

Wolfgang Reiber

# Vom Fachexperten zum Wissens- unternehmer

Wissenspotenziale stärker nutzen,  
die persönliche Wirksamkeit erhöhen



Springer Gabler

---

# **Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer**

---

Wolfgang Reiber

# Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer

Wissenspotenziale stärker nutzen, die  
persönliche Wirksamkeit erhöhen

Wolfgang Reiber  
Frankfurt/Main, Deutschland

ISBN 978-3-8349-2414-8  
DOI 10.1007/978-3-8349-3690-5

ISBN 978-3-8349-3690-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

Dank .....	XI
Vorüberlegungen .....	XIII
<b>Teil I: Hintergründe, Kontext und Handlungsfelder von Fachexperten .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Warum Fachexperten wichtiger geworden sind .....</b>	<b>3</b>
1.1 Auf einen Blick .....	3
1.2 Globalisierung und Wissen .....	3
<b>2 Führung und Rollen in der Organisation .....</b>	<b>7</b>
2.1 Auf einen Blick .....	7
2.2 Führen ist nicht gleich Führen .....	9
2.3 Rollen in der Organisation .....	10
2.3.1 Der Linienmanager .....	12
2.3.2 Der Projektleiter .....	14
2.3.3 Der Fachexperte .....	15
<b>3 Entscheidungsprozesse und Mikropolitik .....</b>	<b>19</b>
3.1 Auf einen Blick .....	19
3.2 Entscheidungsprozesse .....	20
3.2.1 Rationale Entscheidungstheorien .....	20
3.2.2 Sachliche, politische und psychosoziale Aspekte der Entscheidungsfindung .....	21
<b>4 Wissen .....</b>	<b>35</b>
4.1 Auf einen Blick .....	35
4.2 Was ist eigentlich „Wissen“? .....	36
4.3 Lernen aus neurobiologischer Sicht .....	40
<b>5 Leitfragen .....</b>	<b>45</b>
5.1 Leitfragen zur Vorbereitung einer Entscheidungssitzung .....	45
5.2 Leitfragen zur Analyse der Machtbeziehungen .....	47

<b>Teil II: Fachexperten als Selbst GmbH .....</b>	<b>49</b>
<b>1     Organisatorische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>53</b>
1.1   Auf einen Blick .....	53
1.2   Struktur .....	54
1.3   Kultur .....	56
1.4   Strategie und Meinungsströme .....	57
1.5   Fragen zu organisationalen Rahmenbedingungen .....	58
<b>2     Selbstmanagement als ein Konzept für Selbstentwicklung .....</b>	<b>59</b>
2.1   Auf einen Blick .....	59
2.2   Was will ich? .....	62
2.2.1 Die vier zentralen Lebensbereiche .....	65
2.2.2 Meine persönliche Vision .....	67
2.2.3 Der Karriereanker .....	69
2.2.4 Gedankenexperiment zum 75. Geburtstag .....	72
2.3   Ressourcen: Was kann ich und was habe ich zu bieten? .....	72
2.4   Selbstmarketing: Wem kann ich nutzen? .....	75
2.5   Anspruchsgruppenanalyse: Wie sieht das soziale Umfeld aus? .....	77
2.6   Energie: Das Konzept auf die Straße bringen .....	80
2.6.1 Eine Faustformel für Veränderungsprozesse .....	80
2.6.2 Temperament, Motivation und Vertrauen .....	85
2.6.3 Mentale Selbstprogrammierung und die Kraft selbst erfüllender Prophezeiungen .....	89
2.6.4 Antreiber, Energiebremsen und Glaubenssätze: Anregungen zur Selbstreflexion .....	93
2.7   Grundsätze und Maximen für das Selbstmanagement .....	96
2.8   Abschließende Fragen zu Zielen, Motiven und Einstellungen .....	99

