



Führung und die Rolle des Experten

Wolfgang Reiber

1. Aufstieg geht über Führungspositionen

Die Feststellung, dass Führung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen gehört, findet heute mit Recht breite Zustimmung. Schon lange erhält das Phänomen Führung große Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis. Auch ein großer Teil der betrieblichen Weiterbildung widmet sich traditionsgemäß diesem Thema. Die Gruppe der Führungskräfte erfreut sich besonderer Beachtung bei den unterschiedlichen Systemen der Personalentwicklung, des Personalmarketings und der Personalbetreuung. Nicht zuletzt äußert sich das in attraktiven Karrieremöglichkeiten, im Status und in privilegierten Gehältern. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn ehrgeizige Mitarbeiter ungeduldig in Führungspositionen drängen und im Erfolgsfall ihre alte Stelle gerne verlassen. Der damit verbundene Unterschied in den Wertigkeiten ist jedoch nicht unproblematisch. Häufig gewinnt das Unternehmen eine nur durchschnittlich begabte (Linien-) Führungskraft, die bald selbst entdeckt, dass ihr diese Art von Arbeit wenig Spaß macht, und verliert einen wichtigen Experten, den es dringend für andere Aufgabenstellungen gebraucht hätte. Wenn der qualifizierte Experte jedoch aufsteigen möchte, weil er vielleicht seiner Familie zeigen will, dass auch er es „zu etwas bringen kann“ und außerdem kein Interesse hat, viele Jahre lang gehaltlich stehen zu bleiben, hat er meistens keine Wahl. Die Personalsysteme in den großen Unternehmen sehen in der Regel nur eine Aufstiegsform vor, nämlich die in der Linie.

2. Führen ist nicht gleich Führen

Die beschriebene Praxis berücksichtigt nicht, dass es in den letzten Jahren Entwicklungen gegeben hat, die die selbstverständliche Dominanz des Linienmanagements infrage stellen. Projektmanager und Experten sind mittlerweile in vielen Unternehmen ähnlich oder gleich wichtig geworden. Es handelt sich bei ihnen ebenfalls um Führungskräfte, auch wenn sie nicht Gruppen-, Abteilungs- oder Bereichsleiter sind und meistens anders wahrgenommen und behandelt werden.

Führen ist nicht gleich Führen. Die Leitung beispielsweise einer Abteilung oder auch einer ganzen Geschäftseinheit (Hier bezeichnet als **Führen 1**) unterscheidet sich in wichtigen Hinsichten von der Leitung eines Projektes (**Führen 2**). Projekte sind wegen der Beschränkungen der klassischen Linienhierarchie immer mehr zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Unternehmenswirklichkeit geworden. Wir haben es vielerorts mit zwei parallelen

Organisationsformen zu tun, die sich komplementär verhalten, aber oft auch heftig konkurrieren, vor allem um Einfluss und Ressourcen.

Eine dritte Form von Führung ist die Führung als Experte oder, wenn man so will, als Wissensunternehmer. Das situativ bedingte und temporäre Führen einer Gruppe kann dazu gehören. Diese Form von Führung beinhaltet die proaktive Übernahme von Mitverantwortung für das Erreichen gemeinsamer Ziele, ohne offiziell ernannter oder gewählter Leiter zu sein. Damit ist folgendes gemeint: In einem guten Team sind alle Mitglieder mit dem angestrebten Ergebnis hoch identifiziert. Wenn auf dem Weg zum Ziel unerwartete Chancen, Hindernisse oder Engpässe auftauchen, wird derjenige dem Team weiterhelfen (und es damit temporär führen), der gerade jetzt aufgrund seiner Expertise Problemlösungsideen entwickelt und durchsetzt. Wechselnde Schwierigkeiten rufen in einem solchen Team nacheinander unterschiedliche Experten auf den Plan. Das Ganze geschieht selbstorganisiert und ohne Aufforderungen durch Dritte.

Diese Form sei hier bezeichnet als (informelles) **Führen 3**. Es ist die Art und Weise, wie Experten von sich aus initiativ werden (sollen), um ihre Expertise der Organisation wirksam zur Verfügung zu stellen.

