

Vorgesetzte/r aber keine Führungskraft?

In bestimmten Bereichen sehen sich Vorgesetzte nicht als Führungskraft, zum Beispiel in Universitäten und Forschungsinstituten. Aber wie die Forschung selbst gezeigt hat, ist Führungsverhalten keine persönliche Präferenz, sondern sie hat selbst in universitären Kontexten gravierende Auswirkungen auf die Mitarbeiter und ihre Leistung.

In bestimmten Bereichen sehen sich Vorgesetzte oft nicht als Führungskräfte. In Universitäten und Forschungsinstituten wird zum Beispiel die Freiheit der Forschung und das Ziel, einen eigenständig agierenden wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden, als Gründe für nicht „gezeigtes“ Führungsverhalten genannt. Aber vergleichbar mit der Kommunikation kann man nicht „nicht“ führen – und das Verhalten der Vorgesetzten ist hoch relevant.

Schmidt und Richter haben sich in einer Interviewstudie (2008) und einer Fragebogenerhebung (2009) mit dem Führungsverhalten an deutschen Universitäten auseinandergesetzt. Sie unterschieden nach Lewin drei Führungsstile: laissez-faire, autokratisch und kooperativ.

Laissez-Faire Stil: Führungsperson vermeidet steuern- des Handeln, überlässt Mitarbeiter sich selbst, greift in der Regel nicht in laufende Arbeitsprozesse ein, zeigt keine besondere Aufmerksamkeit für deren Arbeit

Autokratischer Stil: Führungsperson vergibt Aufträge und trifft Entscheidungen ohne aktive Einbindung der Mitarbeiter und ohne deren Interessen gezielt zu berücksichtigen, schafft eine autoritäre und von Statusunterschieden geprägte Arbeitsbeziehung

Kooperativer Stil: Führungsperson bezieht Einschätzungen und Motivation der Mitarbeiter in Aufträge und Entscheidungen mit ein, zeigt sich an Entwicklung und Förderung interessiert, stellt wertschätzende Kommunikation sicher.

Führungsstile (zitiert nach Schmidt & Richter, 2009)

Ein konkreter Führungsstil kann hierbei Anteile aller drei Führungsstile haben. Was Schmidt und Richter überzeugend zeigen ist, dass die Führungsstile keine Sache von persönlicher Präferenz sind, sondern gravierende Auswirkungen auf affektives Commitment, Leistungsmotivation, Fluktuationsneigung der Mitarbeiter, die wahrgenommene Qualität der Arbeitsbeziehung sowie die Gesamtleistung des jeweiligen Arbeitsbereichs haben.

Laissez-faire als falsche Interpretation von akademischer Freiheit und der Entwicklung zum eigenständigen Wissenschaftler

Problematisch ist schlechte Führungsverhalten, das sich oft durch die *Abwesenheit* von Führungsverhalten kennzeichnet. Schlechte Führung ist typischerweise nicht der Tyrann, der in seiner Abteilung wie ein selbsternannter Gott handelt, sondern „das Fehlen eines systematischen, d. h. gezielten, absichtsvollen, reflektierten Führungshandelns“.

Beispiele für schlechte Führung (Auswahl)

- „Kritiker, die ihre Kritik nicht mit konstruktiven Änderungsvorschlägen und Ermutigung verbinden,“
- „Vorgesetzte, die Vorschläge machen und sich optimistisch hinsichtlich der Umsetzung zeigen – ohne ihren Mitarbeitern eine offenbar notwendige Unterstützung zur konkreten Umsetzung anzubieten und ohne Impulse zu geben, wie aus einer optimistischen Grundhaltung ein messbarer Erfolg werden kann,“
- „Promotionsbetreuer, die vor allem durch Abwesenheit glänzen.“

(zitiert nach Schmidt & Richter, 2009)

Führungsverhalten steht nicht im Widerspruch mit akademischer Freiheit oder der Ausbildung eines eigenständig agierenden wissenschaftlichen Nachwuchses – es schließt einen Mentor, der „eine beratende Funktion gegenüber den Promovierenden zuweist und diese Beziehung nicht als Arrangement ansieht, das die Gefahr beinhaltet, die mit dem wissenschaftlichen Arbeiten verbundene Selbstständigkeit zu beeinträchtigen“ nicht aus (die Autoren zitieren hier Becker, Engler, Lien, und Schäfer, 2002).

Gute Führung

Es gibt viele Beispiele für gute Führung im akademischen Kontext, von Professoren, die ihre Mitarbeiter unterstützen, ihnen helfen gute Leistung zu erbringen, sie ermutigen, ihnen Türen öffnen und mit Rat zur Seite stehen. Dieses Führungsverhalten ist üblicherweise hoch kooperativ und gering in laissez-faire und autokratischem Verhalten. Es weist die besten Ergebnisse auf. Idealerweise ist dies kombiniert mit einer Werteorientierung, d.h. dem Leben von ethischen Werte wie Respekt, Transparenz, und Fairness bei dem die Führungsperson mit guten Beispiel vorangeht.

Dieses Führungsverhalten, auch in einem führungsfernen Kontext wie Universitäten und Instituten, ist notwendig, um wissenschaftlichen Nachwuchs optimal zu fördern und die höchst mögliche Leistung zu erzielen.

Schmidt, B., & Richter, A. (2008). Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? – Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Promovierenden. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(4), 34-58.

Schmidt, B., & Richter, A. (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(4), 8-35.



Dr. Daniel Wessel

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: mobile Medien, mobiles Lernen & EPSS, Arbeitstechniken & Kreativität, Reflexion & kritisches Denken, sowie Evaluation & Forschungsmethoden.