

Wie Sie Mitarbeiter in Expertenorganisationen führen

Alfred Janes

Was ist das Besondere an einer Expertenorganisation?	2
Was ist Führung?	3
Wer führt eigentlich wen?.....	4
Wie viel strukturelle Überordnung braucht Führung?.....	4
Wie kann Führung als Orientierung gebende Kommunikation in Expertenorganisationen gut gelingen?	7
Führen durch Strukturinterventionen.....	7
Führung durch Entwicklung der Wissensbasis von Experten.....	11
Führung durch Fördern von Vertrauen, Zugehörigkeit und Bindung an die Organisation.....	<u>18</u>
Rezepte für Führung in Expertenorganisationen	23
Literaturverzeichnis	23

Das Thema, wie in Organisationen Experten geführt werden können, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Das hängt damit zusammen, dass Wissen mittlerweile zu einem zunehmend relevanten „Produktionsfaktor“ im aktuellen globalen wirtschaftlichen Geschehen avanciert ist. Und es sind die Experten, die dieses Wissen in Expertenorganisationen erzeugen und damit einen professionellen Umgang pflegen. In diesen Artikel fließen meine persönlichen Erfahrungen ein, die ich in verschiedenen Expertenorganisationen gesammelt habe. Es sind dies Schulen, Universitäten, industrielle Forschungs- und Produktentwicklungsbereiche, Kompetenzzentren in unterschiedlichen Unternehmen (zum Beispiel strategische Stäbe, Patent- und Rechtsabteilungen, Organisationsentwicklungs- und Personalabteilungen) sowie Krankenhäuser und Beratungsorganisationen. Allerdings liegt in diesen Erfahrungsräumen auch die Grenze, innerhalb derer ich hier Aussagen treffen kann.

Die drei Fragen, die für dieses Thema im Kontext des vorliegenden Buches relevant sind, liegen auf der Hand:

- Was ist das Besondere an einer Expertenorganisation?
- Was ist Führung?
- Wie kann Führung in Expertenorganisationen gelingen?

Was ist das Besondere an einer Expertenorganisation?

Einen hilfreichen begrifflichen Zugang zu dieser Frage stellt Henri Mintzberg (1979) zur Verfügung. Er beschreibt dort, was nach seinem Erachten eine Expertenorganisation („professional Bureaucracy“) in ihrem Kern ausmacht. Wenn ich seine Überlegungen und Begriffe verwende, werde ich darauf hinweisen. Das Klassenzimmer, der Operationssaal, der Hörsaal, das Forschungslabor, der moderierte Workshop stellen die „betrieblichen Kerne“ (Mintzberg 1979) einer Expertenorganisation dar. Wenn in solchen Organisationen zentrale Funktionen eingerichtet sind, zum Beispiel personal- und betriebswirtschaftliche Abteilungen, sind diese hauptsächlich auf die Bedürfnisse der im betrieblichen Kern tätigen Experten ausgerichtet. Die strategischen Spitzen sind zumeist schwach (etwa die Geschäftsleitung in einer industriellen Forschungsorganisation, das Rektorat einer Universität, die Direktion eines Gymnasiums, die kollegiale Führung in einem Krankenhaus, das Managementboard in einem Beratungsunternehmen).

Ein Mittelmanagement, im Sinne einer planenden und koordinierenden kommunikativen Verbindung zwischen der Spitze und dem betrieblichen Kern, existiert oft nur rudimentär – wenn überhaupt. Typische Beispiele solcher Rudimente sind die Dekane an Universitäten, die Studiengangsleiter in Fachhochschulen, die Managementboards in Anwaltskanzleien oder etwa auch die Chefärzte in großen Krankenhäusern.

Die notwendige Koordination zwischen den Experten erfolgt prinzipiell durch:

- die Standardisierung der Ausbildung und professionelle „Indoktrination“ (Mintzberg 1979). Professionelle Indoktrination meint hier die Vermittlung professioneller Werte, Normen und Standards im Rahmen der von den späteren Experten zu durchlaufenden Ausbildungen. Als gutes Beispiel dazu mag hier etwa die Organisation einer „Visite“ in einer Universitätsklinik dienen.

- die Standardisierung und Kategorisierung jener Aufgaben, die den Mitarbeitern zugewiesen werden, in Stellenplänen, Funktions- und Stellenbeschreibungen und -bewertungen, sowie
- durch Standardverfahren für bestimmte zu koordinierende Situationen, wie etwa die Belegung der Operationssäle in einem Krankenhaus, die Hörsaal- und Stundenaufteilung für eine Studienrichtung an einer Universität, das Prozedere der Notenvergabe für Schüler in einem Gymnasium oder die Budgetplanung und Gewinnaufteilung in einer Anwaltskanzlei.

Die faktische Gestaltungsmacht, wie die Dienstleistung konkret erbracht wird, ist in Expertenorganisationen weitestgehend im betrieblichen Kern lokalisiert, also bei den Experten selbst. Dieser Kern bleibt durch Führungskräfte schwer zu kontrollieren, was mit den komplexen Aufgaben zusammenhängt, die in den Kernen wahrgenommen werden. Gleichzeitig ist die dort angebotene Dienstleistung genau das, was von den Kunden nachgefragt wird. Das bringt die Experten in eine gewisse autonome Situation.

Was ist Führung?

Um die Suche nach einer praktischen Antwort auf diese Frage zu starten, ist es zuallererst hilfreich, die dazu verfügbaren Begriffe zu sichten. Schließlich existiert zu dem Begriff „Führung“ kein Copyright. Führung ist wohl mehr ein Anlass für Assoziationen denn eine eindeutige Benennung von etwas Eindeutigem. Die drei wichtigsten, im Kontext von Führung in der Managementliteratur immer wieder auftauchenden Begriffe sind

- Führung,
- Leadership und
- Management.

Um sie nutzen zu können, ist es erforderlich, ihre Bedeutungen in einem bestimmten Ausmaß zu fokussieren und zueinander in Beziehung zu setzen. Besonders hilfreich sind dazu die Beiträge von John P. Kotter (1990) und Oswald Neuberger (2002). Kotter machte den Begriff Leadership auch außerhalb des anglofonen Kulturraums populär. Ein Leader hat laut Kotter Visionen, er inspiriert, gibt durch Kommunikation Orientierung, schafft Motivation und geht den Mitarbeitern voraus. Dem Manager weist Kotter, in Abgrenzung zum Leader, den planenden, Ressourcen bereitstellenden, überwachenden, organisierenden, eher technischen Part zu. Eine inhaltlich sehr ähnliche Unterscheidung trifft Neuberger. Allerdings verwendet er nicht dieselben Begriffe. Führung akzentuiert bei Neuberger den personellen, interaktionellen Aspekt der Menschenführung, während er mit dem Begriff Management den strukturellen, institutionellen, technischen Aspekt hervorhebt. Aus einer praktischen Perspektive heraus erachte ich es als äußerst nützlich, die von beiden Autoren vorgeschlagene Gliederung des Führungsgeschehens in zwei Teile aufzugreifen:

- in einen ersten Teil, der personenbezogen, interaktionell und auf Menschen gerichtet ist, und

- in einen zweiten Teil, der sich mit Planungs-, Steuerungs- und Controllingprozessen, also eher strukturell-methodischen, technischen Aufgaben beschäftigt.

Es liegt dann nahe für ein übergeordnetes, ganzheitliches Führungsgeschehen, das beide Teile umfasst, den Begriff Führung zu verwenden. Der erste interaktionelle, auf Personen und ihre Kooperationsbeziehungen fokussierende, Anteil an einer Führungsaufgabe lässt sich dann unter dem Begriff Leadership zusammenfassen. Für den zweiten, planungs-, steuerungs-, controllingorientierten, strukturell-methodischen, eher technischen Anteil an Führung, der sich auf Abstraktionen, Artefakte und Methoden bezieht, eignet sich der Begriff Management hervorragend.

Ohne hier den Anspruch erheben zu wollen beziehungsweise auch zu können, auf all das Bezug zu nehmen, was dazu schon gesagt und geschrieben wurde, möchte ich nun zwei Fragen eines ganzheitlichen, sowohl Leadership als auch Management umfassenden Führungsgeschehens hervorheben. Beide Fragen erscheinen mir für das Thema „Führung in Expertenorganisationen“ von zentraler praktischer Bedeutung: Wer führt eigentlich wen und wie viel strukturelle Überordnung braucht Führung?

Wer führt eigentlich wen?

Führung ist ein Geschehen zwischen einem Führenden und einem Geführten, das auf Kommunikation – als Synonym für Mitteilung, Information und Verstehen (siehe Luhmann 1988) – basiert. Die Kommunikationsbeiträge von Führungskräften zielen darauf, Mitarbeitern handlungsrelevante Orientierung zu geben. In diesem Sinne ist Führung Orientierung gebende Kommunikation. Dabei formulieren Führungskräfte Anweisungen oder versuchen zu motivieren und setzen dabei Führungsinstrumente ein, wie zum Beispiel Zielvereinbarungs-, Feedback- oder Beurteilungsgespräche. Nachdem Mitarbeiter jedoch keine trivialen, fremd zu steuernden Maschinen sind, sondern selbstbestimmte Personen, können Führungskräfte nicht automatisch davon ausgehen, dass ihren Impulsen beziehungsweise Steuerungsversuchen Folge geleistet wird. Nicht die Führungskraft, sondern ausschließlich der Mitarbeiter trifft die Entscheidung darüber, ob der Kommunikationsbeitrag der Führungskraft orientiert, nicht orientiert oder in einer bestimmten Weise orientiert. Es macht praktischen Sinn davon auszugehen, dass solche Entscheidungen ausschließlich nach dem individuellen Kalkül des Geführten passieren: Was bringt es mir, wenn ich die Handlungserwartungen der Führungskraft erfülle? Was muss ich dafür in Kauf nehmen? Dieses radikal-marktwirtschaftliche Abwägen von Nutzen und Kosten ist ein universell handlungssteuerndes Prinzip (Simon u. Conecta 2005).

Wie viel strukturelle Überordnung braucht Führung?

