

FRANZISKANERINNEN

VON VÖCKLABRUCK



IM FOKUS: VERTRAUEN

„Vertrauen - eine kostbare Ressource“:
Martin Dürnberger über Gesellschaft und Glaube |
ab Seite 10

Finanzexperte Jan Kubben: „Vertrauen ist
die Basis jeder Zusammenarbeit“ | *Seite 12*

Organisationspsychologe Markus Ebner:
„Kontrolle kann Vertrauen stärken.“ | *Seite 15*

OFFEN. ENGAGIERT -
MIT CHRISTUS AN DER SEITE DER MENSCHEN



franziskanerinnen
vöcklabruck

Leadership-Experte Markus Ebner:

Kontrolle aus Misstrauen zerstört **Vertrauen** – Kontrolle aus Aufmerksamkeit kann es stärken.

Vertrauen und Kontrolle gelten in der Führung oft als Gegensätze. Doch was, wenn es weniger um ein Entweder-oder geht als um Haltung, Verantwortung und Beziehungsgestaltung? Warum Kontrolle nur dann sinnvoll ist, wenn sie nicht aus Misstrauen entsteht, wie psychologische Sicherheit Vertrauen messbar macht, und weshalb Führung ohne Selbstreflexion schnell in einen Teufelskreis gerät, erklärt der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Markus Ebner im Gespräch mit dem FranziskanerinnenMagazin.

Herr Dr. Ebner, Vertrauen und Kontrolle – wie passt das zusammen? Müssen sich Führungskräfte für eines entscheiden?

Ich glaube, es braucht deutlich mehr Vertrauen als Kontrolle. Ob beides im Widerspruch steht, hängt vom Zweck der Kontrolle ab. Wenn Kontrolle aus grundsätzlichem Misstrauen entsteht, dann ja – dann widerspricht sie Vertrauen. Wenn Kontrolle aber als Form von Aufmerksamkeit verstanden wird, also als ehrliches Hinschauen, um Feedback geben und unterstützen zu können, dann kann sie sogar Wertschätzung ausdrücken.

Sie würden den Begriff Kontrolle also anders fassen?

Ja. Ich würde eher von Achtsamkeit sprechen. Das Gegenteil von Kontrolle ist ja nicht Vertrauen, sondern Wurschtigkeit. Führungskräfte, die sagen: „Ich vertraue dir, melde dich, wenn du etwas brauchst“, können schnell als desinteressiert wahrgenommen werden. Gerade neue Mitarbeitende brauchen Orientierung. Da erwarte ich mir von guter Führung selbstverständlich ein begleitendes Überprüfen – im Sinne von Qualitätssicherung, Schutz und Unterstützung. »



Wo kippt das ins Ungesunde?

Dort, wo Kontrolle zum Selbstzweck wird. Wenn Führungskräfte nichts delegieren können, Fehler nicht aushalten oder ihre Rolle primär im Überprüfen sehen, bewegen wir uns in einem Führungsverständnis von vor hundert Jahren. Das ist heute weder zeitgemäß noch wirksam.

Was sollte denn sinnvollerweise überprüft werden? Anwesenheit? Arbeitszeit?

Arbeitszeit ist messbar, deshalb wird sie gern herangezogen. Aber Leistung mit Zeit gleichzusetzen, ist ökonomisch nicht sinnvoll. Wenn jemand dieselbe Qualität schneller erreicht, warum sollte ich dann Zeit bewerten? Sinnvoller ist es, Zielerreichung, Zusammenarbeit und den Blick aufs Ganze zu überprüfen. Gleichzeitig gibt es arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und eine Fürsorgepflicht. Die Lösung liegt wahrscheinlich in einer guten Balance.

Was verstehen Sie unter einer gesunden Form von Kontrolle?

Gesund ist Kontrolle dann, wenn sie Verantwortung trägt. Eine Führungskraft sollte wissen, wie einzelne Beiträge zum Gesamtziel beitragen – und auch darauf achten, dass niemand überfordert wird. Wenn ich nur Ergebnisse sehe, kann mir entgehen, dass jemand dauerhaft über seine Grenzen geht. Ebenso wichtig ist es, ungünstige Teamdynamiken wahrzunehmen. Nicht hinzuschauen wäre Vernachlässigung.

Eine gesunde Form der Kontrolle würde also Vertrauen nicht ausschließen?

In der Organisationspsychologie gibt es seit einiger Zeit sehr spannende Forschung zu der so genannten psychologischen Sicherheit. Sie beschreibt, ob ich mich im Team zeigen darf, ob ich meine Meinung äußern kann, auch wenn sie der der Führungskraft widerspricht, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Das passt wunderbar zum All-

tagsbegriff des Vertrauens. Wir wissen aus der Forschung, dass psychologische Sicherheit massive Effekte auf Leistung, Identifikation und Fluktuation hat.

