt, sondern darauf, dass via Dialog möglichst alle Ideen von allen verstanden werden, ist aber gleichzeitig eine Voraussetzung dafür, dass die Wissenspotenziale des Teams zum Tragen kommen. Hierfür zu sorgen, ist die möglicherweise wichtigste Aufgabe des Projektleiters.

Projektleiter müssen neben fachlichen Themen die mittlerweile sehr ausdifferenzierten Methoden und Verfahren des Projektmanagements beherrschen. Die besseren unter ihnen können damit auch unkonventionell umgehen und bei Bedarf manches variieren, ergänzen oder ganz neu erfinden. Im Vergleich zu Linienmanagern benötigen sie ein tieferes Verständnis der relevanten Wissensgebiete. Sie vernetzen Fachexperten unterschiedlicher Couleur und wirken damit ebenfalls als Wissensintegratoren. Im Vergleich zu Linienmanagern ist das für sie zu integrierende Wissensfeld zwar kleiner, aber tiefer. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, müssen sie auch führen, allerdings nicht hierarchisch.

2.3.3 Der Fachexperte

Fachexperten sind Spezialisten im Hinblick auf bestimmte, relativ eng umrissene Fach- oder Wissensgebiete. Ihre Expertise ist nicht sonderlich breit, aber besonders tief. Sie halten (hoffentlich) Kontakt zur allgemeinen Wissensentwicklung (State of the Art) und sind häufig Mitglieder von Projektgruppen sowie fachliche Gesprächspartner von Linienmanagern, Projektleitern und anderen Fachkollegen. Ganz besonders sind sie gefragt, wenn es um Innovationen bzw. um die Weiterentwicklung von Bestehendem geht. Sie können und sollen Impulsgeber für die unternehmerische Umsetzung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts sein. Dafür benötigen sie zusätzlich ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und politisches Geschick im Umgang mit Interessenkonflikten und den sozialen Dynamiken in ihren Organisationen.

Fachexperten könnte man als hoch qualifizierte Sachbearbeiter bezeichnen. Einfache Sachbearbeiter pflegen Routinen oder setzen Entscheidungen im Rahmen ihrer Fachlichkeit um. Die Ansprüche an ihr Wissensrepertoire beschränken sich auf die Beherrschung von (unter Umständen durchaus komplizierten) Regelabläufen und standardisierten Verfahren. Auch dafür ist normalerweise eine Berufsausbildung erforderlich. Fachexperten in unserem Sinne verfügen über zusätzliche Wissenspotenziale. Während es für den einfachen Sachbearbeiter ausreicht, beispielsweise ein Softwareprogramm gut zu beherrschen (wissen, *wie* es geht), weiß der Experte, wie das Softwareprogramm selbst funktioniert (wissen, *warum* es geht). Er hat es vielleicht selbst entwickelt, weiß um die getroffenen Optionen, die Zielkonflikte und die eingebauten Kompromisse. Er kann es deshalb auch weiterentwickeln oder ganz neue Lösungen (er-)finden.

Das Wissen des Fachexperten ist in hohem Maße an seine Person gebunden. Allgemein formuliert, hängt sein individueller betriebswirtschaftlicher Wert davon ab, wie gut es ihm gelingt, seinen spezifischen Wissensbeitrag in die relevanten Entscheidungsprozesse der Organisation einzubringen. Dies zu tun, ist seine Kernaufgabe, und darin liegt auch seine Hauptverantwortung. Seine Wirksamkeit ist davon abhängig, welches relevante Wissen er in welchen Situationen im Beisein welcher Personen in welcher Weise einbringt. Damit wird deutlich, dass seine Qualität von seinen kommunikativen und sozialen Fähigkeiten genauso abhängt wie von seiner fachlichen Kompetenz.

Wie bereits erwähnt, sind Fachexperten dann wirksam, wenn das, was sie zu sagen haben, von den maßgeblichen Entscheidern gehört, verstanden und im Hinblick auf Entscheidungen angemessen berücksichtigt wird. Wirksame Fachexperten sind loyal gegenüber ihren Organisationen und identifizieren sich mit deren Zielen, Regeln und Werten. Auf dieser Grundlage handeln sie auftragsbezogen, aber auch pro-aktiv, wenn sie durch ihre spezifische Fachbrille Chancen und Risiken erkennen, die andere mit ihrer Brille nicht (ohne Weiteres) erkennen können. Wenn sie das tun und sich gegebenenfalls auch beherzt einmischen, um Vorteile für ihr Unternehmen zu erreichen bzw. um Risi-

ken zu umschiffen, dann handeln sie im besten Sinne unternehmerisch, dann werden sie zu *Wissensunternehmern*.

Entscheider erhalten von Fachexperten neue bzw. zusätzliche Informationen oder Optionen. Damit erweitern sie ihr Situationsverständnis und können die reale Komplexität des Entscheidungsgegenstandes umfassender verstehen. Wenn sich Manager dann entscheiden, reduzieren sie die Komplexität des infrage kommenden Handlungsfeldes, weil sie alle alternativen Entscheidungsmöglichkeiten mit ihren möglichen Folge- und Nebenwirkungen ausschließen.

Für ein konstruktives Einmischen im Sinne des Unternehmens sind auf Seiten des Fachexperten Selbstbewusstsein, Mut und Beharrlichkeit erforderlich. Gleichzeitig ist aber auch Bescheidenheit wichtig, denn Experten müssen wissen, dass ihre individuelle Sichtweise grundsätzlich einseitig ist. Manche sind enttäuscht und verärgert, wenn ihr sachlich fundierter und gut begründeter Vorschlag nicht (vollständig) in die Entscheidung eingeht. Für eine verantwortungsvolle Entscheidung müssen aber normalerweise viele Aspekte berücksichtigt werden (zum Beispiel Kosten und Termintreue versus Qualität und Hochwertigkeit), und erst das Puzzle der Einzelexpertisen ergibt vor dem Hintergrund strategischer und unternehmenspolitischer Vorstellungen ein hinreichend ausgewogenes und damit entscheidungsreifes Gesamtbild. Ein offensiver Auftritt in eigener Sache ist deshalb für den Fachexperten genauso wichtig wie der Blick über den Tellerrand seiner eigenen Expertise hinaus.