Um auch bei der Untersuchung dieser Frage praktisch zu bleiben, lohnt es sich, auf den organisatorischen Zuschnitt von Unternehmen und anderen Institutionen zu schauen. Es wird niemanden überraschen, dass nicht nur strukturell übergeordnete Vorgesetzte Orientierungsansprüche emittieren. Orientierung gebende Kommunikation findet nicht nur in einer durch Hierarchie geprägten asymmetrischen Struktur statt. Inhaber einer ganzen Reihe betrieblicher Funktionen wollen

orientieren, obwohl sie sich strukturell auf der gleichen Ebene mit den zu Orientierenden befinden. Führungsversuche finden durchaus auch in einer „symmetrischen“, „heterarchischen“ sozialen Struktur statt. Führung ist nicht an Hierarchie gebunden. Je loser und netzwerkartiger Organisationen zugeschnitten sind und je mehr Bedeutung das Wissen als Ressource und Produkt hat, umso mehr werden Management- und Leadershipaufgaben auch durch Stabsmitarbeiter, Projektmanager, Koordinatoren, Partner, Senior-Experten, Mentoren und Dekane et cetera geleistet. Es wäre ein fataler Fehler, auf einer praxisorientierten Suche nach wirkungsvollen Führungssystemen für Organisationen diese Ebene von Führung außer Acht zu lassen.

Wenn nun aber diese hier beschriebenen strukturellen und verhaltenssteuernden Prinzipien, so wie hier behauptet, in jedem Fall relevant sind, was ist dann das Besondere an der Führung in einer Expertenorganisation?

Die folgenden drei Hypothesen sollen dieses Besondere skizzieren:

1. Hypothese: In Expertenorganisationen ist der Stellenwert und das Image organisatorischer Leitungsfunktionen in den individuellen professionellen Wertebewertungen der Experten zweitrangig.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft den Stellenwert, den Lehrer im Schweizer Kanton Solothurn unterschiedlichen Feedback-Instanzen als mögliche Motivquellen für die eigenen professionellen Aktivitäten zuweisen. Die Tabelle wurde anhand der Originaldaten in der hier vorliegenden Form von mir zusammengestellt und formuliert.

Mögliche Motivatoren für meine Tätigkeit als Lehrperson	Trifft völlig zu (% der Befragten haben diese Möglichkeit gewählt)
eine spannende und immer wieder interessante Tätigkeit	55,9 %
die Möglichkeit, junge Menschen zu entwickeln und zu fördern	53,2 %
positive Rückmeldungen des/der Vorgesetzten	20,6 %
positive Rückmeldungen von Kollegen	19,1 %
die gesellschaftliche Anerkennung des Lehrerberufs	3,0 %

Tab. 1: Motivatoren von Lehrpersonen des Schweizer Kantons Solothurn

2. Hypothese: In der Wahrnehmung von Experten sind Führungskräfte – in ihren Management- und Administrativfunktionen – lediglich dazu da, das bereitzustellen, was die Experten brauchen, um ihrer Expertenarbeit nachzukommen. Dieser

Sachverhalt gilt auch dann, wenn ihre Führungskräfte fachliche Koryphäen sind. Experten sind imstande, diese beiden Welten fein säuberlich zu trennen. All dies ist in Expertenorganisationen den Geführten und den Führenden in gleicher Weise bewusst.

Die folgende Darstellung (Abb. 1) kann dies gut verdeutlichen:

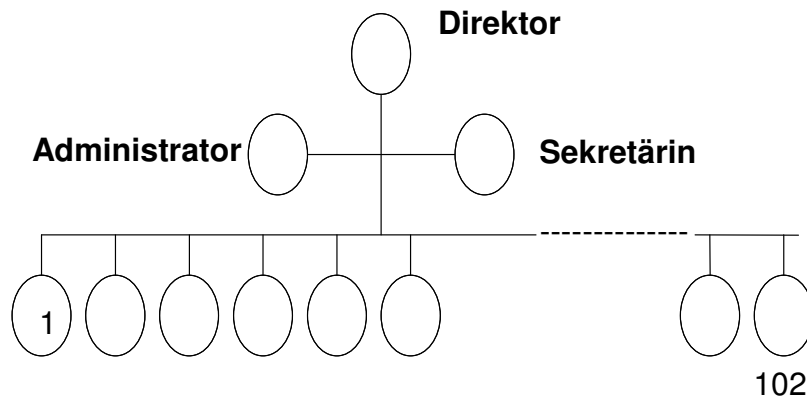


Abb. 1: Organigramm eines Bundesrealgymnasiums einer österreichischen Landeshauptstadt

Im Sinne eines in der betriebswirtschaftlichen Tradition formulierten trivialen Führungsverständnisses, in dem der Führende – metaphorisch formuliert – den zu Führenden vorausgeht, wirken solche Organigramme als glatte Kapitulation vor jeglichem Führungsanspruch. Wohl auf Grundlage eines ähnlichen Befunds, wie dem hier von mir hier vorgetragenen, wird Henri Mintzberg nachgesagt, er – selbst Professor – habe wissenschaftliche Einrichtungen, wohl etwas launig, als „lose gekoppelte Anarchien“¹ oder „organisierte Anarchien“ bezeichnet. Allerdings konnte ich diesen Hinweis nie verifizieren. Aber nachdem jenseits aller gesellschaftspolitischen Assoziationen Anarchie schlicht „Herrenlosigkeit“ bedeutet, erscheint der Ausspruch mir in diesem Sinne hilfreich. Aus meiner Sicht spiegelt die Bezeichnung „lose gekoppelte Herrenlosigkeit“ sehr zutreffend das Selbst- und Führungsverständnis von Experten wieder.

¹ Zurückgehend auf biologische Theorien wurde der Begriff „Kopplung“ in den letzten Jahren auch in organisationstheoretische Konzepte übernommen. Er soll helfen, das Aufeinandereinwirken verschiedener Systeme zu benennen. Fritz B. Simon (2007) weist darauf hin, dass der Begriff ursprünglich in der Chemie eingeführt wurde, um zwischen losen und festen Bindungen zwischen Molekülen zu unterscheiden. So sind zum Beispiel H₂O-Moleküle, solange es sich um Eis handelt, offensichtlich fester gekoppelt, als wenn es sich bei H₂O um Wasser handelt. In dem Augenblick, wo dieser wässrige Aggregatzustand erreicht ist, ist es mit der „Verlässlichkeit“ der Oberflächenform von H₂O vorbei. Die Oberflächenform wird nicht mehr durch die internen Bindungskräfte zwischen den einzelnen Molekülen aufrechterhalten, sondern durch externe Relationen. Jetzt bestimmt die Form der jeweiligen Umwelt die Oberflächenform des Wassers. Es passt sich jetzt, wie jeder weiß, an diese an. Ich denke, dass in diesem Sinne „lose Kopplung“ die Beziehung, die Bindungsqualitäten zwischen Experten und Führungskraft besser beschreibt als das Bild einer „festen Kopplung“.

Wie kann Führung als Orientierung gebende Kommunikation in Expertenorganisationen gut gelingen?

Alles in allem laufen Überlegungen zum Thema Führung letztlich immer auf die Frage hinaus, wie ein System einen optimalen Zugang zu seinen Ressourcen (Sparrer u. Varga von Kibéd 2000) erhält. Folgerichtig lautet die uns nun beschäftigende Leitfrage: Was ist aus Führungssicht zu tun, um in einer Expertenorganisation den Zugang zu den relevanten Ressourcen zu ermöglichen? Ein Blick auf die wohl ältesten uns bekannten Führungssysteme, die großen Weltreligionen, hilft, um die Suche nach anwendbaren Antworten zu strukturieren. In Anlehnung an Schuon verweisen Sparrer und Varga von Kibéd (2000) auf einen alten hinduistischen Text, die Joga-Sutren des Patanjali. Die Joga-Sutren lehren, dass soziale Systeme ihre Leistungsfähigkeit auf der Basis folgender drei Ressourcen erhalten:

- Struktur, Ordnung, Pflicht, Ethik (Karma)
- Wissen, Erkenntnis, Vision, Logik (Jnana)
- Vertrauen, Liebe, Wertschätzung, Ästhetik (Bhakti)

Die im Folgenden beschriebenen Führungsinterventionen orientieren sich an diesen drei Ressourcen.

Führen durch Strukturinterventionen

Strukturbezogene Eingriffe von Führungskräften in Expertenorganisationen zielen darauf ab, Organisationseinheiten und Personen, die aufgrund ihrer Expertenorientierung sehr stark ihrer eigenen fachlichen Logik folgen, irritierbar und damit beeinflussbar zu halten (Wimmer 1996). Solche „verflüssigenden“

Interventionen verfolgen vor allem zwei Wirkungsrichtungen:

- Zum Ersten zielen Interventionen darauf, die Stimmigkeit und Effizienz von Leistungsprozessen sowie die Transparenz des dabei entstehenden Outputs sicherzustellen. Gemäß dem hohen Autonomieanspruch von Experten sollte dies möglichst ohne operative Eingriffe erfolgen.
- Zum Zweiten zielen Interventionen darauf, Rahmenbedingungen bereitzustellen, die eine inhaltlich gehaltvolle und emotional prägnante Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern ermöglichen. Solche Rahmenbedingungen betreffen die Gestaltung des Settings (wer wann mit wem in welcher inhaltlichen und räumlichen Struktur kommuniziert) sowie die Steuerung des Kommunikationsprozesses (wie dieser inhaltlich und hinsichtlich seines Verlaufs zu moderieren ist).