<b>Teil III: Wirksam handeln als Wissensunternehmer .....</b>	<b>101</b>
<b>1 Wissenskommunikation .....</b>	<b>107</b>
1.1 Auf einen Blick .....	107
1.2 Kommunikation und Kommunikationsebenen .....	108
1.3 Wissen vermitteln .....	112
1.3.1 Vom impliziten zum expliziten Wissen .....	113
1.3.2 Zehn Grundsätze der Wissensvermittlung .....	117
1.3.3 Wissen präsentieren .....	121
1.3.4 Empfehlungen aussprechen .....	129
<b>2 Überzeugen .....</b>	<b>135</b>
2.1 Auf einen Blick .....	135
2.2 Überzeugen – Überreden – Manipulieren .....	136
2.3 Der Prozess des Überzeugens .....	138
2.4 Überzeugendes Verhalten .....	139
2.5 Überzeugend argumentieren .....	141
2.6 Niemand tut etwas, ohne davon zu profitieren .....	144
<b>3 Beraten .....</b>	<b>145</b>
3.1 Auf einen Blick .....	145
3.2 Fachberatung und Prozessberatung .....	146
<b>4 Fragen .....</b>	<b>151</b>
4.1 Auf einen Blick .....	151
4.2 Fragetechniken und Haltungen .....	152
4.3 Fragetypen .....	153
<b>5 Konflikte handhaben .....</b>	<b>159</b>
5.1 Auf einen Blick .....	159
5.2 Konflikte und die Rolle des Fachexperten .....	160
5.3 Konfliktlösungsstile .....	165
5.4 Win-win-Situationen und die Kunst, produktive Beziehungen zu gestalten .....	172
5.5 Konstruktiv auf persönliche Angriffe reagieren .....	174
5.6 Übungen und Reflexionen zum Thema Konflikte .....	178
5.6.1 Selbstanalyse konflikthafter Beziehungen .....	178
5.6.2 Der rote Faden persönlicher Erfahrungen mit Autoritäten und mit Konflikten .....	179
5.6.3 Bevorzugte versus vernachlässigte Konfliktstile .....	179

---

<b>6</b>	<b>In Teams arbeiten</b> .....	<b>181</b>
6.1	Auf einen Blick .....	181
6.2	Was sind Teams und was können sie leisten? .....	182
6.3	Erfolgsfaktoren der Teamarbeit .....	183
6.3.1	Prozessgewinne und Prozessverluste .....	184
6.3.2	Rahmen- und Strukturbedingungen .....	185
6.3.3	Zielorientierung und Arbeitsmethoden .....	186
6.3.4	Teamkultur .....	187
6.4	Teamphasen managen .....	191
6.5	Virtuelle Teams .....	193
6.6	Balancen austarieren .....	195
6.7	Dialoge als die Kunst, miteinander zu denken .....	199
	<b>Abschließende Überlegungen: Zur Führung von Fachexperten</b> .....	<b>205</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>209</b>
	<b>Der Autor</b> .....	<b>211</b>

Für Katrin

---

## Dank

Danken möchte ich Ulrike M. Vetter vom Springer Gabler Verlag für ihre große Geduld. Weil die letzten beiden Jahre für mich als Managementberater, Trainer und Coach ungewöhnlich arbeitsintensiv gewesen sind, musste ich sie immer wieder um Aufschub für die Fertigstellung dieses Buches bitten. Ich bin sehr froh, mit ihr eine nicht nur geduldige, sondern auch kompetente, freundliche und sehr entgegenkommende Partnerin auf der Verlagsseite zu haben.

Danken möchte ich auch Dr. Martin Seip, der während der ganzen Zeit meines Schreibens ein kritischer und konstruktiver Sparringspartner gewesen ist. Von ihm stammen viele Anregungen sprachlicher, struktureller und inhaltlicher Art, die mir immer wieder zusätzliche Arbeit beschert haben, die aber im Ergebnis das Buch deutlich besser werden ließen, als es ohne seine Unterstützung geworden wäre.

Weiterhin danke ich Bettina Quabius, die viele meiner Formulierungen lesbarer und verständlicher gemacht hat. Ohne sie wären manche Textpassagen deutlich verquaster und umständlicher geraten. Darüber hinaus verdanke ich auch Frau Quabius viele inhaltliche und strukturelle Anregungen.

Jasmin Cosentino hat alle Grafiken im Buch kreativ und engagiert erstellt und mir außerdem bei Formatierung und Layout geholfen. Vielen Dank dafür!

Dankbar bin ich auch meinem Freund und Firmenkollegen Stefan Hölscher. Auf seine unnachahmliche Weise hat er mich freundlich und hartnäckig immer wieder an meine zunächst sehr vage und gar nicht mit allzu viel Motivation aufgeladene Idee erinnert, ein Buch über Fachexperten zu schreiben. Ohne ihn wäre dieses Buch vermutlich nie zustande gekommen. Darüber hinaus habe ich sehr von seinen Ideen profitiert, insbesondere im zweiten Teil dieses Buches.

Bedanken möchte ich mich weiterhin bei den knapp 1.000 Teilnehmern meiner in unterschiedlichen Unternehmen bisher durchgeführten Seminare für Fachexperten sowie bei einigen Coachees, die mit meiner Unterstützung ihre Wirksamkeit im Unternehmen als Fachexperten steigern wollten. Aus kritischen Nachfragen und engagierten Diskussionen mit diesen Menschen habe ich viel gelernt.

Meine Tochter Katrin muss ebenfalls genannt werden. Ihr ist dieses Buch gewidmet. Sie ist wie ich Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung und hat alle meine

Skripte sorgfältig gelesen. Danke für das Feedback! Aus ihrer Diplomarbeit über virtuelle Teams habe ich zusätzlich einiges lernen können.

