

DER UMGANG MIT INDIVIDUALISTEN

IT-Spezialisten führen

Spezialisten sind – gerade in der IT – unverzichtbare Leistungsträger, aber oft eigenwillig. Ihr Potenzial für die gemeinsamen Ziele optimal zu nutzen, ist für Führungskräfte nicht einfach. Einige Ratschläge.

→ VON TOBIAS HEISIG

Herr L. ist seit sechs Jahren in der IT-Abteilung des Unternehmens beschäftigt. Schon als Jugendlicher zeigte er sich technikaffin und vertiefte sich in seinen C64-Computer. In der Schule gehörten Mathematik und Physik zu seinen grossen Stärken. Nur wegen seines Interesses an der Schiffsnavigation heuerte er nach der Schule als Matrose an. Das folgende Jahr auf See war von Einsamkeit und persönlichem Durchbeißen

gekennzeichnet. Im darauffolgenden Studium waren Fächer wie Navigation und Programmierung Gegenstand seiner Leidenschaft. Verschiedene Stationen in IT-Entwicklungsabteilungen kleinerer und grösserer Firmen führten ihn zu seinem jetzigen Arbeitgeber. Herr L. hat dort viel Freude an den fachlichen Herausforderungen. Er ist bekannt für seinen Fleiss, sein Durchhaltevermögen und sein grosses Fachwissen. Die patriarchalische Unternehmenskultur jedoch ist

ihm unangenehm. Die Menschen empfindet er als zu wenig leistungsorientiert, als nicht ehrlich («hintenherum») und wehleidig. Für die Arbeit der Führungskräfte hat er wenig Verständnis: «Was die tun, ist doch wirkungslos.» Das Resultat dieser Haltung ist, dass der Beitrag von Herrn L. im Unternehmen zwar unbestritten ist, die Kooperation zwischen ihm und seinen Kollegen jedoch von Reibungen begleitet wird. Dazu gehören vor allem Missverständnisse in

Bild: www.keystone.ch/bis Flüeler

Seminar-Tipp

Der Autor dieses Beitrags leitet zum Thema «IT-Spezialisten und IT-Teams wirkungsvoll führen» ein Seminar bei der ZfU International Business School. **Nächster Termin:** 10.–11. November 2016 in Rüschlikon. Infos unter → www.zfu.ch/go/fve

Absprachen, insbesondere was die Qualität der Arbeitsergebnisse betrifft. Seine Unlust am Miteinander führt zu gedämpfter Motivation, schlechter Stimmung, Übellaunigkeit und phasenweise offenen Konflikten.

DAS DILEMMA ÜBLICHER REAKTIONEN

Vonseiten der Führungskraft, welche die Problematik erkannt hat, sind nun folgende Reaktionen naheliegend:

■ **Appelle:** «Bitte achten Sie in Zukunft vermehrt darauf, dass Sie gut mit Ihren Kollegen kooperieren.»

■ **Kritik:** «Ihre Kollegen sind ziemlich sauer darüber, dass Sie sich so wenig Zeit für die gemeinsame Koordination nehmen.»

■ **Schutz und Wertschätzung:** «Ich sehe Ihre fachliche Kompetenz. Diese ist natürlich sehr wertvoll für uns, von daher stehe ich absolut hinter Ihnen.» →

Teilnehmer des ersten «Töffli Alpen Brevet», Meiringen, September 2010

Zusammenarbeit und Kooperation sind integrale Bestandteile jeder Leistungskultur und müssen auch von Herrn L. gelebt werden, obwohl diese nicht zu seinen Stärken und Leidenschaften gehören. Der klassische Ansatz, Stärken zu stärken und Schwächen zu akzeptieren, reicht also nicht aus. Die Schwächen müssen angegangen werden.

Gleichzeitig sind aber auch die Stärken zu würdigen. Das Problem dabei: Lob wird mit Kritik und Appellen so kombiniert, dass weder das eine noch das andere wirklich klar vermittelt wird. Aus der Sicht des Spezialisten kommt es dann zu Unverständnis und Irritation.