Im Folgenden erläutere ich Beispiele, wie solche Interventionen gelingen können. Betrachten wir zunächst die erste Wirkungsrichtung zur Stimmigkeit und Effizienz der Leistungsprozesse und der Transparenz des Outputs: Ein anschauliches erstes Beispiel liefert die Entwicklung an den österreichischen Universitäten. Die operativen Einflussmöglichkeiten des akademischen Mittelmanagements, der Dekane, auf die Tätigkeit von Institutsvorständen sind traditionell schwach. Dekan zu werden, war wohl immer mehr Symbol fachlicher Wertschätzung der gewählten Persönlichkeit und des durch diese vertretenen Fachs als eine wirkliche Führungsaufgabe und Kompetenzverleihung. Wenn Dekane

Einfluss nehmen wollten, mussten sie das eher informell tun. Mit dem neuen Universitätsorganisationsgesetz, insbesondere der Einführung von Vizerektoren (zum Beispiel Vizerektor für Lehre) als funktional gegliedertes Mittelmanagement bei gleichzeitiger operativer Stärkung der Dekanate und deren funktionaler Differenzierung (zum Beispiel Studiendekan), entwickelt sich nun erstmals an den Universitäten ein über Zielvorgaben gesteuertes Ressourcen- und Qualitätsmanagement. Nach wie vor können die neuen akademischen Funktionäre nicht unmittelbar in die Tätigkeit der Experten eingreifen. Die Dekane können jetzt jedoch die Arbeit der Institute beeinflussen durch die ihnen zugewiesene Bewertungshoheit auf Basis formaler Qualitätskriterien für universitäre Forschung und Lehre sowie über ihre faktische Gestaltungsmacht bei der Zuteilung von Ressourcen. Was sie auch zunehmend tun.

Als zweites Beispiel möchte ich hier von einer Maßnahme in einem deutschen Automobilunternehmen im Jahr 1988 berichten. Die gesamte europäische und amerikanische Automobilindustrie befand sich damals in einer äußerst schwierigen Situation. Sie drohte gegenüber der japanischen Konkurrenz ins Hintertreffen zu gelangen. Die 1988 in diesem Unternehmen getroffene Maßnahme hat die Arbeit der Produktentwickler massiv verändert. Auch hier war es eine reine Strukturintervention. Die entsprechende Vorgabe seitens des Managements war simpel, aber treffsicher. Sie lässt sich etwa folgend zusammenfassen: Statt acht Jahre Entwicklungszeit für die Typennachfolge eines PKW standen ab sofort nur noch vier Jahre zur Verfügung. Zudem mussten Gewicht und Herstellungskosten eines Nachfolgemodells niedriger liegen als beim Vorgängermodell. Der Rest war dann nur noch Prozesssteuerungsmethodik. Auch wenn dieses Beispiel längst Industriegeschichte ist, werden sich wahrscheinlich nicht so leicht andere Beispiele finden lassen, die so präzise beschreiben können, was es heißt, nachhaltig und wesentlich in die Arbeit von Forschern und Entwicklern einzugreifen, ohne deren inhaltlichen Autonomieanspruch zu tangieren.

Die folgenden Beispiele stellen dar, wie Interventionen misslingen (erstes Beispiel) und gelingen können, die sich auf die zweite Wirkungsrichtung der kommunikativen Rahmenbedingungen beziehen. Zunächst ein Beispiel aus dem Schulalltag: Um das Thema, das Setting, das Design und die Moderation von Kommunikationsprozessen zwischen Experten zu veranschaulichen, mag unten stehende Abbildung 2 dienen. Dargestellt ist die Sitzordnung für die Jahresabschlusskonferenz an einer Wiener Hauptschule. Teilnehmer sind der Schuldirektor und 36 Lehrer. Inhaltlich geht es um all das, was zum Jahresabschluss alle Schüler dieser Schule betreffend zu entscheiden ist. Von der Sitzordnung berichtete mir eine Lehrerin, die selbst an dieser Konferenz teilnahm. In einem Interview, das ich mit ihr führte, war die Klage über die schrecklichen, langweiligen und ineffizienten Konferenzen immer wieder Thema. Es erscheint offensichtlich, dass eine Sitzordnung, wie es die Abbildung 2 zeigt, eine tiefe inhaltliche Auseinandersetzung bei gleichzeitiger emotionaler Präsenz der Beteiligten äußerst erschwert – ungeachtet dessen, was auch immer die Themen sein mögen, die die anwesenden Experten für Lehre zu entscheiden haben, und wie immer sie sich auch persönlich bemühen mögen.

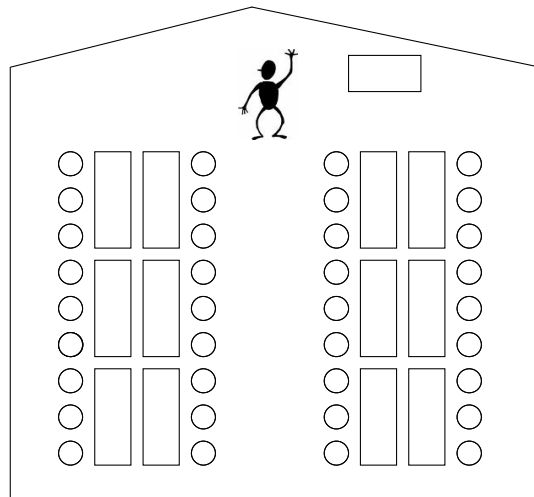


Abb. 2: Das Setting der Lehrerkonferenz einer Wiener Hauptschule

Ein weiteres Beispiel bezieht sich auf ein Beratungsunternehmen, bestehend aus Gesellschaftern mit gleichen Geschäftsanteilen. Mitglieder von Beratungsunternehmen sind üblicherweise Experten mit hohen fachlichen Autonomieansprüchen, die Prozesse gemeinsamer Entscheidungsfindung in fachlichen und organisatorischen Fragen nicht unbedingt erleichtern. Das Beratungsunternehmen verbesserte die Effektivität und Qualität der Entscheidungsmeetings durch folgende strukturelle Maßnahmen und kommunikative Rahmenbedingungen:

- Einrichten eines Managementboards: Aus den eigenen Reihen wurden jeweils zwei Gesellschafter auf Zeit in ein Managementboard gewählt. Die Funktion des Boards bestand vor allem darin, für das Gesamtunternehmen wesentliche strategische Fragestellungen einzubringen sowie die Managementmeetings entsprechend der Anliegen der Gesellschafter inhaltlich vor- und nachzubereiten.
- Ernennen eines Meeting-Managers: Ebenfalls aus den eigenen Reihen wird ein Meeting-Manager bestimmt. Seine Aufgabe ist es, nach inhaltlicher Absprache mit dem Managementboard die Meetings zu moderieren und zu steuern sowie ein Entscheidungsprotokoll zu erstellen.

Managementboard und Meeting-Manager behielten ihre Funktionen, solange sie Freude daran hatten und die Kollegen mit ihrer Arbeit einverstanden waren. Die Tätigkeit wurde jeweils am Ende eines Geschäftsjahres in der Gesellschafterversammlung gemeinsam evaluiert. Das sich damit ergebende Setting der Managementmeetings zeigt unten stehende Abbildung 3. Auch wenn die hier skizzierten Lösungen nicht das allein Seligmachende sein mögen – im Vergleich zu obiger Lehrerkonferenz markieren sie hinsichtlich der Unterstützung von Kommunikationsprozessen einen Qualitätssprung.

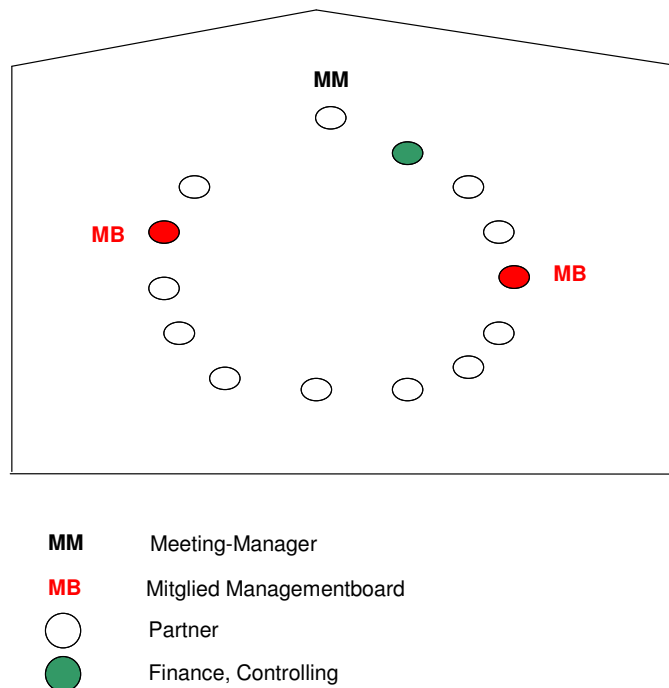


Abb. 3: Setting der Entscheidungsmeetings eines Beratungsunternehmens

Mit Blick auf die bislang analysierten Beispiele lassen sich für Führungsinterventionen auf der Strukturebene folgende Handlungsempfehlungen resümieren beziehungsweise ergänzen:

- Wirksame, starke Ziele setzen, die mit ausreichend struktureller Macht durchgesetzt werden.
- Ausreichend strukturelle Nähe herstellen zwischen Management und Leistungserbringung. Damit wird es möglich, operative Leistungseinheiten zu schaffen, die durch das Management inhaltlich beeinflussbar bleiben, ohne dass dieses inhaltlich direkt eingreift.
- Für eine kostenfokussierte Bewirtschaftung der Leistungseinheiten durch ein übergeordnetes Management sorgen.
- Transparente Qualitätsbeurteilungsprozesse mit Kundenfokus und dazu geeigneten Instrumenten einrichten. Transparent organisierte und kommunizierte Prozesse zur Bewertung und Differenzierung von Qualität und Quantität der Leistungen der einzelnen Experten stellen eine wesentliche Grundlage dar.
- Die inhaltlichen Konfrontationen zwischen Beteiligten, die sich daraus ergeben, sind personenbezogen und ebenfalls transparent so zu führen, dass schlussendlich Lösungen entstehen können, die von den beteiligten Experten akzeptiert werden beziehungsweise von diesen akzeptiert werden müssen. Solche oft emotional anspruchsvollen Prozesse sind innerhalb der existierenden Rahmenvorgaben durch die Führungskraft inhaltlich neutral zu

moderieren. Diese Form inhaltlicher Neutralität ist in Expertenorganisationen eine besondere Herausforderung.