Nicht zuletzt danke ich meiner Frau. Besonders in den letzten zwei Jahren „brummte das Geschäft“, wie es so schön heißt. Und das Buchprojekt saugte oft die letzten verfügbaren freien Tage, Halbtage und Stunden auf. Vielen Dank, Rossy, dass Du diesen Umstand klaglos hingenommen hast und mich im Gegenteil immer wieder ermuntert und motiviert hast, weiterzuschreiben.

---

## Vorüberlegungen

„Wenn wir wüssten, was bei uns im Unternehmen alles gewusst wird ...“

Wussten Sie, dass die Quarz-Armbanduhr mit digitaler Anzeige in der Schweiz erfunden wurde, obwohl es vor allem *japanische* Unternehmen waren, die damit viel Geld verdienen und der Schweizer Uhrenindustrie fast den Garaus gemacht hätten?

Es ist sehr wahrscheinlich, dass genügend viele kluge Schweizer frühzeitig wussten oder zumindest ahnten, welche Märkte sich mit Digitaluhren erschließen ließen. Doch ihr – vielleicht intuitives – Wissen blieb ungenutzt, sie drangen in ihren Organisationen nicht durch. Für eine ganze Weile zogen es Schweizer Unternehmen vor, weiterhin auf ihre mechanische Exzellenz zu bauen. Alternative Techniken erschienen ihnen lediglich vorübergehende Modeerscheinungen zu sein.

Solche Beispiele sind nicht selten. In unseren Seminaren treffen wir häufig auf Mitarbeiter, die kopfschüttelnd davon berichten, welche letztlich ungenutzt gebliebenen Chancen und Möglichkeiten und welche tatsächlich eingetretenen Schwierigkeiten und Katastrophen sie für ihre Organisationen vorausgesehen haben – aber sie wurden nicht gefragt, blieben selbst passiv oder man hörte ihnen nicht zu. Allgemeiner ausgedrückt: Es ist eine wiederkehrende Erfahrung, dass ein erheblicher Teil des in einem Unternehmen vorhandenen Wissens ungenutzt bleibt. In den letzten Jahren haben wir insgesamt einige hundert Seminarteilnehmer – in der Regel Fachexperten – danach gefragt, inwieweit ihr Wissen bisher Eingang in die relevanten Entscheidungsprozesse ihres Unternehmens gefunden habe. Die groben Schätzungen „mit dem dicken Daumen“ lagen meist zwischen zehn und 40 Prozent, selten höher. Wenn man das Verhältnis aus genutztem Wissen und prinzipiell vorhandenem relevanten Wissen als den *Nutzungsgrad des verfügbaren Wissens* beschreibt, liegt dieser also bei vielleicht 25 Prozent.

Natürlich ist diese Aussage sehr spekulativ. Der tatsächliche Wirkungsgrad des in einer Organisation potenziell verfügbaren Wissens lässt sich, wenn überhaupt, nur sehr schwer methodisch sauber ermitteln. Auch lässt sich leicht begründen, dass ein Wirkungsgrad von 100 Prozent praktisch unmöglich ist. Aber dennoch: Wenn in einer Organisation ca. 75 Prozent des für eine konkrete Entscheidung relevanten Wissens nicht genutzt werden, muss man von einer gewaltigen Verschwendung dieser Ressource sprechen. Umgekehrt: Wenn es gelingen würde, den Wirkungsgrad des im Unternehmen vorhandenen Wissens auch nur um fünf Prozent zu erhöhen, käme das vermutlich einem Quantensprung in der Unternehmensentwicklung gleich.

Sollte ein Unternehmen ein solches Ziel erfolversprechend angehen wollen, müsste es an mehreren, teilweise nicht leicht zugänglichen Stellhebeln ansetzen. Die wichtigsten lassen sich unter den Gesichtspunkten „Organisation“, „Technologie“ und „Verhalten“ zusammenfassen.

*Organisation:* Gemeint sind die formalen und informellen Aspekte, die für den Einzelnen einen Handlungsrahmen bilden und die das Zusammenspiel der Organisationsmitglieder regeln. In unserem Zusammenhang geht es dabei u. a. um folgende Fragen:

Sind die gegebenen Strukturen und Prozesse sowie die maßgeblichen Strategien, Leitbilder, Programme und Routinen geeignet, diejenigen Personen tatsächlich zusammenzubringen, die sich zum Vorteil der Organisation austauschen sollten? Inwieweit werden der Austausch und die Generierung von Wissen überhaupt gefördert? Ist das ein Wert an sich? Wird das selbst initiierte Einbringen von Ideen und Wissensbeiträgen gewünscht und belohnt? Erlaubt die Kultur die Einmischung in laufende Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse? Oder heißt es vielleicht „Bitte nicht stören“, „Keine Experimente“, „Never change a running system“ oder gar „Wissen ist Macht“, sodass es sich lohnt, separate Wissensinseln und Wissensmonopole auszubilden?

