

Vertrauen und Kontrolle – die „eineiigen Zwillinge“

Reinhard K. Sprenger hat wieder einmal zugeschlagen: Sein Buch „Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt“ und seine zahlreichen Interviews und Artikel, die im Gefolge seines Werkes in den meisten wichtigen Zeitschriften und Magazinen des Landes zu erschienen sind, sorgen für Diskussionsstoff. Eine seiner zentrale Thesen lautet: Ein Verständnis, das „Vertrauen nur auf lang dauernde positive Erfahrung gründet“, sei nicht zukunftsweisend: Vertrauen lasse sich primär herstellen „durch die explizit vollzogene Entscheidung, Vertrauen zu schenken“. Sprengers idealistische Thesen und vor allem die sich anschließende Diskussion lassen es aber an der notwendigen Trennschärfe und Differenzierung fehlen. Denn die praktische Erfahrung zeigt: Erst Vertrauen gepaart mit Kontrolle zahlt sich aus.

Kritik ist gut – Vertrauen ist besser

Sprenger weist in seinem Buch darauf hin, es komme ihm auf eine ausgewogene Balance zwischen Sicherheit und Kontrolle auf der einen, Vertrauen auf der anderen Seite an. Dieses Bekenntnis allerdings zieht Schlussfolgerungen nach sich, die darauf hinauslaufen, dass sich die Führungskraft durch die Gewährung eines übermäßigen Vertrauensvorschlusses zu einem Großteil in die Hände der Mitarbeiter begibt. Dies kann nicht die Lösung der Frage „Führen mit Kontrolle oder Führen mit Vertrauen“ sein. Dazu möchte ich folgende Thesen in den Ring werfen:

- Jedes Unternehmen ist anders, jeder Mitarbeiter ist anders, jede Situation ist anders.
- Deshalb sind unternehmensspezifische, mitarbeiterspezifische und situationsspezifische Antworten auf die Frage „Vertrauen oder Kontrolle“ notwendig.
- Der „Hauptsatz“ dabei lautet: Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser.

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 der Führungspraxis goldner Baum. Denn mit Gemeinplätzen wie „Der Mensch ist prinzipiell nicht motivierbar“ und „Der Mensch muss motiviert werden“ lässt sich kein Blumentopf mehr gewinnen. Führungskräfte, die sich fragen, in welchem Verhältnis Vertrauen und Kontrolle zueinanderstehen sollten, müssen gleich mehrere Perspektiven einbeziehen:

- die Unternehmenskultur und -philosophie eines Unternehmens,
- den Reifegrad der Mitarbeiter,
- die konkrete Situation.

Jedes Unternehmen ist anders strukturiert

In einem hierarchisch strukturierten Unternehmen mit einer strengen Zielvereinbarungskultur mag es das Pflänzchen „Vertrauen“ schwer haben; in einem Unternehmen mit offenen Kommunikationskanälen, in dem die Mitarbeiter hohe Eigenverantwortung übertragen bekommen, wird der sachte Versuch, ein Kontrollinstrument einzuführen, zu einer Revolution führen. Andererseits: Es gibt Beispiele für „offene“ Unternehmen, in denen Mobbing, Kabale und Intrigen an der Tagesordnung sind und ein bisschen Kontrolle nicht schaden würde – und es gibt hierarchisch organisierte Firmen mit ausgeprägter Vertrauenskultur. Und: In einer Bank oder einer Versicherung, in der geheime Kundenunterlagen zum Tagesgeschäft gehören, ist mehr Kontrolle vonnöten als in einem Start-up, das kreativ eine neue Software zimmert. All dies mögen wiederum Klischees und Vorurteile sein, zu jedem meiner Beispiele könnten Sie wahrscheinlich Gegenbeispiele anführen – was meine These aber nur belegen würde: So gut wie jedes Unternehmen ist anders aufgebaut, so dass jede einseitige Handlungsorientierung in Richtung „Vertrauen“ **oder** „Kontrolle“ zu kurz greifen würde.