Diese Interventionen in Expertenorganisationen erfordern Eingriffe, die von außen geführt werden und mit formaler Macht ausgestattet sind, um wirksam zu werden. Experten ziehen es nämlich vor, sich selbst überlassen zu bleiben und schätzen solche Eingriffe zumeist nicht sehr.

Führung durch Entwicklung der Wissensbasis von Experten

Wie lässt sich die Wissensbasis als zweite wesentliche Ressource eines Systems, dieser Tabernakel der Expertenidentität, möglichst ohne Verletzung des Autonomieanspruchs entwickeln? Auch hier ist es hilfreich, um praktisch werden zu können, den begrifflichen und theoretischen Rahmen abzustecken. Verschiedene Autoren (siehe Nonaka u. Takeuchi 1997, Willke 2001) unterscheiden zwischen Daten, Informationen und Wissen in einer für unser Thema grundlegenden Form.

Daten	Informationen	Wissen
„Rohmaterial“ aus Zahlen, Texten und Bildern.	... wenn sie als relevant erachtet, selektiert und weiterverarbeitet werden.	... wenn sie, mit Erfahrungen verbunden, Handlungsgrundlagen liefern.
Daten werden zu ...	Informationen werden zu ...	

Tab. 2: Unterscheidung von Daten, Information und Wissen nach Mingers (1998) unter Bezugnahme auf Nonaka u. Takeuchi (1997) und Willke (2001)

In diesem Beitrag wird Wissen als Erfahrungswissen im oben definierten Sinne verstanden. Dabei ist klar, dass der operative Zugang zu dem handlungsleitenden Wissensfundus der Experten den Zugang zu einer essenziellen Systemressource darstellt. Daraus ergibt sich die Frage, wie es Führung als Orientierung gebender Kommunikation gelingen kann, in Expertenorganisationen einen Zugang zur Ressource Wissen zu ermöglichen, diese Ressource abzusichern, zu fördern und zu entwickeln.

Bevor ich im Folgenden wieder versuche, mögliche Antworten zu formulieren, vorweg vier Hypothesen beziehungsweise prinzipielle persönliche Einschätzungen:

- Je weniger Hochachtung die Experten den Management- und Administrativfunktionen entgegenbringen, desto mehr schätzen sie allerdings den Zugang zur Erfahrung und zum Wissen der Angesehenen ihres Fachs.
- Das Vorurteil, Experten öffneten ihren Wissensfundus prinzipiell ungern, teile ich nicht. Es erscheint mir dies eher eine Frage der „Terms of Trade“ zu sein.
- Wenn Experten Wissen tauschen, tun sie das nur in hierarchiefreien, symmetrischen Kontexten gern.
- Was nicht bedeutet, dass sich Experten nie hierarchischen, asymmetrischen Bewertungssituationen stellen. Sie tun dies dann, wenn es ihnen für ihre

Entwicklung notwendig, mitunter wohl auch unverzichtbar erscheint (zum Beispiel im Rahmen von Berufungsvorträgen an Universitäten).

Es erscheint mir sinnvoll, wissens- beziehungsweise erkenntnisbezogene Führungsarbeit entlang jener Phasen zu strukturieren, in denen die persönliche Entwicklung der Wissensbasis von Experten stattfindet. Entsprechend lassen sich dann Führungsinterventionen auch auf diese Phasen hin fokussieren.

Es sind dies:

- die Phase der professionellen Prägung des Expertennachwuchses,
- die Phase der Optimierung der professionellen Standards und
- die Phase der Innovation der bestehenden Wissensbasen.

Jede dieser Phasen wird weiter unten beschrieben. Es ist jedoch vorweg noch wichtig zu untersuchen, um was es sich bei Expertenarbeit eigentlich handelt. Experten generieren, vermitteln, nutzen und tauschen Wissen. Dieses Wissen lässt sich wohl am ehesten als so etwas wie der „Inhalt“ ihrer Tätigkeit bezeichnen. Gleichzeitig ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass sich dieser Inhalt nie aus sich heraus generiert, vermittelt, nutzt oder tauscht. Generieren, Vermitteln, Nutzen oder Tauschen findet immer auf einer Zeitachse statt, ist immer auch ein prozesshaftes Geschehen. Wie unterschiedlich diese Prozesse auch immer aussehen mögen, es geht ohne diese nicht. Es gibt etwa Berater die, wann immer sie auftauchen, zu fragen beginnen. Es gibt aber auch andere Berater, die ihren Job mit einem Input starten. Trotz dieser unterschiedlichen Zugänge ist beiden Arbeitsweisen etwas gemeinsam. Um welche konkreten Inhalte es in beiden Fällen auch gehen mag: Die Tätigkeit des Beratens ist ein prozesshaftes Geschehen, ist selbst „Prozess“. Ein zusätzlicher Aspekt ist dabei noch von Bedeutung. Wenn ein Experte seiner Aufgabe nachgeht, wird er das Muster seines konkreten prozesshaften Arbeitens mit Wissen nicht immer wieder prinzipiell neu erfinden. Das hängt zum einen damit zusammen, dass jede professionell auftretende Expertise spezielle Prozessmodelle entwickelt hat, die von den einzelnen Experten zur Anwendung abgerufen werden können. So existieren etwa für die Bereiche schulischer und universitärer Lehre für die Vermittlung von Lehrinhalten sogenannte Didaktiken. Diese Didaktiken, wie sie etwa für den Mathematikunterricht an Allgemeinbildenden Höheren Schulen existieren, sind Beispiele solcher Prozessmodelle. In einem ganz anderen Expertenfeld, im Bereich anwendungsorientierter Forschung und Produktentwicklung wie etwa in der Automobilindustrie, stehen als „Gefäße“ für die wissensbasierte Kooperation zwischen Experten bei der Entwicklung eines neuen Produktes eigens dafür entwickelte Projektmanagementverfahren bereit. Auch diese sind Beispiele für solche Prozessmodelle. Das Besondere an diesen Modellen ist ihr Anspruch, für einen mehr oder weniger definierten Anwendungszusammenhang „allgemeingültig“ zu sein. Aus diesem Grund werden sie hier als „allgemeine Prozessmodelle“ bezeichnet. Unabhängig davon, dass diesen bereichstypischen allgemeinen Prozessmodellen sicherlich eine standardisierende Wirkung zukommt, ist nicht davon auszugehen, dass jeder Experte sich in seinem konkreten Tun immer in jedem Punkt an solchen Prozessmodellen orientiert. Es wird wohl immer ein Mehr oder Weniger sein. Besonders Projektmanagementhandbücher werden oft nicht einfach nur kopiert. Es entspricht der Arbeitspraxis von Experten, dass in einer konkreten professionellen Situation die Verknüpfung bestimmter Inhalte mit einzelnen Vorgehensschritten und

Prozesselementen nach einem individuellen Muster erfolgt – als Teil der Prozessexpertise des jeweiligen Experten. Individuell gestalten heißt, einzelne Inhalte und Prozessschritte individuell und situationsangepasst zu verknüpfen. Ein essentielles Ergebnis der professionellen Prägung durch einen Experten ist sein persönliches Muster der Verknüpfung einer inhaltlichen Wissensbasis mit bestimmten allgemeinen Prozessmodellen. Dieses „persönliche Verknüpfungsmuster“ ist einer der kostbarsten Inhalte seines persönlichen „Know-How-Tabernakels“. Damit ausgestattet wird es ihm - hoffentlich - immer wieder gelingen, seine beruflichen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Gleichzeitig stelle ich fest, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt in prominenten Bereichen wissensbasierter Arbeit der Prozessaspekt bei der Entwicklung, Nutzung und Umsetzung von Wissen ein Nadelöhr professioneller Effizienz und Wirksamkeit darstellt. Oft ist nicht der Inhalt (das „Was“), sondern eher die Qualität der Vermittlung, der Prozess (das „Wie“) die kritische Größe der erfolgreichen Nutzung von Expertise (siehe Handler 2007). Insofern sind die oben aufgelisteten drei Phasen der persönlichen Entwicklung der Wissensbasen von Experten immer auch vor dem Hintergrund dieser Prozessüberlegungen zu betrachten. Es erscheint mir in jeder der drei Phasen notwendig, um praktisch zu bleiben, neben einer Bezugnahme auf Inhalte immer auch zu fragen: Welche allgemeinen Prozessmodelle spielen dabei eine Rolle? Und welche persönlichen Verknüpfungsmuster - zur Verknüpfung von Inhalten und Prozesselementen in einer konkreten professionellen Situation - hat sich ein Experte in seinem praktischen Tun angeeignet?

Darauf aufbauend ergibt sich nun als Arbeitsinstrument für die Suche nach wirkungsvollen Führungsinterventionen in die Entwicklung der Wissensbasen von Experten folgende Heuristik:

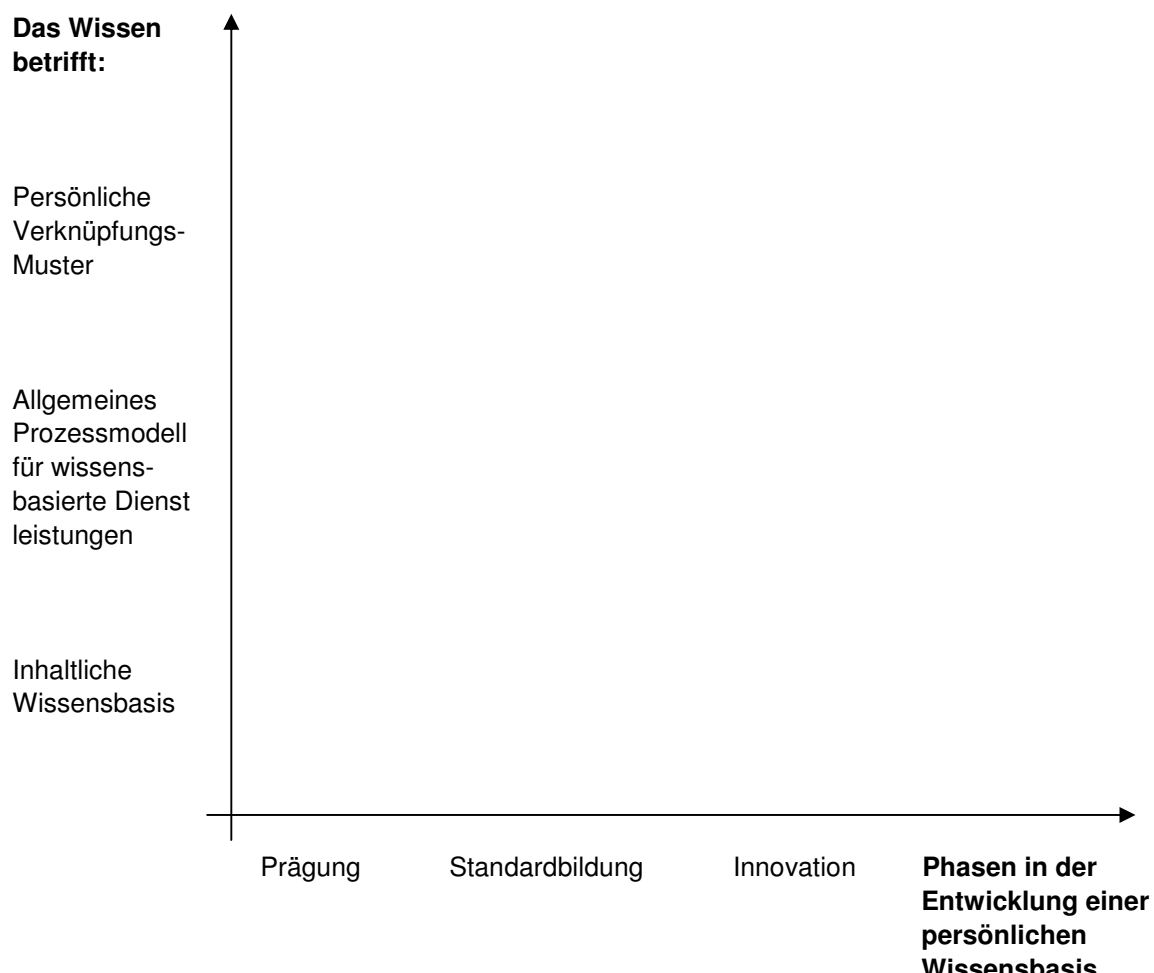


Abb. 4: Heuristik zur Orientierung von Führungsinterventionen in das Wissens- und Erkenntnissystem von Expertenorganisationen

Über das eben Beschriebene hinausgehend, setzt die besondere praktische Bedeutung des Prozessaspektes bei der Wissensarbeit an der erwähnten Ignoranz der Experten gegenüber der Bedeutung von Management- und Administrationsfunktionen an. Oft fehlt es zudem Universitätslehrern, Fachberatern oder Ärzten nicht am Wissen, sondern an Zielgruppen adäquater Nutzungskompetenz für dieses Wissen deswegen, weil sie an den damit verbundenen Prozessfragen schlicht kein Interesse haben.

Zum Zusammenhang von Inhalten, allgemeinen Prozessmodellen und konkreter Verknüpfung von Inhalten und Prozesselementen in einer konkreten professionellen Aufgabenstellung ergeben sich folgende Überlegungen: Mit wenigen Ausnahmen (zum Beispiel Lehrer in Grund- und Mittelschulen) werden in den schulischen und universitären Ausbildungseinrichtungen der Aufbau und die Gestaltung von Prozessen wissensbasierter Dienstleistungen nicht gelehrt. Erstaunlicherweise lernen heute weder Hochschullehrer noch Unternehmensberater noch Ärzte (hier gibt es erste Ausnahmen) noch industrielle Forscher und Produktentwickler noch Patentanwälte noch Personalentwicklungsexperten noch Organisationsexperten im Rahmen ihrer Ausbildung so etwas wie allgemeine Grundlagen der Know-how-Nutzung. Das, was diese Leute gelernt haben, wenn sie ihren Job erstmals antreten, sind ausschließlich die Grundlagen ihrer inhaltlichen Wissensbasis. Somit sind diese Experten im Hinblick auf Anwendungsknowhow alles andere als Experten. Sie sind diesbezüglich ausschließlich auf persönliche postgraduale Initiativen beziehungsweise auf Angebote jener Expertenorganisationen angewiesen, in denen sie tätig sind. Und selbst dann, wenn sie solche Angebote konsumieren, ist die Königsdisziplin professioneller Anwendungsmethodik, die Integration von Inhalt und Vermittlungsform für eine konkrete, spezifische Anwendungssituation, in diesen Curricula so gut wie nie enthalten. Insofern lohnt es sich, bei der Suche nach Interventionen von Führungskräften in die Wissensbasis von Experten diesen Aspekt besonders zu beachten.

Phase der professionellen Prägung

Nicht zufällig nennt Mintzberg (1979) diese erste Phase professioneller Prägung Indoktrination. Wohl frei nach: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!“ Wenn es eine Chance für die Führung von nachrückenden Expertengenerationen gibt, dann jetzt. Das ist vermutlich der Grund dafür, dass eigentlich in allen mir bekannten Typen von Expertenorganisationen spezifische Prägungsroutinen entwickelt sind. Etwa das Assistenzarztprinzip für Absolventen medizinischer Fakultäten in einem Krankenhaus. In Beratungsunternehmen wird Verantwortung für eine effektive professionelle Prägung junger Kollegen oft an erfahrene Mentoren übertragen, die in gemeinsamen Projekten oder als Supervisoren diese Funktion ausüben. Im Bereich industrieller Forschung sind es üblicherweise die ersten Projektbeteiligungen bei denen junge Forscher in besonderer Weise methodisch geführt werden. Über die Qualität dieser Prägungsroutinen existiert wenig

veröffentlichte Reflexion. Soweit ich diesen Aspekt überblicke, erscheinen mir zwei Beobachtungen besonders relevant:

Dort, wo professionelle Prägung gut funktioniert, ist sie in einer Lehrer-Schüler-Dyade, nach einem sozusagen „aufgeklärten Meisterprinzip“ organisatorisch unterstützt. Nonaka und Takeuchi (1997) haben diese Form der weitgehend nicht explizit gemachten Wissensweitergabe „berufliche Sozialisation“ genannt. Große Mengen des professionellen Erbguts werden dabei ohne explizite Reflexion durch Nachmachen weitergereicht. Wahrscheinlich ist in dieser Phase der wert- und methodenkonservative Effekt der beruflichen Sozialisation hilfreich und funktional. Funktional wohl auch deswegen, weil dabei eine Integration von inhaltlicher Wissensbasis, relevanten Normen und Werten und dem Prozess einer wissensbasierten Dienstleistung stattfindet. Allerdings zulasten einer allgemeinen Reflexion der Nutzungsmethodik. Trotzdem spricht für die Funktionalität des aufgeklärten Meisterprinzips auch die Tatsache, dass dort, wo sich Führungskräfte nicht um die Prägung des Nachwuchses kümmern, sich der unbetreute Nachwuchs seine aufgeklärten Lehrmeister selbst sucht und die entsprechenden Lehrer-Schüler-Dyaden auch selbst organisiert. Wenn die Führungskräfte irgendwann mit dem Ergebnis solcher Eigeninitiative konfrontiert werden, treffen sie dann allerdings auf Hans und nicht mehr auf Hänchen. Dann bleibt zu hoffen, dass Hans jetzt der Hans ihrer Wahl ist. Ansonsten ist es zu spät.

Phase der Optimierung professioneller Standards

Im Folgenden hebe ich zwei Instrumente hervor, die aus meiner Sicht geeignet sind, professionelle Standards in Expertenorganisationen zu etablieren: die kollegiale Fallberatung sowie die Einrichtung operativer Wissensarchive.

Hierarchiefrei strukturierte Austauschprozesse zwischen Experten stellen das wohl wirksamste Instrument dar für eine Pflege, Adaptierung und Weiterentwicklung professioneller Standards. Solche Reflexionsforen können durch das Führungssystem initiiert werden. In der ersten 1950 durch den ungarischen Psychoanalytiker Michael Balint (2001) eingerichteten Fallbesprechungsgruppe für Allgemeinmediziner ging es noch um die Auseinandersetzung mit psychologischen Dynamiken, die in der allgemeinärztlichen Praxis auftraten. Mittlerweile hat sich rund um den Begriff kollegiale Beratung ein breit gefächertes Instrumentarium zur hierarchiefreien Standardbildung für Experten etabliert. Voraussetzung für den Erfolg dieses Führungsinstrumentes ist der Verzicht auf fachliche Hierarchisierung der Arbeit und absolute Abschottung der in diesen Peergroups geleisteten Arbeit gegenüber der Hierarchie. Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, die Infrastruktur bereitzustellen und transparente, nicht implizit abwertende Zugangsstandards zu etablieren. Die Erfahrung aus der Begleitung von wohl 200 Fallbearbeitungen hat mich gelehrt, dass sich der weitaus größte Teil der in solchen Peergroups bearbeiteten Themen erwartungsgemäß nicht auf Fachfragen im engeren Sinne bezieht. Meistens handelt es sich um allgemeine professionelle Prozessfragen (insbesondere Architekturen und Designs) sowie, und das ist der weitaus überwiegende Teil, um die Verknüpfung von Prozessfragen und Inhalten in einem konkreten Anwendungsfall.

Durch das Einrichten operativer Wissensarchive wird das Ziel verfolgt, den in einem Feld tätigen Experten einen leichten Zugang zu den Arbeitsmaterialien zu

ermöglichen, die insgesamt in der eigenen Organisation von den Kollegen genutzt und entwickelt werden. Ein Standardisierungstool par excellence. Das Funktionieren hat zwei Voraussetzungen: erstens einen hierarchiefrei gesteuerten Abstimmungsprozess, in dem die späteren Nutzer die einzurichtende Archivierungs- und Suchstruktur sowie eine entsprechende Dokumenten- und Codierungssystematik gemeinsam entwickeln, sowie zweitens eine minimale administrative Servicierung des Systems. Wenn diese Hinweise nicht berücksichtigt werden, laufen solche Initiativen leicht Gefahr, zu Megaflops zu geraten.