Unternehmen im globalen Wettbewerb, deren Erfolg in hohem Maße von dem Wissen abhängt, das in ihren Produkten und Verfahren eingebaut ist, sind auf solches Verhalten ihrer Experten immer mehr angewiesen. Linienmanager besitzen i.d.R. keinen vollständigen Überblick mehr über die verfügbare Expertise in ihrem Zuständigkeitsbereich. Mit wachsenden Führungsspannen bzw. abflachenden Hierarchien wird diese Lücke noch größer. Auch mit den ausgeklügeltesten Methoden des Wissensmanagements kann eine 100 % -ige Erfassung von Wissensbeständen nicht gelingen.

Wissen ist in den letzten Jahren mehr und mehr zum dominierenden Produktionsfaktor in der Volkswirtschaft und in einzelnen Unternehmen geworden. Auf den meisten Märkten werden zunehmend anspruchsvolle, intelligente und innovative Güter gehandelt. Einfache Produkte, die leicht imitiert, hergestellt und vertrieben werden können, geraten schnell unter einen so hohen Kostendruck, dass sie heute auch einem hervorragend geführten Unternehmen keine nachhaltige Existenzgrundlage mehr geben können.

Die Rolle der Experten wird dadurch erheblich gestärkt, denn sie sind es, die in Zeiten von Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung den Unterschied machen. Voraussetzung ist, dass sie sich selbst gut managen können und dass sie ihrerseits gut gemanagt werden. In den Personalentwicklungs- und Betreuungsfunktionen vieler Unternehmen hat die gestiegene Bedeutung von

Experten allerdings noch keinen Niederschlag gefunden. Es ist wahrscheinlich, dass sich dies ändern wird, wenn die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt wieder anzieht.

3. Führen als Linienvorgesetzter

Allgemein gesehen besteht die Aufgabe eines Managers darin, die von ihm geleitete Organisation zu angestrebten Ergebnissen zu führen, sie einigermaßen stabil zusammenzuhalten, ihr Richtung zu geben und für Zukunftsfähigkeit zu sorgen.

Durch eine soziologische Brille betrachtet, lässt sich eine Organisation als kontinuierlicher Fluss von Entscheidungen beschreiben, denen Kommunikation zugrunde liegt. Entscheidungen zu treffen gehört zu den Primäraufgaben des Managers, damit der Fluss aus Handlungen und Anschlusshandlungen nicht ins Stocken gerät.

Das Konstruktionsprinzip der hierarchischen Organisation fixiert dafür ein Ungleichgewicht zwischen „oben“ und „unten“, eine asymmetrische Machtverteilung. Relevante Entscheidungen werden unter Berücksichtigung bestimmter Regularien wie z.B. der Einhaltung des Dienstweges getroffen, vertikale Kommunikation bekommt herausragende Bedeutung. Horizontale Kommunikation unter Gleichgestellten ist freigestellt, aber (zunächst jedenfalls) folgenlos. Diagonale Kommunikation ist, sofern sie nicht absichtsvoll organisiert wird, zufällig.

Hierarchie vermag auf diese Weise, Komplexität zu reduzieren und Handlungssicherheit herzustellen. Das gelingt durch die Engführung der entscheidungsrelevanten Kommunikation. Aber hierin liegt gleichzeitig ihre Beschränkung bei steigender Umweltkomplexität.

Manager haben zu entscheiden und damit Festlegungen zu treffen in einem oft unübersichtlichen Feld hoher Kontingenz, voller Unschärfen, Paradoxien und Dilemmata. Ein einziges Richtig, gar schon von vornherein absehbar, gibt es in der Regel nicht. Experten haben die Aufgabe, das kontingente Feld an Möglichkeiten kompetent aufzuspannen und aus ihrer jeweils spezifischen Perspektive anhand der *Kriterien der Entscheider* zu bewerten. Jede fachliche Bewertung ist aber notgedrungen einseitig und erhöht möglicherweise zusammen mit anderen fachlich begründeten Perspektiven und Bewertungen die Unsicherheit der Situation. Für die erfolgreiche Bewältigung dieser Unsicherheit werden Manager bezahlt.

Ein Manager trägt vor diesem Hintergrund in erster Linie Verantwortung für die Zielerreichung. „Seine“ Führungseinheit hat den primären Zweck, bestimmte, wiederkehrende Sachaufgaben zu erledigen und Probleme zu lösen, auch wenn sich die Grundlagen dafür ständig verändern und nur schwer bestimmbar sind. Wenn der Führungseinheit die sinnvollen Sachaufgaben ausgehen oder ihre Erledigung dauerhaft nicht gelingt, verliert sie ihre Existenzberechtigung.