*Technologie:* Die Grundfragen lauten: Wie lässt sich relevantes Wissen digitalisieren und in Datenbanken speichern? Mit welchen Werkzeugen lässt sich der Wissensaustausch einfach, effizient und motivierend gestalten? Aktuelle Antworten darauf sind u. a. wissensbasierte Systeme für das Daten- und Kommunikationsmanagement, Wissensplattformen und Portale oder auch Social Software wie Weblogs und Wikis.

Zu Beginn der 1990er Jahre entstand mit Wissensmanagement eine neue Disziplin, die sich zunächst intensiv mit Fragen der Wissensidentifikation und der Wissensspeicherung beschäftigte. Die Erwartungen an die Möglichkeiten der modernen Technik waren groß, die Resultate jedoch ernüchternd. Datenbanken blieben entweder leer, weil es nur wenige Anreize gab, sie zu füllen, oder sie quollen vor allen möglichen unsortierten Inhalten über und wurden kaum genutzt. Nach Meinung vieler potenzieller Nutzer blieben sie vor allem deshalb von geringem Wert, weil man das, was man gerade suchte, nicht finden konnte oder weil man die Suchergebnisse vor ihrem Gebrauch zunächst einmal „verlebendigen“, d. h. in die eigene Erfahrungswelt übersetzen und bezogen auf das jeweilige Thema differenzieren, modifizieren und ergänzen musste. Das war oft mühselig, schwierig oder gar unmöglich. Heute ist die entsprechende Hard- und Software deutlich leistungsstärker und nutzerfreundlicher geworden und die technischen Möglichkeiten sind sicher noch längst nicht ausgereizt. Dennoch scheint der spezifische Beitrag, den Technologie leisten kann, um den Nutzungsgrad des im Unternehmen vorhandenen Wissens zu erhöhen, deutlich limitiert.

*Verhalten* im beruflichen Zusammenhang resultiert einerseits aus den Anforderungen, die die Organisation ihren Mitgliedern stellt, und den prinzipiellen Möglichkeiten, die sie

ihnen gewährt. Andererseits resultiert das Verhalten aus der Motivation der Menschen, sich in die Organisation einzubringen, und zwar mit den Leistungs- und Handlungsmöglichkeiten, über die sie verfügen. Die ausdrücklichen oder stillschweigenden Verhaltenserwartungen bündeln sich in Rollen. Was soll wozu getan werden? In welcher Weise? Und welche Verantwortung ist damit verbunden? Rollenanforderungen sind selten völlig eindeutig und erlauben meistens Interpretations- und Gestaltungsspielräume. Dennoch ist neben der Akzeptanz die grundsätzliche Klarheit von Rollen für die Effektivität und Effizienz der Organisation enorm wichtig. In der Praxis beobachten wir demgegenüber oft erstaunliche Unklarheiten und Missverständnisse, die teilweise zu Irritationen, Verzögerungen, Doppelarbeiten, Enttäuschungen, Konflikten etc. führen.

In diesem Buch werden drei fundamentale Rollen unterschieden: die Rolle des Linienmanagers, des Projektleiters und des Fachexperten. Linienmanager sind Vorgesetzte aller Ebenen, vom Gruppenleiter bis zum Vorstandsvorsitzenden. Sie repräsentieren die Hierarchie. Mit Projektleitern sind die Leiter kleinerer Teilprojekte genauso gemeint wie die Leiter großer und komplexer Gesamtprojekte. Fachexperten sind hoch qualifizierte Sachbearbeiter. In formalen Expertenhierarchien werden sie auch als Senior Experts bzw. Chief Experts bezeichnet.

Über die Rolle des Linienmanagers (synonym im Folgenden auch als Führungskraft oder einfach nur als Manager bezeichnet) besteht heute weitgehend Einigkeit, auch wenn sie sich in Teilbereichen ständig verändert und differenziert. In den letzten 20 bis 30 Jahren wurden viele Modelle entwickelt, Erfahrungen ausgetauscht, Bücher geschrieben und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt. In den meisten Organisationen gibt es auf dieser Grundlage klar beschriebene Entwicklungspfade und Führungslaufbahnen. Für die Rolle eines Fachexperten gilt das überwiegend nicht. Fachexperten (zum Beispiel Forscher und Entwickler, Qualitätsbeauftragte, Marketingspezialisten, Juristen, Controller oder Personalentwickler) haben oft nur ungefähre Vorstellungen von ihrer Funktion und Verantwortung und sehen den Unterschied zu Führungskräften vor allem im Hinblick auf Entwicklungschancen, Vergütung und Status. „Wir sind die Esel, auf deren Rücken die Manager reiten und ihre Erfolge erzielen“, sagte einmal ein frustrierter Fachexperte in einem unserer Seminare. Damit sprach er auch die Frage der Wertigkeit an. Viele Fachexperten erleben sich gegenüber Führungskräften als Mitarbeiter zweiter Klasse, was zu Motivationsverlusten führen kann oder zum Bestreben, selbst in eine Führungslaufbahn einzusteigen. Im Erfolgsfall verliert das Unternehmen dann häufig einen hervorragenden Fachmann bzw. eine Fachfrau und gewinnt einen mittelmäßigen Manager.