Phase der Innovation der bestehenden Wissensbasis

Das Herausfordernde an der Innovation der bestehenden Wissensbasis besteht darin, durch Führung eine tief greifende Veränderung handlungsleitender Wissensbasen von Experten in einer Organisation zu initiieren und zu unterstützen. Warum diese Aufgabenstellung eine Herausforderung bedeutet, hat weniger mit Führung als mit dem Wesen von Innovation zu tun, die ich hier bewusst von laufenden Entwicklungen unterscheiden möchte. Allen Trivialisierungsversuchen zum Trotz bleibt der göttliche Funke eben göttlich. Dem kolumbianischen Schriftsteller Gabriel García Márquez wird die Äußerung zugeschrieben, der erste Satz eines Romans sei Gnade, der Rest Handwerk. Nun, zwischen Handwerk und Gnade, scheint mir, ist ein weites Feld. Ich schildere im Folgenden drei mögliche Wege, die durch dieses Feld führen: durch geplante Konfrontation mit Fremdem, durch die Bereitstellung geschützter Experimentierräume sowie durch die Förderung einer Dialogkultur.

Ein erstes probates Mittel zur Innovation der Wissensbasen von Experten beizutragen, ist die Konfrontation und Auseinandersetzung von Experten mit fachfremden Konzepten, präsentiert durch Querdenker. Eine Art Initialzündung für das Entstehen von grundlegend Neuem. Die innovative Transformation dieses Zündstoffs in das eigene Fach – das ist der handwerkliche Teil am Innovationsprozess – erfordert dann in der Folge die Aktivität von Taskforces, rekrutiert aus hierarchiefrei zusammenarbeitenden Peers. Ich schildere dazu ein Beispiel, wie das gelingen kann: Die Innovation der gruppensystemischen Grundlagen der professionellen Prozessberatung insbesondere durch die Paradigmen der systemischen Familientherapie und des konstruktivistischen Denkens in den späten 1980er-Jahren in Wien (Krizanits 2005). Damals gab es eine Reihe selbst organisierter Wochenendtreffen zwischen Mitgliedern der Wiener Beraterszene – allesamt gestandene sozialpsychologisch geprägte Berater, mit einem Touch Allgemeiner Systemtheorie nach Ludwig von Bertalanffy – mit Vertretern damals neuer faszinierender Denkkonzepte. Konkret waren es die Konzepte der Mailänder Schule der Familientherapie um Mara Selvini-Palazzoli (1977), der konstruktivistischen Biologie um Humberto Maturana und Francisco Varela (1987) sowie der Theorie sozialer Systeme des deutschen Soziologen Niklas Luhmann (1988). Das Ergebnis dieser Abfolge geplanter, organisierter Irritationen durch Face-to-Face-Kontakte mit Querdenkern war die Entwicklung eines tief greifend veränderten Ansatzes professioneller systemisch orientierter Organisationsberatung (Wiener Schule). Alle weiteren professionellen Innovationen, wie 1998 das Modell der Affektlogik von Luc Ciompi (2002), die Konzepte der systemischen Strukturaufstellung nach Matthias Varga von Kibéd (2008) sowie

aktuell die Auseinandersetzung mit dem Presence-Konzept von Peter Senge und Otto Scharmer (2004), folgen demselben erfolgreichen Muster. Ich fasse es hier nochmals zusammen: Der erste Schritt besteht in der Irritation der bestehenden Wissensbasis durch eine geplante, face to face organisierte Begegnung mit einem fachfremden anerkannten Querdenker im Kollegenkreis. Der zweite Schritt ist die Aufarbeitung und Übersetzung des fremden Wissens in den eigenen professionellen Kontext durch in der Folge selbst organisiert und hierarchiefrei arbeitende Taskforces. Der dritte Schritt umfasst die explizite Übergabe der neu entstandenen Konzepte und Instrumente in die bereitstehenden Wissensarchive. Die Organisation dieser Übergabe ist Aufgabe des verantwortlichen Managements.

Ein zweiter Weg besteht darin, dass das Führungssystem seinen Experten einen geschützten Experimentierraum jenseits des professionellen Alltagskontextes zugänglich macht. Raum kann hier Unterschiedliches bedeuten. Auch dazu wieder konkrete Beispiele: Ein erfolgreiches österreichisches High-Tech-Unternehmen im Bereich Metallurgie ermöglicht jedem seiner Forscher pro Woche einen Tag freies Forschen in einem von ihm frei zu wählenden Kontext. Die meisten Forscher verbringen diesen Tag zu Hause, online an die betriebliche Forschungsinfrastruktur angekoppelt. Freies Forschen heißt hier, es besteht auch keine diesbezügliche Rechenschaftspflicht gegenüber der Bereichsleitung. Aus Sicht der verantwortlichen Forschungsmanager ist dieses Konzept äußerst erfolgreich.

Ein weitverbreiteter interessanter und durchaus erfolgreicher Weg besteht darin, jungen Forschern die Möglichkeit einzuräumen, neben der Arbeit zu promovieren. Der universitäre Raum wird in gewisser Weise auf Zeit ins Unternehmen importiert. Dazu wird die Möglichkeit zur Nutzung der bestehenden betrieblichen Forschungs- und Entwicklungs-Infrastruktur bewusst eingeräumt. Gleichzeitig wird durch das Forschungsmanagement in keiner Weise Einfluss auf das gewählte Thema oder den inhaltlichen Verlauf des Vorhabens genommen. Der Erfolg dieses Konzeptes liegt eben genau in der freien und selbstbestimmten Nutzung des vom Unternehmen bereitgestellten Raumes außerhalb des professionellen Alltags.

Ein weiteres Beispiel für diesen zweiten Weg führt uns in den Bereich der Hightechprothetik, in einem Entwicklungsbereich mit 80 höchstqualifizierten, wissenschaftsnah arbeitenden Produktentwicklern. Ab einem bestimmten Level an Erfolg und Erfahrung wird den Entwicklern die Möglichkeit eingeräumt, jeweils eine eigene, selbst gesteuerte Entwicklungslinie zu definieren und zu verfolgen. Im Kern läuft dieses Innovationsmodell darauf hinaus, dass alle in dieses Programm integrierten Entwickler frei mit Pilotkunden und mit wissenschaftlichen Einrichtungen kooperieren. Aus diesen Kooperationen beziehen die dabei entstehenden Entwicklungslinien Motivation und Richtung. Durch die oft federführende Mitwirkung dieser Entwickler in den laufenden alltäglichen Produktentwicklungsprojekten entsteht in der Person des jeweiligen Forschers das „Linking Pin“ zum professionell bewirtschafteten Managementraum – und zwar höchst erfolgreich.

Ein dritter Weg besteht darin, eine dialogorientierte Kommunikationskultur zu unterstützen. Als Universitätslehrer war ich selbst immer wieder an Settings beteiligt, in denen Experten ihre Arbeiten verteidigen mussten oder sich mit Kollegen über diese austauschten. Diese Form eines wissenschaftlichen Diskurses, eine Art

intellektueller Kampfsport, der auf Angriff und Verteidigung beruht, nenne ich hier Debattieren (siehe Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers 2004 sowie Bohm, Isaac 1999). In jüngster Zeit hat sich die eben genannte Gruppe von Forschern an der Sloan School of Management in Boston mit der Frage beschäftigt, wodurch es gelingen kann, einen inhaltlichen Austausch zwischen Beteiligten so zu gestalten, dass tief greifend Neues entstehen kann. Um es gleich vorwegzusagen: Was die Autoren berichten und empfehlen, ist so ziemlich das Gegenteil von dem, was ich eben als eine weitverbreitete Kultur des wissenschaftlichen Diskurses skizziert habe. Innovation und Neues entstehen in dem vorgestellten Konzept dadurch, dass sich die Teilnehmer über ihre eigenen Interessenslagen, Interpretations- und Wahrnehmungsmuster hinausreichend in das jeweils vom anderen eingebrachte einlassen. Ein solcher empathischer Dialog führt sozusagen aus sich heraus zu neuen innovativen Ideen und Impulsen. Im Zusammenhang mit meiner Mitarbeit an einer Vielzahl kollegialer Beratungen in Expertenteams sind mir diese Erfahrungen sehr vertraut. Eine Gruppe von Peers, der es gelingt, sich kognitiv, emotional und intuitiv auf Fragestellungen eines Mitgliedes einzulassen, ist zu immer wieder erstaunlichen Innovationsleistungen fähig. Führungskräfte können durch die Förderung solcher empathischer Dialoge erheblich mehr zu einem tief greifenden innovativen Geschehen beitragen als durch intellektuellen Kampfsport.

Führung durch Fördern von Vertrauen, Zugehörigkeit und Bindung an die Organisation

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir Führungsinterventionen betrachtet, die geeignet sind, die Ressourcen Struktur und Wissen in Expertenorganisationen zu stärken. Indem wir weiterhin den von Sparrer und von Kibéd zitierten hinduistischen Joga-Sutren folgen, wird uns nun die dritte Ressource beschäftigen, die sozialen Systemen eigen ist: Vertrauen und Wertschätzung.

