



Experten – eine vernachlässigte Spezies in unseren Organisationen?

Wolfgang Reiber

Aufgrund der makroökonomischen Veränderungen der letzten Jahre werden in den Unternehmen immer wieder Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand gestellt und zum Teil radikal umgebaut. Führung spielt dabei als Erfolgsfaktor eine Schlüsselrolle. Deshalb ist es kein Wunder, dass die Gruppe der Führungskräfte in den Unternehmen besondere Aufmerksamkeit erfährt, z. B. bei Personal- und Entgeltsystemen sowie bei der Personalentwicklung.

Eine andere Gruppe wird dagegen oft stiefmütterlich behandelt: die Gruppe der Experten. Karriere, der Zuwachs an Status und größere gehaltliche Entwicklungen sind meist nur in der Linie möglich, was oft dazu führt, dass Experten sobald es geht, in eine Führungsposition wechseln. Damit verlieren Unternehmen jedoch gute Experten und gewinnen mittelmäßige Manager, denen diese Art von Arbeit außerdem noch nicht einmal Spaß macht.

Zwar ist es richtig, dass die Bedeutung von Führung zugenommen hat. Die Bedeutung von Experten ist jedoch ebenfalls gewachsen. In den heutigen wettbewerbsintensiven Märkten haben einfache, teuer hergestellte und leicht imitierbare Produkte und Leistungen kaum mehr eine Chance. Innovationen sowie in Produkte und Verfahren eingebaute Intelligenz bringen den wettbewerbsrelevanten Unterschied. Und damit dies möglich ist, werden Experten als Wissensträger und Wissensgeneratoren gebraucht, die kompetent, motiviert und selbstbewusst ihre spezifische Rolle in der Organisation spielen.

Die Rolle von Managern besteht im Kern darin, Entscheidungen zu treffen, damit Mehrdeutigkeit aufgelöst und zielorientiert gehandelt werden kann. Die wichtigen Entscheidungssituationen sind jedoch in aller Regel von Komplexität und Unsicherheit geprägt. Es gibt keinen passenden Algorithmus dafür und auch kein einziges „Richtig“. Stattdessen ist Ermessen erforderlich, was riskant ist, weil der Manager meist die relevanten Grundlagen seiner Entscheidung und die zu erwartenden Folgen und Nebenfolgen nicht vollständig überblicken kann. Dennoch behält er die Gesamtverantwortung. Um erfolgreich zu sein, ist der Manager abhängig von der Qualität der Entscheidungsvorbereitung durch Experten.

Hinzu kommt, dass Manager meist gar nicht wissen, was ihre Experten alles wissen. Sie müssen darauf vertrauen, dass ihre Experten mit dem gemeinsamen Ziel identifiziert sind und gegebenenfalls eigeninitiativ und proaktiv handeln.

Die Rolle des Experten beinhaltet im Kern die Aufgabe, relevantes Wissen zielorientiert und wirkungsvoll in den relevanten Entscheidungsprozess einzuspeisen. Wirkungsvoll heißt, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, mit den richtigen Personen und in der richtigen Art und Weise.

Experten bauen (wahrgenommene) Komplexität auf, und Manager reduzieren sie anschließend wieder durch ihre (riskante) Entscheidung. Auf diese Weise funktioniert das Zusammenspiel der beiden komplementären Rollen.

Experten müssen dabei wissen, dass ihre individuelle Sichtweise wichtig, aber notwendigerweise einseitig ist. Erst das Puzzle der Einzelexpertisen ergibt ein entscheidungsreifes Gesamtbild, und entscheidungsrelevant sind immer noch zusätzliche Aspekte, z. B. strategischer oder politischer Art. Die damit eingeforderte Bescheidenheit darf jedoch beim einzelnen Experten kein Zurücknehmen in der Sache mit sich bringen. Offensives Verhalten ist genauso wichtig wie der Blick über den Tellerrand der eigenen Expertise hinaus.

Experten zeigen oft bestimmte Verhaltensmuster, die ihre Wirksamkeit für die Organisation reduzieren. Ihr fachlicher Blick geht (hoffentlich) tief, ist aber gelegentlich auch sehr eng.

Manche sind enttäuscht und ärgerlich, wenn ihr sachlich fundierter und gut begründeter Vorschlag nicht in die Entscheidung mit eingeht. Sie können oder wollen nicht einsehen, dass andere bzw. übergeordnete Gesichtspunkte wichtiger waren. Sie reagieren dann trotzig und reduzieren ihr Engagement.

Verbindet sich die Enge des Blicks mit großem Ehrgeiz, kommt es leicht zu einem anderen Problem, nämlich zu einer destruktiven Rivalität zwischen verschiedenen Teilexpertisen. Welcher Gesichtspunkt setzt sich durch, ist dann die Frage, und zwar (fast) unabhängig von der jeweiligen Ausgangslage und den maßgeblichen Zielvorstellungen. Der Manager muss trotzdem entscheiden, aber seine Grundlagen sind möglicherweise nur das Ergebnis gruppendynamischer Prozesse.

Wenn schließlich ein Experte mit falschem Ehrgeiz auf einen eher unsicheren und entscheidungsschwachen Manager trifft, kann es leicht passieren, dass am Ende nicht das Ermessen der Führungskraft, sondern die einseitigen oder gar interessensgefärbten Einflüsterungen der „grauen Eminenz“ entscheidend sind. Diese steuert dann hintergründig und schlüpft faktisch in die ihr nicht zugewiesene Führungsrolle.

Experten sollten grundsätzlich nicht bestimmte Entscheidungen forcieren oder suggerieren, sondern Spannung aufbauen durch die Verdeutlichung von Optionen, Bedingungen und Wechselwirkungen. Nur so lässt sich die reale Komplexität „draußen“ überhaupt wahrnehmen und angemessen bearbeiten. In der Regel wird die durch Unbestimmtheit und Kontingenz aufkommende Spannung als unangenehm empfunden, und es wächst das Bedürfnis, durch eine rasche Entscheidung Sicherheit und Entspannung zurück zu gewinnen. Wird aber diesem Bedürfnis zu früh nachgegeben, leidet die Qualität der

Entscheidung. Die Folgen für die Organisation sind ungünstig, manchmal fatal. Und das liegt, wie beschrieben, teilweise im Verhalten von Experten, die entweder ihre Rolle nicht kennen oder die lieber in eine andere, vermeintlich wertvollere Rolle schlüpfen.

Eine mögliche Konsequenz für Unternehmen ist es, die Expertenrolle in ihren Häusern deutlicher herauszuschälen und aufzuwerten. Das kann durch Bekundungen geschehen. Besser ist es, wenn eine zusätzliche Abstützung hinzukommt durch spezifische Personalsysteme wie eigene Karrierepfade, Entgeltsysteme und Personalentwicklungsmaßnahmen für Experten.

Elemente von Personalentwicklung könnten z. B. Seminare für Experten sein, die sich auf der Grundlage eines klaren Rollenverständnisses mit den Möglichkeiten und Bedingungen ihrer persönlichen Wirksamkeit beschäftigen. Ein weiteres Thema könnte Wissensmanagement sein bzw. der adäquate Umgang mit und die methodische Weiterentwicklung von Wissen, alleine und in Netzwerken von „Peers“.