Da ein Fachexperte wichtige Wissenspotenziale besitzt, die schon alleine wegen der globalen Marktverhältnisse immer wertvoller werden und geworden sind, kann er nicht grundsätzlich weniger wichtig sein als die Entscheider, mit denen er zusammenarbeitet. Sein betriebswirtschaftlicher Wert ist jedoch direkt davon abhängig, inwieweit sein spezifisches Wissen für seine Organisation nutzbar wird. An dieser Stelle kommt die Metapher des „Wissensunternehmers“ ins Spiel.

Unternehmerisches Handeln heißt, im Kern zu wissen, was man will, sich mit Courage und Herzblut auf den Weg zu machen und unterwegs konsequent Chancen zu nutzen und Risiken abzumildern oder zu umgehen. Der Wissensunternehmer ist dabei im doppelten Sinne unterwegs: zum einen als Mitunternehmer in „seiner“ Organisation und zum anderen als Unternehmer in eigener Sache, quasi als Frau oder Herr XYZ GmbH. In seiner Eigenschaft als Mitunternehmer ist er hoch identifiziert mit seinem Fachgebiet *und* seiner Organisation. Hier schaut er durch eine ganz spezifische fachliche Brille, die er aufgrund seiner Fachkompetenz und persönlichen Erfahrung exklusiv besitzt, in Richtung auf das Organisationsziel. Bestimmte Chancen und Risiken sieht dann nur er. Wenn er als Wissensunternehmer handelt, wird er sich einschalten und – wenn nötig – auch Konflikte austragen. Damit er etwas bewirken kann, muss er seine Organisation allerdings gut kennen und in strategische Diskussionen über die Zukunft eingebunden sein. Als Unternehmer in eigener Sache hat der Fachexperte eine eigene Vision, d. h. eine klare Vorstellung von einer für ihn attraktiven Zukunft. Zur Realisierung dieser Vision ist er bereit, sich zu engagieren und Risiken einzugehen. Er muss dann zum Beispiel die Frage beantworten können, was er davon hat, wenn er sich – auch gegen Widerstände – anstrengt, Einfluss auszuüben und Spuren in der Organisation zu hinterlassen. Als Unternehmer in eigener Sache benötigt er zumindest eine ihn inspirierende Idee davon, was er längerfristig beruflich erreichen und wie er Beruf und Privatleben balancieren möchte. Er muss wissen, worauf es ihm ankommt.

Anders ausgedrückt: Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt davon ab, welche Identifikationsmöglichkeiten und Unterstützung seine Organisation ihm anbietet, aber auch davon, inwieweit er sich als Unternehmer in eigener Sache versteht und sich auf dieser Grundlage selbst zu managen weiß. Der Normalfall sollte sein, dass er mit seinen Anstrengungen dazu beiträgt, dass die Organisation erfolgreich ist, und dass er gleichzeitig durch sein Tun seinen eigenen Zielen näherkommt. Die Verantwortung dafür, dass dies geschieht, tragen beide Seiten gleichermaßen.

Persönliche Wirksamkeit ist darüber hinaus von handwerklichem Können abhängig. Im Fall des Fachexperten ist damit vor allem Kommunikation gemeint, und zwar mit unterschiedlichen Zielen in unterschiedlichen Kontexten: beraten und überzeugen, Wissen vermitteln und Empfehlungen adressieren, Fragen stellen, Konflikte handhaben, Wissen im Team austauschen und generieren etc.

Dieses Buch konzentriert sich auf die Rolle und das Verhalten von Fachexperten im Rahmen ihrer Organisationen. Es soll ihnen helfen herauszufinden, was sie selbst wollen, welche Spuren sie in ihren Organisationen hinterlassen möchten und wie sie das bewerkstelligen können. Der Gedanke des „Wissensunternehmers“ liefert dafür die Leitidee. Interessierte Führungskräfte und Personalentwickler erhalten die Möglichkeit, sich eine (größere) Klarheit über die Besonderheiten und Entwicklungschancen von Fachexperten zu verschaffen, damit deren Wirksamkeit in der Organisation wachsen kann.

