

Spezialisten führen – 13 Tipps:

Qualifizierte Mitarbeiter sind selbstbewusst

Unternehmen sind zum Erreichen ihrer Ziele meist auch auf das Spezialwissen von Spezialisten angewiesen. Das wissen diese in der Regel exzellent qualifizierten Mitarbeiter. Entsprechend selbstbewusst sind sie. Das erschwert zuweilen ihre Führung.

Von Dr. Albrecht Müllerschön

Spezialisten sind hochqualifiziert – das wissen sie. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das bedeutet unter anderem: Sie hinterfragen Entscheidungen ihrer Vorgesetzten und konfrontieren diese mit ihren Erwartungen. Spezialisten haben zudem bezogen auf ihr Themengebiet oft ein größeres Fach- und Erfahrungswissen als ihre Führungskräfte. Deshalb können sie von diesen zumindest fachlich häufig nicht angeleitet werden. Auch ihre Arbeit können sie inhaltlich nur schwer kontrollieren. Das erschwert ihre Führung zusätzlich.

Spezialisten sind zudem aufgrund ihres Know-hows häufig rare und somit begehrte Arbeitskräfte. Das heißt: Sie sind von ihrem Arbeitgeber existenziell nicht abhängig, weil sie gute Job-Alternativen haben. Deshalb ist es wichtig, Spezialisten emotional ans Unternehmen zu binden – zum Beispiel, indem man

- ihnen große Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie attraktive Arbeitsmöglichkeiten bietet,
- sie in Entscheidungsprozesse integriert und
- ihnen regelmäßig signalisiert, wie sehr man sie als Person schätzt und welch wertvollen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten.

Hier 13 Tipps, die Sie als Führungskraft beim Führen von Spezialisten beherzigen sollten.

- Tipp 1:** Freuen Sie sich, dass Sie hochqualifizierte Spezialisten in Ihrem Team zu haben, denn zum Erfüllen komplexer und anspruchsvoller (Zukunfts-)Aufgaben benötigen Sie ihr Können und Know-how.
- Tipp 2:** Freuen Sie sich zudem darüber, dass Ihre Spezialisten stolz auf Ihr Wissen und Können und entsprechend selbstbewusst sind. Denn ohne diese Eigenschaften könnten sie ihre Spezialaufgaben nicht weitgehend eigenständig erfüllen.
- Tipp 3:** Gewähren Sie ihnen die Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die sie für ihre Aufgaben brauchen.
- Tipp 4:** 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 5:** Leiten Sie aus den Unternehmenszielen im Gespräch mit ihnen konkrete Ziele für ihre Arbeit ab; außerdem Faktoren, die es hierbei zu beachten gilt.
- Tipp 6:** Lassen Sie den Spezialisten jedoch weitgehend freie Hand, wie sie die vereinbarten Ziele erreichen und welche Wege sie hierzu einschlagen.

Tipp 7: Betrachten Sie Ihre Spezialisten als wertvolle Berater und Unterstützer, wenn es um das Erreichen der Ziele Ihres Bereichs und des Unternehmens geht. Signalisieren Sie ihnen diese Wertschätzung – zum Beispiel, indem Sie sie eigeninitiativ um fachlichen Rat fragen.

Tipp 8: Prüfen Sie, ob Sie sich möglicherweise persönlich angegriffen fühlen, wenn Spezialisten Ihre Einschätzungen oder Entscheidungen hinterfragen. Machen Sie sich bewusst, dass dieses Hinterfragen meist ein Ausdruck von Engagement ist.

Tipp 9: 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 10: Loben Sie Ihre Spezialisten auch öffentlich – also zum Beispiel im Team – dafür, welch wertvollen Beitrag sie zum Finden geeigneter Lösungswege und Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele leisten.

Tipp 11: Fragen Sie Ihre Spezialisten regelmäßig, was Sie zum Erfüllen Ihrer Aufgaben – künftig – brauchen. Lassen Sie sich auch bezüglich Ihres Führungsverhaltens ein Feedback geben.

Tipp 12: Der Wert der Arbeitskraft von Spezialisten hängt weitgehend von ihrem Spezial- beziehungsweise Fachwissen ab. Dieses veraltet schnell. Das wissen auch die Spezialisten. Bieten Sie ihnen deshalb die Möglichkeit, sich fachlich weiterzubilden.

Tipp 13: Machen Sie sich bewusst, dass Hochleistungsteams in der Regel aus einer Vielzahl von Spezialisten bestehen, die optimal kooperieren. Und solchen Teams gehört die Zukunft. Deshalb ist es für Ihren Erfolg als Führungskraft wichtig, dass Sie über die Kompetenz verfügen, solche Mitarbeiter und Teams zu führen. Arbeiten Sie daran.

Zum Autor: Dr. Albrecht Müllerschön

ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzeln (Baden-Württemberg), die unter anderem ein Seminar „High Performer und selbstbewusste Spezialisten führen“ anbietet. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen (Internet: www.muellerschoen-beratung.de).