Bevor ich auf die Frage eingehe, welche Führungsinterventionen nützlich sind, um das Vertrauen von Experten in ihre Organisation zu fördern und ihr Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, möchte ich zunächst einige grundsätzliche Hinweise vorwegschicken. Der Anthropologe Victor Turner (2000) beschreibt in beeindruckender Klarheit Struktur und Vertrauen als voneinander abhängige, notwendige Voraussetzungen für das Gelingen sozialer Beziehungen. Er verwendet dabei eine Sprache, die uns als Organisationsmenschen einen leichten Zugang zu seinem Arbeiten und Denken ermöglicht. Turner unterscheidet als Ergebnis seiner anthropologischen Forschungsarbeit zwei Hauptmodelle menschlicher Sozialbeziehungen und Gesellschaften. Im ersten Modell beschreibt er Gesellschaft als ein strukturiertes, differenziertes und oft hierarchisch gegliedertes System. In diesem System werden unterschiedliche politische, rechtliche und wirtschaftliche Positionen eingenommen, die jeweils mit unterschiedlichen Bewertungen und Sichtweisen korrespondieren. Eine solche Struktur, so Turner, trenne die Menschen zum Beispiel im Sinne von „mehr oder weniger leistungsfähig“. In seinem zweiten Modell beschreibt Turner Gesellschaft als unstrukturierte oder nur rudimentär strukturierte, relativ undifferenzierte Gemeinschaft. In einer solchen Gesellschaft, die strukturell so wenig Trennendes impliziert, entsteht Gemeinschaft als Gemeinschaft Gleicher. Er verwendet dafür den Begriff „Communitas“. Beide Aspekte, Struktur und

Communitas, konstituieren sich im Prozess des sozialen Geschehens gegenseitig. Sie sind jeweils füreinander sowie für die Leistungsfähigkeit des Ganzen unerlässlich: auf der einen Seite Unterschiede, Konkurrenz, Wettbewerb und soziale Differenzierung durch Bewertung der Beiträge und Leistungen Einzelner, auf der anderen Seite Gemeinschaft, Verbundenheit, Vertrauen und leistungsunabhängige Zugehörigkeit zur Organisation.

Obwohl ich mich zuvor bereits mit Strukturfragen beschäftigt habe, scheint es mir lohnenswert, an dieser Stelle nochmals die Schnittstelle zwischen Struktur und Vertrauen beziehungsweise Zugehörigkeit am Beispiel von „Geld für Leistung“ zu untersuchen. Die Frage, die sich hier stellt, lautet: Ermöglicht Geld, oder wann ermöglicht Geld, Mitarbeitern ein Gefühl von Vertrauen und Zugehörigkeit zu einer Organisation? Haben diese Aspekte Bedeutung und wenn ja, welche Bedeutung haben sie für die Führung in Expertenorganisationen? Darüber hinaus werde ich auf Aspekte eingehen, auf die Führungskräfte jenseits von Geld zurückgreifen können, um Vertrauen, Zugehörigkeit und Bindung von Experten an die Organisation zu fördern.

Unternehmensbindung durch Geld

Seit dem vierten Quartal 2008 sind die Medien voll mit Nachrichten, die ein immer ähnliches Muster beschreiben. Ein Unternehmen bricht wirtschaftlich zusammen. Gleichzeitig werden den Führungskräften, ab und an auch den Mitarbeitern, unfassbar hohe leistungsbezogene Prämien und Optionen ausbezahlt. Es folgen zwei willkürlich herausgegriffene Beispiele. Am 11. Februar 2009 berichtet die Österreichische Tageszeitung „Der Standard“: „UBS: Fetter Bonus trotz Megaverlust. Nach zwei Jahren mit roten Zahlen und dem höchsten je von einem Schweizer Unternehmen verbuchten Verlust hofft die UBS 2009 auf eine Rückkehr in die Gewinnzone. Dennoch werden Boni von 1,2 Milliarden Euro ausbezahlt“. Ebenso: „30 Millionen für gescheiterte Chefs der Constantia Privatbank, die Ex-Chefs (...) sollen 30 Millionen Euro (...) Gehälter für 2008, Gewinnbeteiligungen, Abfertigung und Optionen erhalten.“ Wie sind solche Entwicklungen möglich? Zunächst können wir festhalten, dass Geld ein universelles Äquivalent für Wert ist. Es lässt sich gegen mehr oder weniger alles eintauschen. Geld transportiert nicht nur den Gegenwert („Entgelt“) für die durchgeführte Arbeit, sondern beinhaltet auch eine allgemeine Wertaussage über die Person, die diese Arbeit ausführt. Betroffene reagieren auf Geld oft in einer Weise, die sich aus der ökonomischen Bedeutung von Geld allein nicht erklären lässt. Geld hat als Tauschmedium eine identitätsstiftende Metabedeutung. Ein zweiter hier zu erläuternder Aspekt bezieht sich darauf, dass Leistung, jenseits von Naturwissenschaften und Technik, ein nicht definierter Begriff ist. Jeder von uns definiert letztlich autonom, was er für ihn Leistung bedeutet. Die oben zitierten Unternehmensbeispiele mögen zeigen, welche kuriosen Entwicklungen möglich sind, wenn sich die zwei sozialpsychologischen Eigenschaften von Geld und Leistung unglücklich verschränken. Margit Osterloh und Katja Rost (2008) beschreiben diese Effekte in der von ihnen veröffentlichten Forschungsarbeit. Diese Zusammenhänge beeindrucken klar.

Nun zurück zum Thema dieses Kapitels: Schafft Geld Bindung von Mitarbeitern an die Organisation und wenn ja, um welche Art von Bindung handelt es sich dann?

Folgende fünf Hypothesen sollen auf diese Fragen Antworten bieten:

1. Finanzielle, leistungsabhängige, auf Kennzahlen sich rekruzierende Komponenten im Entgeltsystem führen nicht zu einer Steigerung, sondern zu einer Minderung der Loyalität des Mitarbeiters zum Unternehmen. Prämiensysteme etwa, die individuelle, quantitativ gemessene Leistungen finanziell honorieren, befördern die Motivation des Mitarbeiters, die eigenen Bedingungen zu optimieren statt gemeinsame, gesamtunternehmerische Interessenslagen zu unterstützen. Die Loyalität zu sich selbst statt zum Unternehmen wird gestärkt. Unternehmen werden mehr und mehr zu „Selbstbedienungsläden“, und zwar systematisch. Je geringer die Loyalität zum Unternehmen, davon gehe ich aus, desto weniger Vertrauen, Zugehörigkeitsgefühl und Bindung entstehen.
2. Wahrscheinlich lassen sich Experten noch weniger als andere Arbeitnehmergruppen durch quantitative Leistungskomponenten im Entgeltsystem in ihren Aktivitäten steuern oder emotional an eine Organisation binden. Sie entziehen sich trivialen Eingriffen, indem sie, so lange es irgend geht, so tun als ob. Sie nehmen das, was sie bekommen können und beschäftigen sich weiterhin mit dem, was sie interessiert. Leistungsprämien für Experten sind mehr noch als bei anderen Mitarbeitergruppen letztlich verschwendetes Geld. In einem minutiösen Forschungsbericht beschreibt Pekruhl (2005) das Schicksal eines Versuchs, in Schweizer Schulen leistungsgesteuerte Prämien einzuführen. Alles, was ich hier beschreibe, lässt sich dadurch auch empirisch nachvollziehen.
3. Experten orientieren sich –mehr als andere Mitarbeitergruppen – bei der Beurteilung der Angemessenheit ihres Gehaltes nicht nach leistungsbezogenen, sondern nach sozialen Faktoren. Wichtig ist dabei der Vergleich mit Gleichen. Wenn der Vergleich stimmt, dann stimmt auch das Gehalt.
4. Alles in allem ist Geld für Experten in besonderer Weise das, was Herzberg bereits Mitte der 1960er-Jahre als Hygienefaktor bezeichnet hat. Das Gehalt muss einfach stimmen. Es wird nur dann wichtig, wenn man zu wenig davon hat. Wobei zu wenig sich wiederum auf das Ergebnis eines Vergleichs mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten der Peers bezieht. Für Experten ist – wiederum im Sinne Herzbergs – Geld kein Motivator.
5. Damit ergibt sich ein deutliches Bild. Der Beitrag von Geld zur Bindung an die Organisation, zu einem Gefühl der Zugehörigkeit entsteht ausschließlich durch die soziale Angemessenheit des Gehalts. Das ermöglicht den Experten, sich den Dingen zuzuwenden, die ihnen wichtiger sind. Experten wissen den Wert einer solchen Möglichkeit zu schätzen. Dafür sind sie der Organisation, die das ermöglicht, dankbar. Sie sind dadurch auch an diese gebunden.

Bindung jenseits von Geld

Aus diesen Thesen entsteht die Frage, wodurch Führung unabhängig von Gehaltsfragen dazu beitragen kann, dass sich Experten ihrer Organisation zugehörig fühlen und sich ihr gegenüber loyal verhalten. Es ist bereits sichtbar geworden, dass

eine zentrale Interventionsrichtung für Führungskräfte darin bestehen muss, den Tätigkeitsraum von Experten inhaltlich auszurichten sowie organisatorisch, wirtschaftlich und hinsichtlich von außen anzusetzender Qualitätsstandards zu rahmen, ohne inhaltlich einzugreifen. Experten sind durchaus bereit, auch massive Strukturinterventionen zu akzeptieren, wenn dabei seitens der Führung nicht in ihren inhaltlich-professionellen Gestaltungsraum eingegriffen wird. Daraus ergibt sich auch schon eine erste Antwort auf die eben gestellte Frage. Das wertvollste Kapital für Experten – neben ihrem Wissen und Können – sind inhaltlich autonome, selbstbestimmte Arbeitsräume. Experten wissen um den existenziellen Wert dieser Ressource. Im Gegenzug fließt dann, als ihr Beitrag in diesem existenziellen Deal, Loyalität in Richtung Organisation, begleitet von einem Gefühl verbindlicher Zugehörigkeit. Zusammengefasst heißt dies: Führungskräfte binden Experten an ihre Organisation, indem sie ihren Experten Arbeitsräume zur Verfügung stellen, die inhaltlich ausgerichtet, durch qualitätsbezogene, wirtschaftliche und organisatorische Rahmenseetzungen und Standards definiert und dabei inhaltlich-professionell frei gestaltbar sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bezieht sich auf die Angesehenen des jeweils eigenen Faches. Experten suchen den Kontakt und das Gespräch mit ihren Peers und deren Anerkennung. Es geht dabei immer auch um die Möglichkeit, die eigenen professionellen Paradigmen, Werte und Standards auszutauschen, zu vergleichen und wohl auch anzupassen. Dieser professionelle Dialog oder Paradigmenabgleich fokussiert die eigene Arbeit und schafft und bindet Energie. Was kann das nun konkret heißen, und was kann Führung dazu beitragen? In der Kooperation zwischen Experten spielt oft die professionelle Prägung eine bedeutende Rolle. Aus welchem Stall, aus welcher Schule kommen die Kollegen? Schule kann dabei ab und an durchaus wörtlich zu verstehen sein. Davon kann es abhängen, welche professionellen Paradigmen, Werte und operativen Standards ein neuer Kollege mitbringt – sind es vertraute oder fremde oder gar die „falschen“? Das alles sind für Experten wichtige Fragen. Somit ist die Beteiligung an der Rekrutierung neuer Mitarbeiter für erfahrene Experten ein äußerst relevantes Anliegen. Wenn die personelle Zusammensetzung eines Teams passt, kann ein hilfreicher Dialog, ein offenes produktives Kooperationsklima auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung entstehen. Wenn neue Mitarbeiter ins Haus kommen, ist daher fundamental, dass exploratives Kennenlernen und Austausch ermöglicht werden. Ein solcher Austausch entsteht oft nicht von alleine. Wenn dieser Prozess gut eingerichtet und unterstützt wird, kann das Interesse am anderen gefördert und die Skepsis gemildert werden. Erst dieser Dialog zwischen Vertrauten und das kommunizierte Interesse an neuen Konzepten und Standards lässt – wenn es auf der menschlich-persönlichen Ebene funktioniert – aus einer Ansammlung von Experten ein energiegelbes Team werden, zwischen dessen Mitgliedern Bindung entsteht. Während meiner Tätigkeit als Institutsleiter an einer Universität war ein jährlich stattfindender, zweitägiger Workshop mit allen wissenschaftlichen Mitarbeitern eine wichtige Veranstaltung. Organisiert und moderiert wurde dieser Workshop jedes Mal von einem anderen Mitarbeiter (in alphabetischer Reihenfolge). Die Agenda war immer ähnlich: Rückblick auf das vergangene Studienjahr; Vorstellen und Besprechen neuer Themen, Arbeitsgebiete und wissenschaftlicher Arbeiten; ein

