

# Unter vier Augen

Coaching

## „Wie arbeite ich an meinem Führungsstil?“

?

„Ein Doktorand hat mir nach der Teilnahme an einem Workshop zum Thema Führung in einem Zweiergespräch einen autoritären Führungsstil zurückgemeldet. Ich bin einerseits irritiert, weil ich so nie werden wollte. Gleichzeitig erkenne ich mich darin wieder. Was richte ich an, wenn ich meine Mitarbeiter ständig klein halte? Und was sollte ich verändern?“, fragt eine Professorin der Chemie.

!

Ich kann gut nachempfinden, dass Sie durch dieses Feedback zunächst einmal irritiert sind. Gleichzeitig höre ich aber heraus, dass es sich mit Ihrer Selbstwahrnehmung deckt und Sie offen für eine Analyse Ihres Führungsverhaltens und für Veränderung sind. Als Professorin tragen Sie sehr viel Verantwortung, die eng mit der Zukunft Ihres Lehrstuhls verknüpft ist. Vielleicht haben Sie auf dem Weg zur Professur die Erfahrung gemacht, dass Sie am erfolgreichsten sind, wenn Sie alles selbst in die Hand nehmen. Sie haben womöglich die Vorstellung, dass Arbeitsprozesse effektiver umgesetzt werden, wenn das Verhalten der Mitarbeiter durch klare Vorgaben und regelmäßiges Überprüfen einzelner Schritte ganz nah an Ihren eigenen Vorstellungen reguliert wird. Hinter diesem Hang zum Mikromanagement kann die fürsorgliche Haltung „Ich helfe dir, weil du noch so jung und unerfahren bist“ stehen oder aber die kritische Haltung „Ich sage dir, wie es geht, weil du es nicht kannst oder zu langsam bist“.

Was löst dieser Führungsstil bei Ihren Mitarbeitern aus? Das Erleben von Kontrolle bei der Verrichtung beruflicher Tätigkeiten impliziert einen Mangel an Zutrauen. Innere Fragen wie „Mache ich etwas falsch oder werde ich von meiner Chefin als inkompetent wahrgenommen?“ verunsichern und destabilisieren den Selbstwert – und verschlechtern tatsächlich die Leistungen. Es kann für Hochqualifizierte ziemlich frustrierend sein, wenn Vorgesetzte alle Aufgaben bis ins letzte Detail planen und weder Verantwortung abgeben noch autonome Ent-

scheidungen einfordern. Mit sinkender Motivation lässt aber auch die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter immer mehr nach, individuelle Potenziale liegen brach, Kreativität wird unterdrückt. Fehler nehmen zu, mehr Kontrolle ist erforderlich. Schließlich leiden Arbeitsklima und Produktivität des gesamten Instituts. Sie provozieren damit am Ende genau das Ergebnis, welches Sie durch Ihr Führungshandeln verhindern wollten.

Wenn Sie solche Entwicklungen nicht riskieren möchten, ist jetzt ein guter Zeitpunkt dafür, mit Veränderungen zu beginnen. Was halten Sie von der Idee, Erfahrung damit zu sammeln, einmal nicht alles alleine machen zu müssen? Ein Coach könnte Sie für eine von Ihnen definierte Zeitspanne beratend begleiten und dabei unterstützen, ein neues Rollenselbstverständnis zu entwickeln. Ziel des Coachings könnte zum Beispiel sein, schrittweise vom autoritären zum partizipativen Führungsstil überzugehen.

Durch genaues Beobachten Ihrer Mitarbeiter und den aktiven Dialog mit ihnen können Sie herausfinden, über welche Kompetenzen, Talente und Motive sie verfügen. Zielorientiertes Delegieren, welches das individuelle Potenzial berücksichtigt, erhöht die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Erfüllen der Aufgabe. Darüber hinaus können Sie Ihre Mitarbeiter ermutigen, eigene Ideen und Lösungsvorschläge beizusteuern. Manche Mitarbeiter wachsen durch die Übertragung einer aktiveren Rolle bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen sogar über sich selbst hinaus. ■



Foto: privat

### Dr. Silke Oehrlein-Karpi

ist als Coach für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Medizinerinnen und Mediziner sowie Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager im Hochschulbereich tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Selbstführung, Kommunikation, Leadership, Karriereentwicklung und Netzwerken.

#### 📖 Literatur

Daniel Götz, Eike Reinhardt (2016). Führung: Feedback auf Augenhöhe. Springer Gabler: Wiesbaden.

Reinhold Haller (2018). Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich. Springer: Berlin.

Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet (2014). Führung von Mitarbeitern. Schäffer Poeschel: Stuttgart.

🌐 [www.kte-coaching.de](http://www.kte-coaching.de)