

Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser

Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle – und Vertrauen nicht gleich Vertrauen. Führungsexperte Dr. Dieter Hohl, impuls-training, Fernwald, gibt Tipps, wie Führungskräften das Ausbalancieren dieser »eineigen Zwillinge« gelingt.

1. Klären Sie für sich die grundsätzliche Frage, ob Ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern auf Kontrolle basiert oder auf Vertrauen.

2. Entscheiden Sie dann, ob Sie den »anderen Zwilling« in Ihr Führungsrepertoire einbeziehen sollen und können, nach dem Motto: »Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser« oder: »So viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie notwendig«.

3. Wenn Sie kontrollieren wollen oder müssen: Verknüpfen Sie Ihre Kontrollmaßnahmen mit Vereinbarungen, die der

Mitarbeiter nachvollziehen kann. Machen Sie also die Bemessungsmaßstäbe transparent.

4. Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle – nutzen Sie das ganze Repertoire von der Stichpunktkontrolle über die Selbstkontrolle und die Ergebniskontrolle bis hin zur Totalkontrolle – wenn die konkrete Situation es erfordert.

5. Kommunizieren Sie, warum Kontrolle notwendig, vielleicht sogar im Sinne des Mitarbeiters ist. Natürlich können Sie dem Mitarbeiter Informationen an die Hand geben, die ihn die Gesamtzusammenhänge verstehen lassen – und damit die strategische Aufgabe und die Notwendigkeit einer gewissen Kontrolle. So wird er die Kontrollmaßnahmen nicht als etwas Negatives, als Druck oder Einschränkung verurteilen, sondern als Möglichkeit interpretieren, Arbeitsprozesse zu koordinieren und ein Feedback über seine geleistete Arbeit zu erhalten.

6. Legen Sie für Ihre Mitarbeiter eine Karteikarte an, auf der Sie deren Umgang mit den »eineigen Zwillingen« notieren und die Sie vor Mitarbeitergesprächen oder wichtigen Entscheidungen, die den Mitarbeiter betreffen, konsultieren. Mögliche Inhalte der Karteikarte:

- Wie ist der Mitarbeiter bisher mit Kontrollmaßnahmen umgegangen?

KOMPLEXE PROZESSE

Komplexe Führungsprozesse verlangen komplexes Führungsverhalten. Jede eindimensionale Prioritätensetzung vereinfacht den hochkomplexen Führungsprozess auf unzulässige Weise. Wer immer nur lobt, wer immer nur »das Positive« sieht, geht an den Realitäten des (Führungs-)Alltages genauso mit Scheuklappen vorbei wie derjenige, der den Finger stets in die Wunde legt und Fehler, Verfehlungen und Schwächen aufdeckt und kritisiert. Ein »Entweder oder« gibt es in der Führungspraxis eher selten, das »Sowohl als auch« ist Führungsnormalität. Führungskräfte, die sich fragen, in welchem Verhältnis Vertrauen und Kontrolle zueinander stehen sollten, müssen gleich mehrere Perspektiven einbeziehen:

- die Kultur und Philosophie eines Unternehmens,
- den Reifegrad der Mitarbeiter und
- die konkrete Situation.

Quelle: Dr. Dieter Hohl, www.impuls-training.de

- Wie viel Kontrolle verträgt er?
- Wie viel Vertrauen verdient er?
- Wie viel Vertrauen braucht er?
- Wie hat er bisher auf vertrauensbildende Maßnahmen reagiert?

7. Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen um im Unternehmen zu institutionalisieren.

Meine Empfehlung lautet: Bauen Sie grundsätzlich darauf, dass Ihre Mitarbeiter gute Leistungen erbringen. Und kontrollieren Sie dann vor allem, um diese guten Ergebnisse zu entdecken und zu honorieren.