Vor diesem Hintergrund ist das Buch in drei Teile unterteilt, die gegebenenfalls auch unabhängig voneinander gelesen werden können. In Teil I werden einige allgemeine und zum Teil theoretische Grundlagen diskutiert. Sie betreffen den Kontext und die wichtigsten Wirksamkeitsaspekte. In Teil II geht es um die Frage des Selbstmanagements von Fachexperten. Was wollen sie selbst, in welchem Rahmen und warum? Teil III beschäftigt sich mit den wichtigsten Techniken für das Gestalten der Rolle des Fachexperten und das Umsetzen der persönlichen Ziele. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Übersicht („Auf einen Blick“). Für eilige Leser mag die eine oder andere Zusammenfassung schon genügen. Abschließende Überlegungen zur Führung von Fachexperten sowie Hinweise auf Literatur befinden sich am Ende des Buches.

**Teil I:**

**Hintergründe, Kontext und  
Handlungsfelder von Fachexperten**

---

## 1.1 Auf einen Blick

Globalisierung bedeutet, dass unsere Welt zusammenwächst. Die Vernetzung auch über Kontinente hinweg hat ein noch nie da gewesenes Ausmaß erreicht. Dabei spielt die Entwicklung des Internets eine große Rolle. Für Unternehmen bringt das große Chancen, jedoch auch große Risiken mit sich. Die Konkurrenz ist oft nur einen Mausklick entfernt. Gleichzeitig ist es heute vergleichsweise einfach, selbst global präsent zu sein. Die Herausforderung besteht darin, sich permanent positiv von seinen Mitbewerbern abzuheben. Auf den Neuigkeitsgrad der Angebote kommt es an und auf die in Verfahren und Produkte eingebaute Intelligenz. Der Unternehmenserfolg hängt stark davon ab, wie umfassend, effizient und zeitnah das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter genutzt werden können. Speicherbares Faktenwissen bleibt dabei wichtig, aber noch wichtiger sind für die Organisation die Strukturen und Prozesse der Wissensproduktion und des Wissenstransfers geworden. Die zentrale Fähigkeit des Fachexperten ist heute daher, aus einem undurchschaubar gewordenen Datenmeer das wirklich Relevante herauszulesen und es in nachvollziehbarer Weise zu vermitteln. Von seinem Wissen und gekonnten Handeln hängt viel ab. Der Nutzungsgrad des verfügbaren Wissens in seiner Organisation ist mit seiner persönlichen Wirksamkeit eng verbunden.

---

## 1.2 Wissen und Globalisierung

Die Medien berichten jeden Tag darüber: Unsere Welt wächst zusammen. Bedingt durch die Liberalisierung der Kapital- und Warenströme in den letzten Jahren und Jahrzehnten sowie durch den technischen Fortschritt insbesondere auf dem Gebiet der Telekommunikation, erleben wir eine bislang noch nicht da gewesene globale Vernetzung mit einer früher kaum für möglich gehaltenen räumlichen und zeitlichen Verdichtung. Länderübergreifende Kommunikation und Datentransfers wachsen exponentiell. Die Menge an Daten, die man heute innerhalb einer Woche über das Internet empfangen kann, ist größer als die Datenmenge, der man vor vielleicht 100 Jahren in einem ganzen Leben begeg-

nen konnte. Die Folgen sind eine immer weiter wachsende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit mit immer schwerer vorhersehbaren Wirkungen und Rückwirkungen. Das Tempo hat zugenommen, aber teilweise auch die Transparenz: Was heute zum Beispiel in Nordamerika neu und spektakulär auf den Markt kommt, ist schon Stunden später auf der ganzen Welt in vielen Details bekannt.

Für Unternehmen bedeuten diese Entwicklungen große Chancen, aber auch große Risiken. Insbesondere hat durch das Internet die Zahl der tatsächlichen und potenziellen Wettbewerber dramatisch zugenommen. Die Konkurrenz ist fast immer nur wenige Mausklicks entfernt. Für die großen und international operierenden Konzerne ist das nichts Neues, aber heutzutage trifft diese Aussage auch für die meisten lokal operierenden Mittelständler zu, die sich mehr und mehr gezwungen sehen, sich mit Wettbewerbern aus entfernten Gegenden der Welt auseinanderzusetzen. Einfache, teuer hergestellte und leicht imitierbare Produkte und Leistungen haben jedenfalls auf mittlere Sicht kaum mehr eine Chance. Langjährige Geschäftsbeziehungen und traditionelle Kundenbindungen verlieren gleichzeitig an Wert. Natürlich stellt eine vorbildlich praktizierte Kunden- und Serviceorientierung immer noch eine Möglichkeit dar, geringe Preisnachteile auszugleichen. Aber wenn dieser Preisnachteil bei ungefähr gleichen Produkteigenschaften zu groß wird, ist der Auftrag meistens weg.

