

DIE  ZEIT

# WISSEN<sup>3</sup>

Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*„Ich bin Abteilungsleiterin in der Verwaltung. Eine Kollegin hat mir gesteckt, ich sei in meinen Entscheidungen intransparent und herrschsüchtig. Ich versuche, meine Mitarbeitenden zu beteiligen, aber ich trage am Ende die Verantwortung für alle Entscheidungen. Was kann ich tun?“*

Liebe X,

danke für Ihre Offenheit! Das ist sicher nicht angenehm zu hören. Möglicherweise bietet sich hier für Sie aber eine Chance, Ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln: Welche Hypothesen haben Sie dazu, wie diese Diskrepanz zwischen Ihrer Intention und der Wahrnehmung durch Ihre Mitarbeitenden zustande kommt? Gehen Sie die letzten 2-3 Entscheidungen noch einmal durch und versetzen Sie sich in die Situation der Mitarbeitenden? Was könnte hier als herrschsüchtig oder intransparent wahrgenommen worden sein?

Aus meiner Beratungspraxis kann ich Ihnen sagen, dass die Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Intention nicht selten ist. Vielleicht finden Sie eine der folgenden Überlegungen hilfreich:

Wie Entscheidungen getroffen werden, hat viel mit Ihrem Führungsverständnis zu tun. Was bedeutet Führung für Sie? Welche Vorbilder haben Sie? Wo erleben Sie einen Widerspruch zwischen Ihren formalen Verantwortlichkeiten und Ihrem Führungsverständnis (z. B. in Hinsicht auf Partizipation)? Wie risikobereit sind Sie? Wo verorten Sie sich auf der Achse „Vertrauen – Kontrolle“? Wie würden Sie denn gern beschrieben werden?

Oft verursacht eine Unklarheit im Entscheidungsprozess Irritationen bei den Mitarbeitenden. Daher ist es wichtig, dass Sie sich selbst vor einer anstehenden Entscheidung fragen: Wer kann wann was entscheiden? Hier haben Sie unterschiedliche Möglichkeiten, wie Sie situativ – je nach Fragestellung, Risiko und Kontext – vorgehen können. Bei einer *partizipativen* Entscheidung können Sie einen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen Ihre Mitarbeitenden frei entscheiden können. Sie wirken koordinativ in der Umsetzung. Möchten Sie in Bezug auf eine Entscheidung eher *beraten* werden, holen Sie sich die Gedanken der Mitarbeitenden ab und entscheiden dann selbst. Treffen Sie die Entscheidung selbst, *informieren* Sie Ihre Mitarbeitenden über das Ergebnis. Eine Erläuterung der zu Grunde liegenden Kriterien kann die Akzeptanz der Entscheidung unterstützen.

Aus der Hoffnung heraus, als weniger autoritär wahrgenommen zu werden, gibt es auch Führungskräfte, die eigentlich entschieden haben, wo es lang gehen soll, dies aber nicht formulieren, sondern die Entscheidung scheinbar zur Diskussion stellen. Dahinter steckt der Annahme, die Mitarbeitenden werden die von der Führung favorisierte Option sogleich als die beste Lösung erkennen und weil sie drüber diskutieren durften, das Ganze als ihre Entscheidung empfinden. Dieses Vorgehen ist den Führungskräften in der Regel nicht bewusst, ist aber trotzdem kontraproduktiv. Überlegen Sie daher bei jeder Situation vorher, wie der Entscheidungsprozess aussehen soll. Zentral ist die Transparenz über das Vorgehen. Kommunizieren Sie von Anfang an, welche Rolle die Mitarbeitenden bei der Entscheidung spielen sollen.

Grundsätzlich erhöht die Beteiligung von Mitarbeitenden an Entscheidungen deren Motivation und die Selbstwirksamkeit. Dennoch tragen Sie als Führungskraft die Verantwortung und haben vielleicht zusätzliche Informationen oder Perspektiven, zu denen Ihre Mitarbeitenden keinen Zugang haben. Aber es könnte genauso gut sein, dass Ihre Mitarbeitenden über zentrale Informationen verfügen, zu denen Sie keinen Zugang haben. Mündige Mitarbeitende können sich nur entwickeln, wenn sie Einflussräume haben.

**Dr. Neela Enke**, Berlin, ist Biologin, Coach, Trainerin und Mediatorin. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: [www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de) und [www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an [wissendreizeit.de](mailto:wissendreizeit.de), twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns **in diesem Kontaktformular** anonym Ihre Frage!