

Das Management von Spezialisten

Von Oliver Recklies

Führung von Selbstorganisierern.....	2
Schwierigkeiten bei der Messung von Produktivitäten	2
Über- und Unterstellung werden unwichtig	2
Führungskräfte verstehen die Aufgaben ihrer Mitarbeiter nicht mehr	3
Kopfarbeiter haben andere Werte.....	3
Lösungsansätze	4

Die Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen oder sogar einer ganzen Wirtschaft ist heute nur noch zu einem geringen Teil von – einem früher sehr wichtigen Thema – der Lohnkostenproblematik bestimmt. Damit waren die Kosten der direkten, manuellen Arbeit gemeint. Diese Kosten sind aber heute nur noch in wenigen Branchen ein kritischer Faktor und hier nur in solchen Unternehmen, die nicht rechtzeitig reagiert und gegengesteuert haben. In den am weitesten entwickelten Industrien betragen diese Kosten bereits weniger als 10 % der Gesamtkosten. An ihre Stelle ist eine neue Kostenart getreten und ihr Anteil wird in der Zukunft aufgrund der technologischen Entwicklung noch weiter zunehmen – die Wissensarbeit. Geistige Arbeit macht (und wird es in der Zukunft auch weiter tun) einen immer größeren Anteil an den Gesamtkosten aus.

Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass trotz der durchgeführten Automatisierung und Informatisierung in den unterschiedlichsten Ausprägungen zwar die Zahl der Mitarbeiter in den ehemals dominierenden Bereichen gesenkt wurde, aber nur sehr selten der eigentliche Personalaufwand. Vor der Automatisierung waren viele preiswerte Arbeitskräfte im Einsatz – nach der Automatisierung arbeiten in diesen Bereichen zwar weniger Leute, diese

sind aber in der Regel hochqualifizierte und somit teure Spezialisten: Computer- und Netzwerkspezialisten, Software-Experten usw.. Als zusätzlicher Kostenfaktor kommen (zu den hohen Gehältern) noch erhebliche Kosten für die betriebliche Weiter- und Fortbildung hinzu.

Damit verbunden ist ein neues Problem: Die Produktivität des Kopfarbeiters (wobei fraglich ist, wie in diesem Zusammenhang Produktivität zu definieren ist und wie die Aspekte Innovation und Kreativität zu berücksichtigen sind) und das Management des Kopfarbeiters. Hinzu kommt, dass die wichtigste Ressource der Zukunft das Wissen sein wird, wobei dieses Wissen erst in Nutzen umgewandelt werden muss. Das reine Wissen – sprich die Information an sich – ist vollkommen wertlos. Dieses Wissen in Nutzen umzuwandeln ist Management schlechthin.

Die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern ist aufgrund der weichen Faktoren (z.B. Motivation, Informationsaustausch, Kommunikation, unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen) mit komplexen Fragestellungen verbunden. Da Spezialisten und Kopfarbeiter anders geführt werden müssen als „Handarbeiter“ und ihre Arbeitsweise einer anderen Logik folgt, bestehen spezielle Probleme für das Management von Spezialisten. Die zunehmende Verbreitung

der Wissensgesellschaft führt zu mindestens fünf neuen Führungsproblemen.

Führung von Selbstorganisierern

Annahme: Es müssen immer mehr Menschen geführt werden, die ihren Job selbst organisieren müssen und nur selbst organisieren können.

Die traditionelle Form der Arbeit in der Industriegesellschaft war dadurch bestimmt, dass die Tätigkeit den Menschen organisierte. In der modernen Wissensgesellschaft ist die Situation genau umgedreht: Der Mensch muss den Job organisieren.

Für die Tätigkeit des Kopfarbeiters ist das typische Merkmal, dass sie auf verschiedene Arten abgewickelt werden kann. Technologien und Produkte sind in ihrer Bedeutung für die Organisation der Arbeit zurückgetreten, d.h. sie gestatten jetzt unterschiedliche Arten der Ausübung der entsprechenden Tätigkeit. Es gibt nicht mehr nur den einen richtigen Weg zur finalen Lösung. Jeder Kopfarbeiter wird hingegen seinen ganz individuellen Stil entwickeln und nutzen. Dementsprechend unterschiedlich kann auch das Resultat der Arbeit ausfallen. Somit stellen sich hier die wirklich schweren Managementaufgaben und für das Unternehmen steigt somit der Bedarf an ein wirklich guten Management. Wirksames Management von Mitarbeitern ist nicht mehr ein „nice-to-have“, sondern ein „need-to-have“.

Schwierigkeiten bei der Messung von Produktivitäten

Annahme: Man muss immer mehr Menschen führen, deren Produktivität man nicht im Griff hat.

Im Bereich der Kopfarbeit ist es grundsätzlich vergleichsweise schwieriger, überhaupt Resultate zu erzielen. Die Ergebnisse sind i.d.R. nicht messbar und entziehen sich einer Quantifizierung; maximal ist eine Beurteilung möglich. Eines der größten Risiken für den Kopfarbeiter ist die Zersplitterung und Verzettelung seiner Arbeitskraft. Die Ursachen dafür liegen darin, dass Kopfarbeiter dazu neigen, mehrere Sachen gleichzeitig bzw. relativ zeitnah durchzuführen oder dass die Natur der Angelegenheit es auch erfordert, mehrere verschiedene Arbeiten gleichzeitig nebeneinander zu erledigen. Die damit verbundenen Unterbrechungen verlangen eine ständige Wiedereinarbeitung in die eigentliche Angelegenheit.