Jeder Mitarbeiter ist einzigartig

Eine Führungskraft muss den Reifegrad eines Mitarbeiters berücksichtigen: Während der etwas unsichere Verkäufer Schmidt nicht nur permanente Bestätigung braucht, sondern auch Kontrolle, die es ihm erlaubt, seine Leistungen einzuschätzen, benötigt die kreative Projektleiterin Kunz viel Freiraum und das uneingeschränkte Vertrauen des Chefs, auch einmal ungewohnte Bahnen einschlagen zu dürfen. Ihre Nachwuchsführungskraft ist auf beratende Kontrolle geradezu angewiesen, Sie haben noch keine Grundlage einzuschätzen, wie groß der Vertrauensvorschuss sein darf, den Sie „dem Neuen“ einräumen können; der „alte Hase“ wiederum hat sich im Laufe der Jahre einen Vertrauensvorschuss erarbeitet. Angemessen ist mithin ein situativer Führungsstil – dabei muss die Führungskraft manchmal auf das Verhalten ein und desselben Mitarbeiters durchaus differenziert reagieren: Wenn ein Mitarbeiter seine Stärken in der Budgetverwaltung hat, können Sie ihm diesbezüglich ohne weiteres auch komplexere Aufgaben oder Entscheidungsbefugnisse in dem Wissen und dem Vertrauen übertragen, dass er sie eigenverantwortlich bearbeitet bzw. ausfüllt. Im Finanzcontrolling hingegen, einem Bereich, in dem er Schwächen und Defizite ausweist, ist ein Mehr an Kontrolle notwendig.

Jede Situation ist komplex

Stellen Sie sich bitte einen Mitarbeiter vor, der eine ganz konkrete Aufgabe erledigen muss, etwa die Bearbeitung einer Telefonliste: Er soll innerhalb von zwei Wochen alle Stammkunden anrufen und ihnen telefonisch ein spezielles Angebot unterbreiten. Da Sie es gewohnt sind, dass der Mitarbeiter zuverlässig agiert, ist eine Kontrolle nicht notwendig: Sie wissen, er erfüllt den Auftrag innerhalb seines autonomen Aufgabenbereichs gewissenhaft. Doch die meisten Aufgabenbereiche der Mitarbeiter haben zugleich eine Bedeutung für die Gesamtentwicklung des Unternehmens, für dessen strategische Ausrichtung – die dem Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz aber manchmal nicht einsichtig ist, nicht einsichtig sein kann.

In einem solchen Fall agiert der Mitarbeiter wie eine Figur auf dem Schachbrett, die jeweils nur ihre individuelle Beziehung zu den eigenen und zu den gegnerischen Figuren beurteilen kann. Den strategischen Überblick hat nur der Schachspieler selbst, nur ihm ist es möglich, die Stellung und die Bedeutung einer Figur für das Spiel insgesamt zu überblicken. Bitte missverstehen Sie dieses Bild nicht als Aufforderung, Ihre Mitarbeiter wie Schachfiguren von Feld zu Feld zu schieben. Ich möchte lediglich veranschaulichen, dass die Bedeutung einer Situation von dem ausführenden Mitarbeiter nicht immer richtig beurteilt werden kann und diese Situation deshalb aus der Sicht dessen, der den Überblick haben muss, ein Mehr an Kontrolle erfordert.

Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle, Vertrauen nicht gleich Vertrauen

Wenn aber die Ausbalancierung der „eineiigen Zwillinge“ Vertrauen und Kontrolle vom jeweiligen Unternehmen, vom jeweiligen Mitarbeiter und auch noch von der individuellen Situation abhängig ist: Gibt es dann für Führungskräfte überhaupt noch irgendwelche übergeordneten Grundsätze, die jene Ausbalancierung erleichtern? Ich glaube schon:

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 Ihre Bemessungsmaßstäbe transparent.
4. Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle – nutzen Sie das ganze Repertoire von der Stichprobenkontrolle über die Selbstkontrolle und die Ergebniskontrolle bis hin zur Totalkontrolle – wenn die konkrete Situation es erfordert.
5. Kommunizieren Sie, warum eine Kontrolle notwendig, vielleicht sogar im Sinne des Mitarbeiters ist. Denken Sie an mein „Schachbild“: Natürlich können Sie dem Mitarbeiter Informationen an die Hand geben, die ihn die Gesamtzusammenhänge verstehen lassen – und damit die strategische Bedeutung seiner Aufgabe und die Notwendigkeit einer gewissen Kontrolle. So wird er Ihre 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 dessen Umgang mit den „eineiigen Zwillingen“ notieren und die Sie vor Mitarbeitergesprächen oder wichtigen Entscheidungen, die den Mitarbeiter betreffen, konsultieren. Mögliche Inhalte der Karteikarte sind:
 - Wie ist der Mitarbeiter bisher mit Kontrollmaßnahmen umgegangen?
 - 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 und 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.