Exkurs:

Aus diesem Grund sollte es der Fachexperte vermeiden, sein Thema und seine Vorstellungen mit allen Mitteln durchzudrücken. Besser ist es, durch intelligente Fragen und/oder durch die Verdeutlichung von Bedingungen, Folgewirkungen und Interdependenzen, von Vor- und Nachteilen und von relevanten Optionen Spannung aufzubauen. Was jeweils Vor- und Nachteile sind, bemisst sich grundsätzlich an den Bewertungskriterien der Entscheider. Natürlich ist auch ein solches Einmischen in der Praxis nicht immer willkommen, schon gar nicht, wenn die Entscheidung eigentlich schon feststeht. Aber für den Manager wird auf diese Weise die reale Komplexität „draußen“ vielleicht erst deutlicher und damit bearbeitbar.

Die Kernaufgabe des Managers besteht darin zu entscheiden. Die Kernaufgabe des Fachexperten ist es, die Entscheidungsfindung konstruktiv zu beeinflussen, also dafür zu sorgen, dass er mit seinen Überlegungen Aufmerksamkeit findet und verstanden wird. Fachexperten bereiten Entscheidungen vor, aber *sie entscheiden nicht selbst*. Natürlich kommt es vor, dass ein Experte von einem vielleicht unsicheren und entscheidungsschwachen Manager direkt gefragt wird, wie er sich denn in einer bestimmten Angelegenheit entscheiden solle. Wenn der Experte ihm daraufhin, vielleicht geschmeichelt durch seine temporäre Beförderung zum Entscheider, *seine* Antwort gibt, ohne Angabe der dahinter-

stehenden Überlegungen und ohne Bezug zu den Entscheidungskriterien seines Gegenübers, fällt er aus der Rolle. „Graue Eminenzen“ (erfahrene und anerkannte Fachleute), die so etwas tun, sind in der Praxis durchaus verbreitet und wegen ihres Wissens oft auch wertvoll. Sicherlich gibt es Beispiele, in denen Entscheidungen durch den eigentlich falschen Entscheider für die Organisation hilfreich waren. Aber wenn Graue Eminenzen immer wieder entscheiden und damit faktisch in die Führungsrolle ihres Vorgesetzten oder Vor-Vorgesetzten schlüpfen, sorgen sie zumindest mittelfristig für Konfusion und verwischen Verantwortlichkeiten. Wird daraus übliche Praxis, werden die Effizienz und die Effektivität der Organisation leiden. Darüber hinaus muss die Graue Eminenz damit rechnen, dass ihr dauernde Grenzüberschreitungen über kurz oder lang persönliche Nachteile bescheren können. Auch schwache Vorgesetzte haben in der Regel ein intuitives Gespür für die Anforderungen ihrer Rolle. Irgendwann werden sie deshalb die Verhältnisse wieder zurechtrücken und Regelverletzungen bestrafen wollen.

In manchen Unternehmen kommt es vor, dass Fachexperten zum Beispiel in Forschungs- und Entwicklungsfragen Veto- oder sogar Entscheidungsbefugnisse übertragen werden. Sofern dies ausdrücklich und spezifisch geschieht, kann das sinnvoll sein, ohne die beschriebene Aufteilung der Verantwortlichkeiten aufzuheben. Delegiert wird von Managern, und diese können Befugnisse jederzeit wieder zurücknehmen. Eventuell schon getroffene Expertenentscheidungen kann das Management ohnehin wieder aufheben, direkt oder am Ende einer Eskalation durch untergeordnete Stellen, weil ihre Gesamtverantwortung fortbesteht.

Wie bereits erwähnt, besteht eine weitere wichtige Aufgabe des Fachexperten darin, sein Fachwissen auf dem neuesten Stand, also dem „State of the Art“ zu halten. Das geschieht ganz wesentlich in Kollegenkreisen und in Expertennetzen (Communitys), die typischerweise auch über die Grenzen der Organisation hinausreichen. In solchen Netzwerken herrscht wie bei Teams horizontale Kommunikation unter prinzipiell Gleichgestellten vor. Das richtige Verhalten in Netzwerken und Teams folgt zu einem erheblichen Teil anderen Regeln als das Verhalten in hierarchischen Organisationen. Zu den Erfolgsfaktoren von Fachexperten gehört es deshalb nicht zuletzt, sich zwischen parallelen Formen der Arbeitsorganisation bewusst und sicher bewegen zu können.

Mit „Unternehmertum“ verbinden die meisten Menschen Unternehmensleitungen, also die ranghöchsten Linienmanager. Offensichtlich benötigen die Unternehmen heutzutage aber auch Fachexperten, die unternehmerisch denken und handeln. Die Beschränkung auf ein eher akademisches Selbstverständnis ließe für das Unternehmen viel zu viele wertvolle Wissenspotenziale brach liegen. In diesem Sinne wirksame Fachexperten benötigen deshalb ein vergleichsweise breiteres Können, einen ganzheitlichen Blick sowie den Mut, sich gegebenenfalls auch in laufende Entscheidungsprozesse einzumischen.

Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer
Wissenspotenziale stärker nutzen, die persönliche
Wirksamkeit erhöhen

Reiber, W.

2013, XVII, 211 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-2414-8