Das große Kunststück des Management liegt nun darin, die Rahmenbedingungen für resultatorientierte und produktive Kopfarbeit zu schaffen: Konzentration auf eine Sache und ungestörtes Arbeiten.

Über- und Unterstellung werden unwichtig

Annahme: Die moderne Wissensgesellschaft hat zur Folge, dass man mit Menschen zusammenarbeiten muss, deren Unterstellung kein Fundament für Führung mehr bildet.

Eines der zentralen Kriterien der Wissensgesellschaft ist die Erosion der Macht. Man sogar noch einen Schritt weiter gehen und feststellen, dass es in einer Wissensorganisation unerheblich ist, ob und welche Hierarchien sie

hat. Damit wird letzten Endes sogar das Thema „flache Hierarchien“ ad absurdum geführt. Die Besitzer der wirklich kritischen Ressource (Wissen) haben Optionen, sie können im Unternehmen bleiben oder dieses verlassen. Im letzteren Fall ziehen sie nicht nur ihre direkt Arbeitskraft ab (altes, schon immer vorhandenes Risiko), sondern nehmen auch das Wissen (neues Risiko) mit. Durch diese Möglichkeiten nehmen die faktischen Abhängigkeiten immer mehr ab. Vertragliche Regelungen (abgesehen vom Aspekt der Kündigungsfrist) können mit diesem Aspekt kaum umgehen bzw. die mit ihm verbundenen Fragestellungen adäquat beantworten.

Hier zeigt sich nun die ganz besondere Bedeutung des Managements. Macht im Sinne von vertraglichen Regelungen und hierarchischen Einstufungen greift nicht bzw. nur noch unzureichend und kann doch nicht sicherstellen, dass wichtige Ressourcen dem Unternehmen erhalten bleiben. Somit ist die Führungskraft gefordert, andere Instrumente der Personalbindung (z.B. Freiräume, Selbstverwirklichung, Chance zur Weiterentwicklung) einzusetzen.

Führungskräfte verstehen die Aufgaben ihrer Mitarbeiter nicht mehr

Annahme: Die Führungskraft muss immer mehr Menschen führen, deren Aufgabe sie nicht mehr versteht – und die sie zunehmend auch als Menschen nicht mehr versteht.

Die steigende Bedeutung des Managements wird durch einen weiteren Effekt verstärkt: Die Führungskraft muss Mitarbeiter führen, deren Wissensgebiet sie selbst nicht beherrscht, zum Teil nicht einmal kennt. Der Betriebsvorstand

einer Bank war in der Regel selbst einmal Bankkaufmann oder Diplom-Kaufmann. Die ihm direkten unterstellten Mitarbeiter rekrutieren sich aber aus 5 oder mehr Spezialbereichen (IT, Controlling, Organisation, Personalwesen). Diese Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Spezialisierung schon Probleme haben können, sich gegenseitig zu verstehen. Der Vorstand wird von all diesen Gebieten eine ungefähre Ahnung haben, aber kaum das nötige Spezialwissen, um im konkreten Fall Aufgabe und Tätigkeit der einzelnen Bereichsleiter fachlich einschätzen zu können. Hier ist ein Ausweichen auf andere Punkte (z.B. Einhaltung von Terminen oder Budgets) notwendig. Gerade aufgrund dieser Problematik ist ein entsprechendes Maß an fachkundiger Führung und sachgerechter Koordination erforderlich. Kompetenz (soziale und fachliche) ist der zentrale Schlüssel im Management von Kopfarbeitern.

Kopfarbeiter haben andere Werte

Annahme: Die Führungskraft muss immer mehr Mitarbeiter führen, die andere Werte haben.

Kopfarbeiter wollen nur selten selbst wirklich Manager sein und sie verstehen oft auch von Selbstmanagement wenig bis gar nichts. Ihre Leidenschaft gilt dem Fach, der Fokus ihrer Arbeit liegt daher auf dem fachlichen arbeiten. Die Wahrnehmung von Managementaufgaben wie Budgetierung, Personalgespräche, Personalbeurteilungen, Zielsetzungen, Produktivitätsmaßstäbe sind für sie uninteressant und unwichtig. Sie wollen daher auch meistens keine Karriere im traditionellen Sinn machen. Sie legen dabei relativ Wert auf Macht oder

Einfluss, oft liegt – gerade im akademischen Bereich – der wesentliche Motivator im Bekanntheitsgrad unter den Fachkollegen. Hochqualifizierte Spezialisten haben oft keine Beziehung zu Geld, so dass Geld auch nicht zur Motivation (wie in vielen anderen Bereichen) oder zur Bindung an das Unternehmen eingesetzt werden kann. Hinzu kommt, dass ihre Angst vor Veränderungen relativ niedrig ausgeprägt ist. Sie fürchten sich nicht vor einem Stellenwechsel, denn sie wissen in aller Regel, dass sie gebraucht werden – ggf. ja in einem anderen Unternehmen.

Lösungsansätze

Voraussichtlich wird an die Erfüllung der Managementaufgaben in Zukunft höhere und ggf. sogar andere Anforderungen gestellt werden. Managementleistung und Managementqualität werden in der Wissensgesellschaft zu dem Kernfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens werden. Präzision, Solidität und Professionalität des Managements werden maßgeblich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens beeinflussen. Ebenso werden Kopfarbeiter lernen müssen, sich selbst zu managen. Führung durch andere wird weiterhin eine wichtige Rolle spielen, neu sein wird aber die hohe Bedeutung der erfolgreichen Selbstführung.

© Oliver Recklies, Juli 01