RICHTLINIEN FÜR EINZELGESPRÄCHE

Wir empfehlen folgende Ansatzpunkte bei der Führung von Spezialisten:

■ **Klartext im Bereich der Anforderung:** Zusammenarbeit ist unverzichtbarer Bestandteil der Leistungskultur im Unternehmen und kein Add-on. Die sogenannten Hard Factors stehen nicht über den Soft Factors. Dies ist dem Mitarbeiter unmissverständlich klarzumachen, auch wenn er damit Mühe hat. «Herr L. – es

Der «typische Fachspezialist»

Die Beschreibung von Fachexperten läuft immer Gefahr, Klischees zu bedienen. Dennoch ist es hilfreich, sich als Führungskraft bewusst zu machen, welche Fallen und Chancen sich typischerweise bei Spezialisten ergeben. Häufig sind Spezialisten dank ihres ausgeprägten Tiefenwissens sehr selbstbewusst und messen formalen Hierarchien wenig Bedeutung zu. Sie arbeiten in der Regel sehr selbstständig, zeigen grosses Fachinteresse und Beharrlichkeit. Gleichzeitig weisen sie manchmal Defizite im Bereich

der Zusammenarbeit, dem Umgang mit Emotionalität, aber auch der Selbstorganisation auf. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Einschätzung von Produktivität: Sie können schlecht beurteilen, wie aufwendig etwas ist. Viele teilen ihr Wissen nicht gerne (Herrschaftswissen). In der Summe erscheint der Spezialist dann als exzellent, unabhängig und unkommunikativ. Eine Konstellation, die seine Wichtigkeit und besondere Rolle markiert, aber auch spezifische Schwierigkeiten birgt.

besteht klar die Anforderung, dass Sie eng mit den Kollegen im Austausch stehen. Ich weiss, dass dies eine Investition bedeutet. Wenn Sie sich aber dafür nicht entscheiden können, wird die Qualität unseres Projekts leiden.» – Pause und Blickkontakt. Die Diskrepanz zwischen Ist und Soll muss so deutlich werden, dass beim Mitarbeiter ein Bewusstsein für die Problemsituation und Betroffenheit entsteht.

■ **Wertschätzung und Würdigung:** Der Mitarbeiter akzeptiert die Problemsituation leichter, wenn er sich grundsätzlich anerkannt fühlt und den Rückhalt der Führungskraft spürt. Diesen Umstand schafft der Vorgesetzte weniger durch Lob, sondern vielmehr durch die Art und Weise der Gesprächsführung, insbesondere indem er Interesse zeigt und die Lösung gemeinsam mit dem Angestellten erarbeitet. Eine mögliche Leitfrage dabei: «Was vermuten Sie, welche Wirkung Sie bei Ihren Kollegen erzielen und wie sich diese auf die Ziele auswirkt?» Sobald das Problem bewusst ist, könnte er fragen: «Wie sollte eine Lösung aussehen?», «Was wäre für Sie passend?», «Welche Unterstützung könnte Ihnen helfen?»

■ **Genaue Planung des weiteren Vorgehens:** Um die Entschiedenheit der Entwicklung zu untermauern, ist es wichtig, am Ende des Gesprächs weitere Schritte zu vereinbaren. Dazu gehören Zwischen-Feedbacks sowie die Selbstreflexion der eigenen (hoffentlich veränderten) Wirkung. Fortschritte sollten dabei sofort gewürdigt werden. Gleichzeitig sollte die Führungskraft grosse Entschlossenheit ausstrahlen.

Die widersprüchlichen Botschaften, die sich aus dem Führungsdilemma ergeben, vermeidet die Führungskraft, indem sie Anforderungen und Wertschätzung durch sprachliche Zäsuren entkoppelt (zum Beispiel neuer Satz mit Pause dazwischen). Zum anderen, indem sie die Wertschätzung hoch dosiert, ohne sich anzubiedern. Zu vermeiden sind «Ja, aber»-Formulierungen wie «Natürlich sehe ich Ihre Leistung, aber...».