Sich von seinen Wettbewerbern abzuheben, ist vor diesem Hintergrund zu einer Daueraufgabe geworden. Und das bedeutet vor allem, innovationsfähig zu sein. Es kommt auf den globalen Märkten vor allem auf den Neuigkeitsgrad und auf die in Verfahren und Produkte eingebaute Intelligenz an. „Eingebautes“ Wissen zeigt sich u. a. in den Produkteigenschaften, der Qualität, den Kosten und/oder dem Marktauftritt des Unternehmens. Erfindungsreichtum und Wissen sind damit zur strategischen Ressource geworden. Mit anderen Worten: Der Unternehmenserfolg hängt stark davon ab, wie umfassend, effizient und zeitnah das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter genutzt werden können.

Aber auch Wissen ist nicht mehr das, was es einmal war. Zum einen wächst es sehr schnell: Die Wissensmenge der Menschheit verdoppelt sich nach Schätzungen von Experten alle sieben Jahre. Zum anderen hat sich die sogenannte Halbwertszeit des Wissens, also die Zeit, innerhalb der die Hälfte des vorhandenen Wissens veraltet und zumindest teilweise ungültig wird, dramatisch verkürzt: Für akademisches Wissen werden ca. zehn Jahre angenommen, für berufliches Fachwissen fünf Jahre und für technologisches Wissen drei Jahre. Diese Zahlen illustrieren sehr deutlich, wie schnell jemand an fachlicher Kompetenz verliert, wenn er das Wissen über sein Fachgebiet nicht ständig auf dem neuesten Stand hält.

Darüber hinaus hat sich das Grundverständnis über die Natur von Wissen geändert. Lange Zeit wurde Wissen mit Wahrheit gleichgesetzt; eine Idee, die bis in die Zeit der Aufklärung im 17. Jahrhundert zurückreicht. Dieser Anspruch kann und muss in der Unternehmenspraxis nicht gelten. Es geht dort stattdessen um pragmatisches Problemlö-

sungswissen. Und hierbei kommt es vor allem auf Aktualität, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Übertragbarkeit an. Wissen in diesem bescheidener gewordenen Sinne wird grundsätzlich als vorläufig und verbesserungsfähig betrachtet, was bedeutet, dass Nicht-Wissen genauso bedeutsam geworden ist wie Wissen. Zu wissen, dass man sich auf ein bestimmtes, scheinbar gesichertes Wissen nicht hinreichend verlassen kann oder dass es zu bestimmten Fragen einfach noch keine belastbaren Antworten gibt, erfordert ebenfalls Expertise.

Fast noch wichtiger als Faktenwissen sind heute schon die Strukturen und Prozesse der Wissensproduktion und des Wissenstransfers im Unternehmen geworden. Bei Fachexperten ist dementsprechend weniger lexikalisches Wissen gefragt als vielmehr die Fähigkeit, aus einem unüberschaubar und chaotisch erscheinenden Datenmeer die wichtigsten Informationen herauszufinden. Auf Mustererkennung kommt es an, und besonders diese Fähigkeit erfordert die langjährige und beständige Beschäftigung mit einem Fachgebiet.

Entscheidungen sind angesichts überbordender Komplexität und der ständigen Relativierung und Entwertung von Wissensbeständen schwieriger und riskanter geworden. Manager, die in ihrer Praxis keine Chance haben, mit der Entwicklung in ihrem alten Fachgebiet Schritt zu halten – geschweige denn mit den Entwicklungen in für sie fremden Fachgebieten – sind mehr denn je auf das in ihren Unternehmen vorhandene Wissen angewiesen. Es befindet sich zum größten Teil in den Köpfen der Fachexperten, also der Ingenieure, Physiker, Betriebswirte oder Juristen in den verschiedenen Fachabteilungen. Diese kennen (hoffentlich) den „State of the Art“ und verfügen sowohl über relevantes anwendungsbezogenes Wissen (anspruchsvolle Routinetätigkeiten zum Beispiel informationstechnologischer, betriebswirtschaftlicher, juristischer oder sonstiger Art) als auch über das noch wichtigere entwicklungsbezogene Wissen (Innovationen herbeiführen, Wissen generieren und austauschen können).

Der Alltag des Fachexperten ist geprägt von anspruchsvoller Wissensarbeit. Dabei verbringt er immer mehr Zeit in interdisziplinär und häufig auch interkulturell zusammengesetzten Problemlösungsteams. Von seinem Handeln innerhalb wie außerhalb von Teams hängt viel ab. Wirksam wird er dann, wenn er das, was er zu sagen hat, auch tatsächlich sagt und wenn das Gesagte von den relevanten Personen richtig gehört, in dem vom Fachexperten gemeinten Sinne verstanden und vor dem Treffen von Entscheidungen ernsthaft bedacht wird. Der Nutzungsgrad des verfügbaren Wissens in seiner Organisation ist insofern mit seiner persönlichen Wirksamkeit eng verbunden.