Ein Linienvorgesetzter trägt darüber hinaus Verantwortung für die ihm zugeordneten Menschen. Diese arbeiten mit ihm als Mitarbeiter für eine unbestimmte Zeit zusammen, und die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist von vornherein asymmetrisch. Das Vorgesetztenverhalten hat große Auswirkungen auf Leistung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Darüber hinaus entscheidet der Vorgesetzte wesentlich mit über berufliche und finanzielle Entwicklungen und er trägt außerdem Verantwortung für die zukunftsorientierte Entwicklung von Qualifikationen in seinem Verantwortungsbereich: Personalentwicklung gilt vielerorts mit Recht als die wichtigste Führungsaufgabe.

Nicht zuletzt trägt der Linienvorgesetzte Verantwortung für die (Teil-) Organisation als Ganzes: Sie ist ihm anvertraut, und er hat sie fit zu halten sowie strategiekonform weiter zu entwickeln. Seine Arbeit gleicht in mancher Hinsicht der eines Gärtners. Seine direkten Interventionsmöglichkeiten sind begrenzt. Eine Blume wächst auch nicht dadurch schneller, dass man an ihr zieht. Aber er hat für „gesunde“ und zukunftsfreundliche Bedingungen zu sorgen, damit seine Einheit auch über den Tag hinaus in der Lage ist, die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen und ihre Existenzberechtigung damit zu bestätigen.

4. Führen als Projektleiter

Der Projektleiter hat in der Regel keine Anweisungsbefugnisse gegenüber den Teammitgliedern. Er fungiert intern als primus inter pares. Dementsprechend trägt er eine geringere Verantwortung als der Linienvorgesetzte. Da Projekte grundsätzlich temporärer Natur sind und die Teammitglieder ebenfalls nur vorübergehend und zeitweise dabei sind, reduziert sich die Verantwortung des Projektleiters auf die Zielerreichung. Das ist schwer genug, denn selten hat er mehr als 60 oder 70 % Einfluss darauf. Gleichzeitig sind Projekte oft strategisch von herausragender Bedeutung, und die Regelorganisation (die Linie) kann die benötigten Ergebnisse aufgrund ihrer Konstruktionsprinzipien nicht herbeiführen. Genau deshalb gibt es Projektmanagement, und zwar mehr denn je.

Ein Projektleiter benötigt für seine Arbeit spezielle Expertise, deren Umfang und Qualität über die Stufe entscheidet, die er in der formellen oder informellen

Projektleiterhierarchie besetzt. Zu dieser Expertise gehören die bekannten Planungs-, Steuerungs- und Visualisierungsverfahren, soziale Technologien, kommunikative und mikropolitische Fähigkeiten.

Projekte kann man als zeitlich begrenztes Ein-Produktunternehmen verstehen, beauftragt und kontrolliert von der Linienhierarchie. Für die Durchsetzung von Entscheidungen innerhalb seines Teams oder im jeweiligen Projektumfeld muss der Projektleiter die übergeordnete Autorität (z.B. den Steuerkreis) einschalten, wenn seine Möglichkeiten der Überzeugung und der Motivation erschöpft sind.

Innerhalb des Teams gibt es wegen der fehlenden Formalautorität des Leiters kein Beziehungs- und Machtungleichgewicht von vornherein. Dadurch wird die horizontale Kommunikation bedeutungsvoll und eine größere Komplexität bearbeitbar. Der Blick richtet sich nicht nach oben, sondern in die gemeinsame Mitte. Strukturmuster bilden sich ziel- und aufgabenorientiert heraus und verändern sich mit den Problemlösungsaufgaben. Entscheidungen folgen bestimmten, in der Regel nicht a priori festgelegten Kommunikations-, Reflexions- und Aushandlungsprozessen. „Richtigkeiten“ werden konsensual festgelegt. Das ist mühsam und zeitaufwendig, erhöht aber, wenn die notwendigen Bedingungen gegeben sind, das Innovations- und Problemlösungspotential. Und darauf kommt es bei Projekten normalerweise an.