Anzustreben ist also eine Balance aus Kooperation und Konfrontation. Mit Kooperation ist die wertschätzende, gemeinsame Lösungserarbeitung gemeint. Fragetechniken stehen im Zentrum. Viele Führungskräfte agieren zu ungeduldig und nehmen ihren Mitarbeitern das Denken ab, indem sie selbst die Lösung formulieren. Vorgaben haben jedoch den Nachteil, dass sie zu wenig in der Persönlichkeit und im Mindset des Mitarbeiters verankert werden. Der Mitarbeiter hat nicht von sich aus dazu «Ja» gesagt. Von aussen aufgesetzte Lö-

sungen haben dementsprechend eine geringe Umsetzungswahrscheinlichkeit. Parallel dazu gilt es, geradezu unbeugsam und sehr klar Anforderungen zu formulieren. Hier stehen kurze Aussagesätze, Pausen und Blickkontakt im Zentrum.

IM TEAM: MODERATION VON MEETINGS

Welche besonderen Herausforderungen stellen sich in Gruppensituationen wie zum Beispiel bei Meetings? Besonders zu beachten ist der Umstand, dass die Führungskraft in dem jeweiligen Spezialgebiet nicht über den differenzierten Wissensstand des Spezialisten verfügt – dieser ihr also fachlich überlegen ist. Viele Meetings bezwecken, das Tiefenwissen verschiedener Spezialisten für ein Team so nutzbar zu machen, damit komplexe Problemlösungsprozesse gut bewältigt werden können. Für die Führungskraft gilt es, einen klaren Fahrplan in der Moderation zu haben, der das Spezialwissen zu heben hilft und dieses für die übergreifende Zielsetzung nutzbar macht.

■ **Rahmen und Ziele definieren:** Auch wenn einige Zeit vor dem Meeting eine Agenda versendet wurde (empfehlenswert), ist zu Beginn sicherzustellen, dass alle Beteiligten zum jeweiligen Thema über eine gemeinsame Sicht der Realität verfügen. Dazu gehören Zahlen, Daten, Fakten, Diskrepanzen zwischen «Ist» und «Soll» und – besonders wichtig – die genaue Benennung der Fragestellung. Das kann ein Austausch von Informationen sein oder auch Vorgaben und Anweisungen. Oft geht es aber um die Sichtung des Status eines Projekts oder auch um anspruchsvolle Problemlösungsprozesse. Hilfreich für Meetings mit Spezialisten ist es, in dieser Phase besonders darauf zu achten, dass alle Teilnehmer sehr genau verstanden und akzeptiert haben, welches Ziel erreicht werden soll. Beispiel: Die Implementierung einer neuen Software wird im Rahmen des Projektmanagements an der definierten Qualität, der Zeiteinhaltung und der Einhaltung des Budgets gemessen («magisches Dreieck»). Jedes Argument, das im folgenden Meeting vorgetragen wird, sollte dem Rechnung tragen. Es geht also nicht um abstrakte Diskussionen, sondern um das, was dem Projektauftrag dienlich ist.

■ **Stellungnahmen sammeln:** Um eine intensive Auseinandersetzung aller Beteiligten und eine differenzierte Sammlung aller Sichtweisen zu fördern, sollte das Meeting vor Beginn der Diskussion eine Runde von Stellungnah-



«Die Hard Factors stehen nicht über den Soft Factors. Dies ist dem Mitarbeiter unmissverständlich klarzumachen»

Tobias Heisig

men beinhalten, in der sich alle äussern können. Oft motivieren die Statements einzelner Personen andere dazu, gleich in die Diskussion einzusteigen. Hier muss die Führungskraft unter Umständen eingreifen, damit die Statements in aller Ruhe zu Ende geführt werden, alle zu Wort kommen und die erforderlichen Informationen vorliegen. Wichtig für die Stellungnahmen ist, eine genaue Fragestellung zu formulieren, wie z. B. Fragen nach Chancen und Risiken, Vorschlägen zu konkreten Problemen etc. Je nach Fragestellung wird das Meeting einen anderen Verlauf nehmen. So steigt die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzung z. B. bei der Frage nach den Chancen. Sie sinkt, wenn nach Risiken gefragt wird. Beides kann erwünscht sein.

