

## Kontrolle und Vertrauen

**Kontrolle ist in der klassischen Managementphilosophie ein zentrales Element jeder Führungsarbeit.** In **selbstorganisierten Teams** muss sich die **klassische Kontrolle verwandeln**, damit mehr Begeisterung, Kreativität und Hingabe an die Sache bei den MitarbeiterInnen entstehen können.

**Klassische Kontrolle wird in der Regel durch die hierarchisch vorgesetzte Führungskraft durchgeführt:** Sie **kontrolliert** die ihr zugeordneten MitarbeiterInnen und **überwacht**, ob die Aufgaben entsprechend der Vorgaben durchgeführt werden. Von dieser Art der Kontrolle versprechen sich Organisationen verschiedene positive Effekte:

- ④ **Fehlervermeidung und -reduktion**
- ④ **Disziplin**
- ④ **Effizienz und Fokus**
- ④ **Professionelles Verhalten**

Diese Effekte sind wichtig und sollten auch in selbstorganisierten Teams sichergestellt werden – beispielsweise durch **Selbstkontrolle**, **gegenseitige Kontrolle im Team** und **zusätzliche Feedbacksysteme** innerhalb des Teams.

Der große **Nachteil klassischer Kontrolle** ist, **dass die MitarbeiterInnen sich nach einiger Zeit stärker an dem Kontrolleur ausrichten, anstatt sich auf ihre Aufgabe und ihre Kunden zu konzentrieren.** Die Frage im Kopf der Mitarbeitenden ist dann eher: *Was will meine ChefIn von mir?* als zu fragen: *Was wäre jetzt der richtige nächste Schritt für meine Aufgabe?*

Ein erster Schritt, um diesen Effekt zu vermindern, ist, **die Kriterien öffentlich zu machen, nach denen kontrolliert wird:**

- ④ **Wann ist etwas gut oder schlecht?**
- ④ **Wann ist etwas fertig?**
- ④ **Wann ist etwas richtig oder falsch?**

Diese **Bewertungskriterien** sind **meistens subjektiv** – und **häufig unbewusst**. Wenn ich möchte, dass meine MitarbeiterInnen selbständiger arbeiten, ist es jedoch wichtig, genau **diese Kriterien zu benennen**. Sie müssen aus dem Kopf der Führungskraft heraus und im Team besprechbar werden. **Nur so können die unausgesprochenen Kriterien kritisiert, aber auch qualitativ erweitert werden.** Und nur so haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit zu wissen: **Was wird als gut erachtet und warum?**

Diesen Schritt als Führungskraft zu gehen, ist häufig nicht leicht, denn er **erfordert die Bereitschaft zur Selbstreflexion** sowie **Vertrauen in das eigene Team**. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein **Blick in die eigene Geschichte**. Wir alle sind seit unserer Kindheit mit Kontrolle konfrontiert: In den verschiedenen Institutionen, wie Schule, Ausbildung, Studium und Arbeit, haben wir Kontrolle erfahren und unseren eigenen Umgang mit ihr entwickelt. Wir haben gelernt, wie unsere Umgebung auf Fehler reagiert und wie mit Freiräumen umgegangen wurde. Diese Erfahrungen haben wir verinnerlicht und übertragen sie oft auf unsere aktuellen Führungssituationen.

## Kontrolle und Vertrauen

Folgende Fragen können Ihnen bei der **Reflexion Ihrer eigenen Erfahrungen mit Vertrauen und Kontrolle** helfen:

- ① Welches **Menschenbild** habe ich? (**Theorie X oder Y**)
- ① Welches **Verhalten von Menschen** habe ich **in meiner Vergangenheit** erlebt? Was denke ich aufgrund dieser Erfahrungen über die Natur des Menschen?
- ① Wie wurde **in meiner Familie** mit **Fehlern** umgegangen?
- ① Wie gehe **ich selbst** mit **eigenen Fehlern** um? Wie reagiere ich auf die **Fehler anderer**?
- ① Welche **Erfahrungen** habe ich bislang gemacht, **wenn ich Menschen vertraut habe**?
- ① Welche **Erfahrungen und Gedanken hindern mich** aktuell daran, meinen MitarbeiterInnen stärker zu vertrauen?
- ① Was würde es mir **erleichtern**, meinen MitarbeiterInnen stärker zu vertrauen?
- ① Wie geht **meine eigene Führungskraft** mit dem Thema Vertrauen und Kontrolle um?
- ① In welchen Situationen habe ich **Kontrolle positiv erlebt**? In welchen **negativ**?
- ① Wie stark ist mein **Bedürfnis nach Selbstkontrolle**? Wie sehr **kontrolliere ich mich selbst**?
- ① Wie stark übertrage ich **meine eigenen Ansprüche auf meine Umgebung**?
- ① Passen meine **eigenen Ansprüche** mit den **kommunizierten Ansprüchen der Organisation** überein? Welche Abweichungen gibt es?

**Wenn ich meinen MitarbeiterInnen mehr Spielräume geben möchte, ist das Führen mit Rahmen eine gute Möglichkeit.** Je nach MitarbeiterIn kann ich den Rahmen enger oder weiter stecken – so, wie es für die MitarbeiterIn gut ist, ihr ausreichend Sicherheit gibt und gleichzeitig Spielraum ermöglicht.

### Quelle:

Angelehnt an: Ulla Domke / J. Martin Granica: *Mutig führen. Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2019