Teams (und auch Netzwerke als selbstorganisierter und polyzentrischer Verbund von Teams oder Einzelpersonen) besitzen eine völlig andere Binnenlogik als die Hierarchie. Sie können damit die Beschränkungen der Hierarchie teilweise ausgleichen, „zahlen“ dies aber mit zumindest zwischenzeitlichen Turbulenzen, Krisen und emotionalem Stress. Teams sind nur inmitten einer übergeordneten Organisation denkbar, also im Schatten der Hierarchie. Es gibt viele Beispiele für Irritationen und Turbulenzen, die durch das Zusammentreffen der unterschiedlichen Organisationsprinzipien entstehen.

Den Widerspruch zwischen hierarchischer Logik und Teamlogik muss letztlich der Projektmanager bewältigen, wenn er seine Ziele erreichen will. Das gehört zu seinen spezifischen Leistungsanforderungen und definiert mit seine Rolle in der Organisation.

5. Führen als Experte

Der Experte führt sich selber, möglicherweise auch zeitweise und informell die Gruppe, der er jeweils gerade angehört. Vielleicht beschäftigt er darüber hinaus an seinem Platz einen oder zwei Assistenten, aber für unseren Zusammenhang interessiert es, wie er seine Rolle als Experte wahrnimmt und seine Wirksamkeit

in der Organisation steuert. Er trägt Verantwortung dafür, dass es ihm gelingt, seine Expertise in die relevanten Entscheidungsprozesse einzubringen.

Der Experte verfügt gegenüber dem gewöhnlichen Sachbearbeiter über zusätzliche Wissenspotentiale. Ein Sachbearbeiter setzt Entscheidungen auf der Grundlage seiner Fachlichkeit und im Rahmen offizieller Regeln und Verfahren um. Er versteht vielleicht, wie ein bestimmtes Softwareprogramm zu bedienen ist. Der Experte dagegen weiß nicht nur, wie es geht, sondern auch, warum. Er hat die Software eventuell selbst entwickelt, weiß um die getroffenen Optionen, die Zielkonflikte und um die eingebauten Kompromisse. Er kann es deshalb auch weiter entwickeln oder ganz neue Lösungen finden.

Der Experte verfügt über das vor allem für die Zukunft der Organisation notwendige Fach- und Methodenwissen. Er verfügt außerdem über heuristische und persönliche Fähigkeiten und ist damit imstande, auch außerhalb der Routine Problemlösungen zu erzielen und Innovationen zu kreieren. Sein Wissen ist in hohem Maße personales Wissen. Deshalb sind Organisationen so sehr und immer mehr auf ihn angewiesen.

Experten sind Wissensträger. Wie schon erwähnt, besteht Ihre Kernaufgabe darin, einen Wissensbeitrag zur Zukunftsfähigkeit der Organisation zu leisten. Dafür müssen sie sich - im Rahmen der übergeordneten organisatorischen Zielsetzungen und Werte - selbst so führen, dass ihr spezielles Wissen Eingang findet in relevante Entscheidungssituationen. Ihre Wirksamkeit hängt davon ab, ob es ihnen gelingt, in den richtigen Situationen, das heißt zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, im Beisein der richtigen Menschen relevantes Wissen in geeigneter Weise einzubringen. Das in diesem Sinne richtige Einbringen von Wissensressourcen kann man durchaus unternehmerisch nennen, weil es darum geht, erfolgsorientiert Chancen für das Unternehmen zu nutzen und Risiken auszuweichen. So verstanden kann man Experten als „Wissensunternehmer“ bezeichnen.

Der Organisation bzw. dem verantwortlichen Management ist es freigestellt, ob sie das eingebrachte Wissen für ihre Entscheidungen verwendet oder nicht. Wie schon erwähnt, steht das Management heute typischerweise vor Entscheidungssituationen mit hoher Unsicherheit. Mehrere Optionen stehen zur Bewältigung einer unüberschaubaren Zukunft zur Verfügung – Optionen, welche Fachexperten entscheidungsreif aufbereitet haben. Ein einziges und objektives Richtig lässt sich oft nicht eindeutig ableiten. Typisch ist das Auftreten von Polaritäten, von Spannungen und Konflikten. Diese müssen, um produktiv zu werden, Zeit und Raum bekommen, eine Weile gehalten und ausgehalten werden. Spannungs- und Konfliktfelder sind Ausdruck der realen Komplexität. Meistens werden sie als unangenehm empfunden und oft reflexhaft abgewehrt.

Das Ergebnis ist dann eine vorschnelle und häufig schlechte Entscheidung. Experten müssen helfen, das zu verhindern, indem sie immer wieder auf die Polaritäten hinweisen. Letztendlich aber muss die Führungskraft entscheiden, und zwar nach bestem Ermessen. Das steht im Zentrum ihrer Rolle.