■ **Diskussion moderieren:** Erst nach den Stellungnahmen aller Anwesenden folgt die Diskussion, in der die Kontroverse ausdrücklich erwünscht ist. Auch hier ist die Führungskraft stark gefordert. Sie muss sicherstellen, dass sich die Diskussion innerhalb der zu Beginn genannten Rahmensetzung bewegt und ziel-

gerichtet verläuft. Auch muss sie es verstehen, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich jeder mit seinem Spezialgebiet profilieren kann und auch als solcher gefragt und gewürdigt wird. Hier ist also viel Freiraum und Anerkennung zu vermitteln. Gleichzeitig ist es wichtig, dass sich kein verklausuliertes Fachchinesisch etabliert. Auch Spezialisten sind gefordert, einfach, verständlich und zusammenhängend zu sprechen.

Im Idealfall kristallisiert sich im Laufe der Diskussion ein Konsens heraus. Der Führungskraft kommt es dabei zu, unterschiedliche Sichtweisen so miteinander zu verknüpfen, dass eine hochwertige Lösung entsteht, die von allen mitgetragen wird. Auch hier ist ein aktives «Ja» aller Beteiligten abzusichern («Sind Sie also einverstanden?»). Zumeist führt die (richtige) Zusammenfassung der Schnittmenge aus der Gruppe zu einem tragfähigen Ergebnis, das präzise dokumentiert und nachgehalten werden muss («Was macht wer mit wem bis wann?»).

Die Führungskraft sollte sowohl bei den Stellungnahmen als auch bei der Diskussion den Mut haben, Rückfragen zu stellen. Auch «dumme» Fragen sind erwünscht, helfen sie doch allen Beteiligten, das Gesagte besser zu verstehen und zu durchdringen. Gleichzeitig kommt es darauf an, sehr straff zu moderieren und die Zügel eng in der Hand zu behalten, um Abschweifungen zu vermeiden.

FAZIT: KOOPERATION & KONFRONTATION

Spezialisten treten selbstbewusst auf, da sie ihr eigenes Tiefenwissen kennen und dieses auch gerne einbringen. Weniger bewusst sind ihnen ihre möglichen Kompetenzlücken bei der Zusammenarbeit. Erfolg verspricht ein kooperativer, zugewandter, unterstützender und von Interesse geprägter Kommunikationsstil, verbunden mit deutlich formulierten Konfrontationen (kurze Sätze, Pause, Blickkontakt, freundlicher Gestus). Diese Kombination hilft dem Spezialisten, seine im Fachlichen gegebene Lernhaltung auf den zwischenmenschlichen Bereich hin zu erweitern. ←

Der Autor

Dr. Tobias Heisig berät Unternehmen darin, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Er arbeitet seit über 15 Jahren als Trainer für Führung und Vertrieb.

→ www.cevegroup.com

Meetings zielführend gestalten

Um das Wissen der Spezialisten optimal zu nutzen, müssen Teamleiter vor, während und nach dem Meeting für Klarheit und Struktur sorgen. Der Ablauf in Kürze:

Information

- Regeln, Rollen
- gemeinsames Ziel, Situation
- Ablauf erklärt und akzeptiert

Persönliche Stellungnahme

- Beteiligung jedes Einzelnen
- kurzes Mitteilen der eigenen Meinung oder Kenntnisse
- zuhören, verstehen

Diskussion

- Überlappung erhöhen, Fokus auf Kernpunkte
- Offenheit, Meinung ändern
- Minderheiten einbeziehen, Fragen stellen

Entscheidung

- aktives «Ja» von jedem
- Konsistenz mit dem vereinbarten Prozess
- Dokumentation der Ergebnisse

Folgen abschätzen, überdenken

- Konsequenzen, Beweis der Lösung, Sensitivitätsanalyse
- Monitoring, Follow-up, nächste Schritte
- Herunterbrechen in einen Aktionsplan für jeden

Anzeige

Schutz für Ihre IT

