

UNTER 4 AUGEN

Ich dachte immer, ich pflege flache Hierarchien und einen kooperativen Führungsstil. Jetzt höre ich, ich sei ganz schön autoritär. Habe ich jahrelang falsch geführt? Und wie finde ich heraus, was meine Mitarbeitenden von meiner Art zu führen halten? fragt ein Institutsleiter.

Coach Ute Symanski antwortet: Auf Ihre Frage gibt es eine wunderbar kurze Antwort: Fragen Sie. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden genau das, nämlich, wie sie Ihre Art zu führen wahrnehmen. Mir ist bewusst, dass es gerade im Wissenschaftssystem hierzulande nach wie vor selten ist, dass Führungskräfte sich ein Feedback geben lassen. Das sollte aber nicht so bleiben. Deshalb möchte ich Sie sehr ermutigen, mit dem Führungsfeedback direkt zu beginnen. Und ich möchte einen Vorschlag machen, wie Sie das ganz konkret anpacken könnten. Wenn Sie mögen, probieren Sie das so.

Überlegen Sie: Zu wem haben Sie ein besonderes Vertrauensverhältnis? Mit wem könnten Sie sich gut vorstellen, zuerst zu sprechen? Fangen Sie mit den Mitarbeitenden an, mit denen Sie es leichter empfinden, nicht mit den Fällen, die Sie als schwierig empfinden. Im nächsten vertraulichen Gespräch leiten Sie das Thema vielleicht mit solchen Worten ein: „Als Führungskraft würde ich gerne einen kooperativen Führungsstil pflegen. Mir ist wichtig, dass meine Mitarbeitenden bei wichtigen Entscheidungen beteiligt werden. Und ich frage mich, wie gut mir das eigentlich gelingt. Führe ich eher kooperativ oder doch eher autoritär? Es interessiert mich sehr, wie gerade Sie mein Führungsverhalten in diesem Punkt wahrnehmen. Könnten Sie sich vorstellen, darüber mit mir zu sprechen?“

Ist die Mitarbeiterin einverstanden, probieren Sie vielleicht eine Skalen-Frage aus, ein bewährtes Instrument in Feedback-Gesprächen. Nehmen Sie dafür ein leeres DIN-A4-Papier und malen Sie eine horizontale Linie auf das Blatt. Diese Linie steht für Ihr Führungsverhalten. Über das linke Ende der Linie schreiben Sie „autoritär führen“ und über das rechte Ende „kooperativ führen“. Bitten Sie Ihre Mitarbeiterin, ein Kreuzchen zu setzen. Und zwar ungefähr an der Stelle, wo sie Ihr Verhalten als Führungskraft in etwa einordnen würde. Ganz links bedeutet, Sie führen maximal kooperativ, ganz rechts, dass Sie maximal autoritär führen – aus Sicht dieser Mitarbeiterin. Ob das Kreuzchen an ganz genau der ehrlichen Stelle gesetzt wurde, ist nicht so wichtig. Entscheidend ist der nächste Schritt: Fragen Sie, was die Mitarbeiterin dazu bewegt hat, das Kreuzchen so zu setzen. Fragen Sie nach konkreten Situationen. Alles, was Sie hier erfahren, ist wertvoll.

Wirklich wichtig ist: Halten Sie die Feedback-Regeln ein. Was auch immer die Mitarbeiterin schildert, hören Sie lediglich zu – ruhig und konzentriert. Erklären Sie auf keinen Fall, warum Sie in einer bestimmten Situation so gehandelt haben, sondern bleiben Sie beim Zuhören. Dann danken Sie für die Einschätzung und die offenen Worte und betonen, wie sehr Sie diese Rückmeldung zu schätzen wissen. Ein solches Gespräch geht übrigens auch in Corona-Zeiten und von einem Homeoffice zum anderen. Vielleicht geht das gerade sogar besonders gut, weil wir in diesen Zeiten experimentierfreudiger und offener für Neues sind. Stellen Sie die Frage wie beschrieben und bitten Sie, das bemalte Blatt in die Kamera zu halten. Ich bin sicher: Das werden bereichernde Gespräche für alle Beteiligten. //



Foto: privat

DR. UTE SYMANSKI

ist Hochschulberaterin und Coach in Köln. Sie arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersonlichkeiten in Wissenschaft und Verwaltung unter anderem in den Feldern Strategie und Organisationsentwicklung, Nachhaltigkeit und Berufungsverfahren. Zudem ist sie Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist

www.coachingnetz-wissenschaft.de
www.hochschulcoaching.de