Gastvortrag zu einem bestimmten Thema sowie Vorschau und Planung des kommenden Jahres. Wenn es nicht um organisatorisch-strukturelle Fragen, sondern um inhaltlich-fachliche Themen ging, verliefen die Gespräche immer ziemlich auf Augenhöhe. Jedes Jahr wieder war diese Veranstaltung ein ritualisierter, inhaltlicher und kultureller Meilenstein. Solche Initiativen erzeugen Energie und schaffen Bindung und Arbeitsfähigkeit.

Zusammengefasst bedeutet dies: Führungskräfte binden Experten an die Organisation, wenn die erfahrenen Mitarbeiter bei der Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter einbezogen werden und wenn jenseits der Alltagsarbeit immer wieder fachliche Begegnungen, Austausch und das wechselseitige Vorstellen von neuen Konzepten ermöglicht und organisiert werden.

Bindung durch Wertschätzungssymbol

Üblicherweise ist für Experten Macht kein Motiv. Strukturelles, positionelles Einflussnehmen und Steuern des Denkens und Tuns von Untergebenen, was Manager so schätzen, mögen Experten nicht. Zumindest dann nicht, wenn es so ungeschminkt daherkommt. Experten schätzen es sehr, wenn es ihnen gelingt, andere durch inhaltliche Argumente zu überzeugen. Das ist die Art und Weise, wie Experten gerne Einfluss nehmen. Zudem haben, wie zuvor ausgeführt, organisatorische Leitungsfunktionen für Experten kein hohes Prestige. Wenn nun aber die Insignien organisatorischer Macht nicht angestrebt werden, wie können Experten in Organisationen Wertschätzung erfahren? Dies kann durch Symbole sozialer Wertschätzung und durch ritualisierte „heraushebende“ Arrangements gewährleistet werden. Ich habe weiter vorne auf die Bedeutung der traditionellen akademischen Funktionen hingewiesen. Ein Dekan war nie ein mächtiges Amt, aber es war und ist vielleicht immer noch ein, zumindest in der eigenen Welt, prestigeträchtiges Amt. Die mit diesem Amt verbundenen Symboliken, die damit ebenfalls verbundenen Rituale sind das, was dieses und ähnliche Ämter für Experten attraktiv macht. Es geht Experten immer darum, unter ihresgleichen eine besondere Akzeptanz und Wertschätzung zu erfahren. Ich vermute, dass diese Wertschätzung wesentlich mehr zählt, als formale organisatorische Macht. Auch wenn es durchaus Experten gibt, die auch solche Funktionen ausüben. Der Status solcher „Doppelfunktionäre“ ergibt sich bei den Experten immer aus dem inhaltlichen Status, nicht aus dem formalen organisatorischen. Ein Universitätsprofessor genießt – wenn überhaupt – Anerkennung, nicht weil er eine Organisationseinheit führt, sondern aus dem Nachweis und der Zuschreibung seiner fachlichen Kompetenz.

In den unterschiedlichen Expertenorganisationen gibt es jeweils eine Fülle von Möglichkeiten, solche Wertschätzungssymbole durch Führung bewusst zu bewirtschaften. Das kann etwa in einem Beratungsunternehmen die Übergabe einer Mentorenfunktion an einen besonders erfahrenen Berater für die Begleitung eines jungen Kollegen sein. In einem Krankenhaus kann dies die Koordination einer internen Taskforce zur Erarbeitung eines neuen Diagnoseprozesses sein. An einer Universität kann dies durch die Übertragung der Leitung einer Besetzungskommission an einen Universitätslehrer erfolgen. In einem Automobilunternehmen kann dies die Vertretung des eigenen Forschungsbereiches auf einer internationalen Konferenz für die Entwicklung von Partikelfiltern für PKW-Dieselmotoren bedeuten. Durch solche wertschätzenden Interventionen kann es

Führungskräften gelingen, die Bindung und Loyalität von Experten gegenüber der eigenen Organisation zu fördern.

Rezepte für Führung in Expertenorganisationen

Wie kann Führung in Expertenorganisationen gelingen? Wenn Führung „Orientierung gebende Kommunikation ist“, welche Art von Kommunikation braucht Führung in Expertenorganisationen und in welcher Hinsicht und Weise soll diese Orientierung geben? Auf Basis der in diesem Beitrag ausgeführten Überlegungen formuliere ich dazu folgende prinzipielle Empfehlungen und Rezepte:

Wenn Sie eine Expertenorganisation erfolgreich führen wollen, vergessen Sie nicht, dass das, was Experten von ihren Führungskräften brauchen, Management ist: die Vorgabe und Bereitstellung von Zielen, Ressourcen, organisatorischen Strukturen, geeigneten Prozessen, Standards und Instrumenten.

Vergessen Sie ebenfalls nicht, dass das, was Experten an Leadership suchen, sie in den Kontakten zu ihren Peers finden. In den sozialen Beziehungen zu den Angesehenen ihres Faches finden sie ihren professionellen und persönlichen Halt. Auch Vorgesetzte können im Sinne einer solchen Leadershipfunktion eine wichtige Rolle spielen. Diesbezüglich üben sie aber keine Monopolfunktion aus. Die Bedeutung von Vorgesetzten – als Leader ihrer Experten – hängt zu einem guten Teil davon ab, wieweit sie befähigt sind, zu fachbezogenen Themen mit ihren Mitarbeitern einen symmetrischen Dialog zu führen und vor allem inwieweit sie bei diesen Mitarbeitern Ansehen als Experte genießen.

Wenn Sie der Meinung sind, dass es der von Ihnen zu führenden Expertenorganisation an Effizienz oder Effektivität mangelt, versuchen Sie nicht inhaltlich Einfluss zu nehmen, sondern ausschließlich durch professionelle Steuerung der in der Organisation eingerichteten Regelkommunikation. Die Sicherstellung des geeigneten Settings eines Meetings, in dem es um wichtige Planungs- und Controllingfragen geht, oder die Vorbereitung und Moderation der dort stattfindenden Gespräche, sind äußerst wirkungsvolle Instrumente.

Wann immer Sie die Möglichkeit haben, den Prozess zu gestalten, durch den Ihre Organisation sich Wissen aneignet, tun Sie es. Dabei lassen sich Ihre Experten gerne unterstützen. Allerdings nur solange Sie ihnen dabei nicht vorschreiben, was und von wem Sie zu lernen haben.

Literaturverzeichnis

Balint, M. (2001): Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart (Klett-Cotta), 10. Aufl.

Ciampi, L. (1998): Affektlogik. Stuttgart (Klett-Cotta).

Handler, G. (2007): Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung. Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag).

- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. Cleveland (The world publishing company).
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The Art of Thinking together*. New York (Broadway Business).
- Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Boston (Harvard Business School Press).
- Krizanits, J. (2005): Die gelebten Werte und Handlungen, *Profile* (10).
- Luhmann, N. (1981): *Soziologische Aufklärung 3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (1988): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M. (Campus), 2. Aufl.
- Maturana, H. u. F. Varela (1987): *Der Baum der Erkenntnis*. Frankfurt/M. (Scherz).
- Mingers, S. (1998): *Wissenszwerge geraten unter Druck – eine Einführung zum Thema Wissensmanagement*. Wien (Eigenverlag).
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organisations*. New Jersey (Prentice Hall).
- Nonaka, I. u. H. Takeuchi (1997): *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt/M. (Campus).
- Osterloh, M. u. K. Rost (2008): Pay for Performance für CEOs: Leistungsanreiz oder -bremse, *Personalmanager* (6): 42–44.
- Palazzoli, M. S. et al. (1978): *Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung*. Stuttgart (Klett-Cotta), 2. Aufl.
- Pekruhl, U. et al. (2005): *Leistungslohn an Schulen – Eine empirische Untersuchung an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn*. Olten (Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz).
- Senge, P. et al. (2004): *Presence*. Cambridge (SoL, the Society for Organizational Learning).
- Simon, F. u. Conecta (2005): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. Heidelberg (Carl-Auer), 5. Aufl.
- Simon, F. (2007): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg (Carl-Auer).

Sparrer, I. u. M. Varga von Kibéd (2000): Ganz im Gegenteil – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl.

Turner, V. (2000): Das Ritual, Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt/M. (Campus).

Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart (UTB).

Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? *Organisationsentwicklung* (4): 46–57.