

Spezialisten richtig „dirigieren“

Meistens sind Unternehmen auf das Know-how von Spezialisten angewiesen. Deren selbstbewusstes Auftreten erschwert zuweilen ihre Führung.

Spezialisten sind hochqualifiziert und wollen einen spürbaren Einfluss auf das Unternehmen haben. Außerdem werden sie als rare und begehrte Arbeitskräfte von Mitbewerbern stark umworben. Deshalb ist es wichtig, Spezialisten emotional ans Unternehmen zu binden. Folgende Tipps sollten Sie als Führungskräfte beim Führen von Spezialisten beherzigen.



Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber eines Beratungsunternehmens in Starzein (Baden-Württemberg); der Wirtschaftspsychologe war Lehr-Coach an der Universität Tübingen.

FOTO: MÜLLERSCHÖN MANAGEMENT-BERATUNG

Tipp 1: Freuen Sie sich darüber, hochqualifizierte und entsprechend selbstbewusste Spezialisten in Ihrem Team zu haben (selbst wenn diese manchmal schwieriger als „normale“ Mitarbeiter zu führen sind)?

Tipp 2: Wenn nein, machen Sie sich bewusst, dass Sie zum Erfüllen komplexer und anspruchsvoller (Zukunfts-) Aufgaben das Know-how und die aktive Mitarbeit der Spezialisten brauchen.

Tipp 3: Freuen Sie sich darüber, dass Ihre Spezialisten stolz auf Ihr Know-how und selbstbewusst sind. Denn ohne diese Eigenschaften könnten sie ihre (Spezial-) Aufgaben nicht weitgehend eigenständig erfüllen.

Tipp 4: Gewähren Sie ihnen die Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen.

Tipp 5: Suchen Sie jedoch regelmäßig das Gespräch mit den Spezialisten darüber, welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele Ihr Unternehmen warum verfolgt, damit Sie bei Ihrer Arbeit die nötige Orientierung haben und eingebunden sind.

Tipp 6: Leiten Sie daraus im Gespräch mit ihnen konkrete Ziele für ihre Arbeit ab; des Weiteren Faktoren, die es hierbei zu beachten gilt.

Tipp 7: Lassen Sie den Spezialisten jedoch weitgehend freie Hand bei der Entscheidung, wie sie die vereinbarten Ziele erreichen und welche Wege sie hierzu einschlagen.

Tipp 8: Betrachten Sie Ihre Spezialisten als wertvolle Berater und Unterstützer. Signalisieren Sie ihnen diese Wertschätzung auch - zum Beispiel, indem Sie sie bei Entscheidungen eigeninitiativ um fachlichen Rat fragen.

Tipp 9: Prüfen Sie, inwieweit Sie sich möglicherweise persönlich angegriffen fühlen, wenn Spezialisten Ihre Einschätzungen oder Entscheidungen hinterfragen.

Tipp 10: Machen Sie sich bewusst, dass dieses Hinterfragen meist ein Ausdruck von Engagement ist.

Tipp 11: Erachten Sie es nicht als selbstverständlich, dass Ihre Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit identifizieren und sich für das Finden passender Problemlösungen engagieren. Sprechen Sie ihnen auch hierfür Anerkennung aus.

Tipp 12: Loben Sie Ihre Spezialisten auch öffentlich - also zum Beispiel im Team - dafür, welche wertvollen Beiträge sie zum Finden geeigneter Lösungswege und Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele leisten.

Tipp 13: Fragen Sie Ihre Spezialisten regelmäßig, was Sie zum Erfüllen Ihrer Aufgaben - künftig - brauchen. Lassen Sie sich auch bezüglich Ihres Führungsverhaltens ein Feedback geben.

Tipp 14: Der Wert der Arbeitskraft von Spezialisten hängt weitgehend von ihrem Spezial- bzw. Fachwissen ab. Dieses veraltet meist schnell. Bieten Sie den Spezialisten die Möglichkeit, sich fachlich weiterzubilden.

Tipp 15: Machen Sie sich bewusst, dass Hochleistungs-Teams in der Regel aus einer Vielzahl von Spezialisten bestehen, die optimal kooperieren. Solchen Teams gehört die Zukunft. Daher sollten Sie über die Kompetenz verfügen, solche Mitarbeiter und Teams zu führen. Arbeiten Sie daran.

DR. ALBRECHT MÜLLERSCHÖN

Informationen:
www.muellerschoen-beratung.de