Und auf Kreativität?

Absolut. Kreativität heißt, etwas Eigenes einzubringen. Wenn ich Angst habe, Fehler zu machen oder mich zu exponieren, bleibe ich beim Vorgegebenen. Fehlerkultur ist hier zentral. Wer kontrolliert, um Fehler zu finden, erstickt psychologische Sicherheit. Fehler findet man immer – wenn man sie sucht.

Wie stark beeinflusst die Führungskraft diese Sicherheit?

Sehr stark. Studien zeigen: Der Führungsstil hat einen enormen Einfluss. Besonders Ansätze wie Positive Leadership, das bewusste Gestalten von Beziehungen, die Orientierung an Stärken, das Einräumen von Entscheidungsspielräumen, fördern das Vertrauen und die Sicherheit im Team deutlich. »


**HYPO
OOE**

Wenn es bei allen
Zahlen um den
Menschen geht.

So weit muss Bank gehen.

Brauchen Menschen unterschiedlich viel Führung?

Natürlich. Wir vergessen oft, dass Mitarbeitende mit ihrer gesamten Lebensgeschichte kommen, die kann man ja am Arbeitsplatz nicht plötzlich auslöschen. Manche haben Kontrolle als Fürsorge durchaus liebevoll erlebt und sind dankbar dafür. Psychologisch gesprochen ist das eher ein kindlicher Anteil. Ziel von Führung sollte sein, den erwachsenen, selbstregulierenden Anteil zu stärken – nicht dauerhaft die Elternrolle zu übernehmen.

Was, wenn jemand schlicht keine Eigenmotivation zeigt?

Dann ist Kontrolle nicht die Lösung. Zuerst würde ich versuchen, Sinnhaftigkeit erlebbar zu machen. Gelingt das nicht, muss man ehrlich prüfen, ob die Person in dieser Rolle richtig ist. Ich bin überzeugt, dass jeder einen Arbeitsplatz finden kann, an dem Sinn erlebbar ist.

„Coaching-like führen“ ist ein Modebegriff. Was halten Sie davon?

Coaching-Techniken in der Führung sind sehr hilfreich – vor allem gute Fragen und echtes Zuhören. Aber Führungskraft und Coach sind unterschiedliche Rollen. Als Coach habe ich keine Zielvorgaben für die Person. Als Führungskraft sehr wohl. Führung mit Coaching-Elementen ja, Führung als Coaching nein.

Was raten Sie Kontrollfreaks, die mehr Vertrauen entwickeln wollen?

Zuerst Wertschätzung. Ein starkes Kontrollbedürfnis ist extrem belastend. Das sitzt meist tief und hat biografische Gründe. Da helfen keine schnellen Tipps. Oft ist das ein sehr gutes Thema für eine Psychotherapie: einen schweren Rucksack abzulegen, der früher sinnvoll war, heute aber schadet. Allein sich vorzunehmen, weniger zu kontrollieren, macht nicht glücklich.

Gibt es systemische Effekte von Kontrolle?

Ja. McGregors X-Y-Theorie zeigt das sehr schön: Starke Kontrolle führt dazu, dass Mitarbeitende Freiräume suchen – was die Führungskraft wiederum als Beweis sieht, noch mehr kontrollieren zu müssen. Ein Teufelskreis. Das zu erkennen, braucht Reife und Selbstreflexion.

Zum Schluss: Worauf sollten Mitarbeitende gegenüber Führungskräften vertrauen können?

Auf Berechenbarkeit. Unberechenbare Führung zerstört Vertrauen am schnellsten. Lieber konstant schwierig als wechselhaft. Und auf Verbindlichkeit: Vereinbarungen gelten. Wenn sich etwas ändert, wird es besprochen. Vertrauen aufzubauen dauert lange – es zu zerstören geht sehr schnell. ■

Interview: Susanne Sametinger



Markus Ebner ist Psychologe, Führungsexperte und Gründer des Positive-Leadership-Modells PERMA-Lead® sowie Geschäftsführer der ebner-team.com GmbH. Als Wirtschafts- und Organisationspsychologe beschäftigt er sich seit vielen Jahren mit der Frage, wie Vertrauen, Stärkenorientierung und gute Führung Arbeitswelten gesünder machen. An der Universität Wien forscht und lehrt er zu Führungsthemen. Darüber hinaus arbeitet Ebner als Berater und Vortragender mit Unternehmen und Organisationen im deutschsprachigen Raum

PERMA-Lead® ist ein von Markus Ebner entwickelter Positive Leadership Ansatz: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und das Sichtbar-Machen von Erfolgen beeinflussen Mitarbeitende positiv – Erfolgreiche Führung ist darauf ausgerichtet, diese Bereiche bei den Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

