

MANAGEMENT

PROFI-GUIDE	Anlagenbau		ENTSCHEIDER-FACTS	Für Manager <ul style="list-style-type: none">• Spezialisten in Unternehmen haben oft aufgrund ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten ein sehr hohes Selbstbewusstsein.• Sie zu führen, erfordert einen besonderen Umgang und eine emotionale Bindung an das Unternehmen, um sie nicht an Mitbewerber zu verlieren.• Oftmals können Sie die Spezialisten, zumindest fachlich, nicht anleiten. Auch ihre Arbeit können Sie inhaltlich nur schwer kontrollieren.
	Branche	●●●●		
Funktion	Chemie	●●●●		
	Pharma	●●●●		
	Ausrüster	●●●●		
	Planer	●●●●		
	Betreiber	●●●●		
	Einkäufer	●●●●		
Manager	●●●●			

Spezialisten FÜHREN

Unternehmen sind beim Erreichen ihrer Ziele meist auch auf das Wissen von Spezialisten angewiesen. Diese exzellent qualifizierten Mitarbeiter sind mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ein Erfolgsfaktor. Doch das ist den Spezialisten bewusst. Dementsprechend zeigen sie sich selbstbewusst, und das erschwert zuweilen ihre Führung. Spezialisten sind hochqualifiziert. Entsprechend selbstbewusst agieren und treten sie auf. Das bedeutet unter anderem: Sie hinterfragen die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten, konfrontieren sie mit ihren Erwartungen und wollen einen spürbaren Einfluss auf das Geschehen in ihrem Umfeld haben. Spezialisten haben zudem bezogen auf ihr Themengebiet häufig ein größeres Fach- und Erfahrungswissen als ihre hierarchischen Vorgesetzten. Deshalb können sie von diesen, zumindest fachlich, oft nicht angeleitet werden. Auch ihre Arbeit können sie inhaltlich nur schwer kontrollieren. Das erschwert ihre Führung zusätzlich.

Der Autor:



Dr. Albrecht Müllerschön, Inhaber der Müllerschön Managementberatung

Zudem sind Spezialisten aufgrund ihres Know-hows und Könnens häufig rare und somit begehrte Arbeitskräfte. Entsprechend werden sie von Mitbewerbern umworben. Das heißt: Ihre existenzielle Abhängigkeit von ihrem aktuellen Arbeitgeber ist gering, da sie gute Job-Alternativen haben. Deshalb ist es wichtig, Spezialisten emotional ans Unternehmen zu binden. Beispielsweise durch

- Angebote großer Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie attraktive Arbeitsmöglichkeiten
- Integration in Entscheidungsprozesse und
- regelmäßige Signale, wie sehr man sie als Person und ihre Arbeit schätzt und welchen wertvollen Beitrag sie zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Hier fünfzehn Tipps, die Sie als Führungskraft beim Führen von Spezialisten beherrschen sollten.

Tipp 1:

Prüfen Sie, ob Sie sich darüber freuen, hochqualifizierte und entsprechend selbstbewusste Spezialisten in Ihrem



Suchen Sie immer wieder das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern über das Thema Veränderung.

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 Spezialaufgaben nicht weitgehend eigenständig erfüllen.

Tipp 4:

Gewähren Sie ihnen die Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die sie brauchen.

Tipp 6:

Leiten Sie daraus im Gespräch mit ihnen konkrete Ziele für ihre Arbeit ab; des Weiteren Faktoren, die es dabei 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 dafür einschlagen.

Tipp 8:

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 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, welchen wertvollen Beitrag sie zum Finden geeigneter Lösungswege und Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele leisten.

Tipp 13:

Fragen Sie Ihre Spezialisten regelmäßig, was Sie zum Erfüllen Ihrer Aufgaben brauchen - auch in Zukunft. Lassen Sie sich ebenfalls bezüglich Ihres Führungsverhaltens ein Feedback geben.

Tipp 14:

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

Tipp 15:

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! •



Weitere interessante Management-Artikel finden Sie unter www.chemietechnik.de/1609ct610 oder scannen Sie den QR-Code.