Während das Management in der Hierarchie der Organisation seinen Ort hat, findet man Wissensunternehmer typischerweise in Expertennetzen, die oft über die Grenzen der Organisation hinausreichen. Hier tauschen sie sich aus, pflegen und entwickeln ihr Wissen weiter. In solchen Netzwerken herrscht horizontale Kommunikation unter prinzipiell Gleichgestellten. Wirksam werden muss der Experte jedoch in „seiner“ hierarchisch strukturierten Organisationen, wo vertikale Kommunikation entscheidungsrelevant ist - eine Komplikation, die wir bereits weiter oben kennen gelernt haben.

Zur Rolle von Experten gehört darüber hinaus Loyalität gegenüber ihren Organisationen und Identifikation mit den maßgeblichen Strategien und Zielen. Andernfalls kann er nicht als Wissensunternehmer tätig werden, der sich z.B. eigenverantwortlich einschaltet, wenn er durch seine Fachbrille „Gefahr im Verzug“ oder überraschende neue Chancen entdeckt.

Das bedeutet auch, dass der Experte für die Organisation eine Sensorfunktion wahrnimmt. Auf diese Weise erhöht er die (wahrgenommene) Komplexität, die der Linienmanager anschließend durch seine Entscheidungen wieder reduziert und handhabbar macht.

6. Fazit

Wir haben hier drei für die Organisation wesentliche und komplementäre Rollen unterschieden: die des Linienmanagers, des Projektleiters und des Experten. In allen Fällen handelt es sich um Führungskräfte, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidend sind. In der Praxis beobachten wir jedoch eine gewisse Schiefelage im Hinblick auf die Aufmerksamkeit, die diese drei Rollen jeweils erfahren. Vor allem für Linienmanager stehen interessante Karrierewege zur Verfügung, es gibt für sie bewährte Instrumente und Systeme sowie vielfältige Weiterbildungsangebote. Die Gruppe der Projektleiter hat in den letzten Jahren aufgeholt. Im Vergleich zu früher wird heute viel für ihre Qualifizierung investiert. Zumindest indirekt ergeben sich dadurch Statusgewinne und neue Karrierechancen.

Relativ stiefmütterlich fühlen sich viele Experten behandelt. Die Besonderheit und die gewachsene Bedeutung ihrer Rolle sehen sie häufig nicht hinreichend gewürdigt. Im Ergebnis schielen sie auf die attraktiven Linienpositionen und

verlieren dadurch an Wirkung.

Auch vor dem Hintergrund, dass es wahrscheinlich bald wieder verstärkt darum gehen wird, Schlüsselkräfte längerfristig an das Unternehmen zu binden, empfiehlt es sich, bereits heute über spezielle Personalentwicklungs-, Betreuungs- und eventuell auch Gehaltssysteme für die Zielgruppe der Experten nachzudenken.

Qualifizierungsangebote könnten sich beispielsweise an folgenden Fragen orientieren:

- Wie kann der Experte ein stärkeres Bewusstsein für seine spezifische Rolle in der Organisation und eine größere Sicherheit darin gewinnen?
- Wie kann er allgemein seine Wirksamkeit erhöhen?
- Wie kann er auch die personalen und mikropolitischen Kompetenzen erwerben, die er benötigt, um sich eigeninitiativ und erfolgreich an den richtigen Stellen einzuschalten?
- Wie kann er persönlich Methoden für den adäquaten Umgang mit Wissen erwerben?
- Wo liegen Ansatzpunkte für die methodische Weiterentwicklung des Wissensmanagement überhaupt?
- Wie kann er Netzwerke von Experten mitgestalten und mitsteuern, in denen relevante Expertise ausgetauscht, weiterentwickelt und der Organisation zur Verfügung gestellt wird?

Wenn es gelingt, die Experten durch Weiterbildung und mit Hilfe personalpolitischer Instrumente in ihren Rollen zu stärken, wird ihre Effektivität und damit die der gesamten Organisation wachsen. Gleichzeitig wird ihre Zufriedenheit und ihre Motivation zunehmen, was dazu führen kann, dass mancher wertvolle Experte mit Freude und Elan Experte bleibt und nicht das Gefühl mit sich herumträgt, eine attraktive Laufbahnalternative in seiner Organisation versäumt zu haben.