---

## 2.1 Auf einen Blick

Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt stark von seinem Verhalten und von dem Verhalten relevanter Entscheider in seinem Umfeld ab. Sein Ziel ist es (idealerweise), Einfluss im Sinne des Unternehmens auszuüben, d. h. zu führen.

Führung gehört nach wie vor zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in Organisationen. Jedoch hat sich der Begriff im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte in zumindest vier Varianten ausdifferenziert. Einerseits ist mit klassischer hierarchischer Führung das zielorientierte Einsetzen, Steuern und Kontrollieren von Mitarbeitern gemeint. Eine zweite Form wird als „laterales (seitliches) Führen“ bezeichnet: das zielorientierte Handeln von Mitarbeitern in beratender Funktion (Fachexperten), das Wirken als fachlicher Vorgesetzter, das Verhalten an Schnittstellen bzw. allgemein in Matrixstrukturen. Das Führen von (Projekt-)Teams ohne Anweisungsbefugnisse gehört im Grunde dazu, wird aber häufig separat als eine dritte spezifische Führungsform danebengestellt. Den Varianten zwei und drei ist es gemein, dass eine Einflussnahme nur durch persönliche Autorität sinnvoll und möglich ist, auf dem Weg der Verständigung, der Überzeugung und der Vertrauensbildung. Gleichzeitig und im Zusammenhang damit rückt eine vierte Form der Führung in den Vordergrund: das Führen der eigenen Person. Moderne Organisationsformen geben Mitarbeitern große Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten. Um sie zum eigenen Vorteil und zum Vorteil ihrer Organisation nutzen zu können, ist bewusstes und entschiedenes Handeln auf der Grundlage klarer persönlicher Ziele und Werte gefragt.

Parallel zur Verbreiterung des Führungsbegriffs haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten auch die wichtigsten Rollen in den Organisationen ausdifferenziert. Individuell wird das Verhalten durch die Rolle bzw. das Rollenverständnis im jeweiligen Kontext geformt. Die Wirksamkeit des Fachexperten hängt also zu einem großen Teil vom Rollenverständnis der Beteiligten und von einem funktionierenden Zusammenspiel dieser Rollen ab.

Gab es zu früheren Zeiten lediglich zwei fundamentale Rollen, nämlich die Führungskraft und den (einfachen) Sachbearbeiter, lassen sich heute vier Hauptrollen unterscheiden: der Linienmanager, der Projektleiter, der Fachexperte als hoch qualifizierter Sachbe-

arbeiter und der einfache Sachbearbeiter. Letzterer arbeitet zwar normalerweise auch auf der Grundlage einer mehrjährigen Berufsausbildung, im Vergleich zum Fachexperten sind seine Aufgaben jedoch einfacher und verlangen weniger Expertise. Dementsprechend wird von ihm auch gewöhnlich weniger unternehmerisches Denken und Handeln erwartet. Für den hier relevanten Zusammenhang genügt es, die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der ersten drei Rollen zusammenzufassen:

**Der Linienmanager:**

- Er trägt Verantwortung für alle materiellen wie immateriellen Ergebnisse, insbesondere für die Zielerreichung seiner Einheit sowie allgemein für deren „Fitness“ und Zukunftsfähigkeit.
- Seine Primäraufgabe ist das Treffen von Entscheidungen. Damit er seiner Verantwortung nachkommen und sie notfalls auch gegen Widerstände durchsetzen kann, besitzt er hierarchische Macht in Form von Anweisungsbefugnissen.
- Entscheidungssituationen sind typischerweise unbestimmt. Zur Reduktion von Unsicherheit benötigt er Fachexperten.

**Der Projektleiter:**

- Er führt die temporäre Quasi-Organisation „Projekt“.
- Er trägt Verantwortung für die Zielerreichung, besitzt aber meistens keine Anweisungsbefugnis und
- ist insofern primus inter pares.
- Im Team dominiert deshalb die horizontale Kommunikation. Stabilisieren und motivieren muss ein gemeinsam wahrgenommener Sinn, der eventuell zunächst gemeinsam definiert werden muss. Für wichtige Entscheidungen wird ein Konsens benötigt.

**Der Fachexperte:**

- Er gestaltet Entscheidungssituationen konstruktiv mit, entscheidet in grundlegenden Fragen aber nicht selbst.
- Er trägt Verantwortung dafür, dass sein Wissen Eingang in relevante Entscheidungsprozesse findet.
- Dafür handelt er auftragsbezogen, aber auch pro-aktiv, um Chancen und Risiken zu identifizieren und zu kommunizieren.