

## **Sozialen Kompetenzen auf der Spur!** Mit dem richtigen Gespür zu mehr Führungserfolg

Führungskräfte in Unternehmen sollen ihre Mitarbeiter so führen, dass ihre Gruppe eine hohe Produktivität erreicht und gleichzeitig ein als positiv empfundenes Betriebsklima gestaltet. Was wie eine Binsenweisheit klingt, scheint bei den Geführten, sprich: Mitarbeitern jedoch im Licht der Alltagspraxis durchaus anders anzukommen. Die im September 2002 veröffentlichte Studie „Führungstraining ade?“ zeigt auf, welche Stärken und Schwächen Führungskräfte in Norddeutschland tatsächlich haben.

### **Die Ausgangslage**

Überwiegend positiv beurteilt werden von Mitarbeitern die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte zu organisieren, Ziele zu formulieren, Besprechungen durchzuführen und Leistungskennzahlen für die Aktivitätensteuerung anzuwenden.

Zwischenmenschlich tun sich in vielen Fällen jedoch im Verhältnis vieler Vorgesetzter zu Ihren Mitarbeitern Abgründe auf: So bemängeln weit über die Hälfte der Befragten, dass ihre Vorgesetzten

- Anerkennung und Lob viel zu selten, Kritik an Leistung oder Verhalten ihrer Mitarbeiter jedoch sehr schnell und auf eine Art äußern, die mehr demotiviert, als aufbaut,
- nicht wahrzunehmen, wenn Mitarbeiter Probleme haben oder Konflikte untereinander oder mit ihrem Chef austragen,
- Konflikte dem Selbstlauf überlassen, anstelle sie aufzugreifen und konstruktiv mit den Beteiligten zu lösen,
- Fehler nicht dulden, aber eigene Fehler und Versäumnisse auf ihre Mitarbeiter abwälzen

Nun sind die Mehrheit der Führungskräfte fraglos keine Sozialmonster oder Apparatschiks, die ihre angelernten Führungswerkzeuge ohne Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter einfach abspulen. Dennoch ist auffallend, dass der überwiegenden Mehrheit von ihnen offenkundig schwerfällt, eine stabile, von Wertschätzung geprägte Atmosphäre guter Zusammenarbeit zu gestalten. Weitere Studien ergänzen diese Resultate. So ermittelt das Gallup-Institut, dass durch schlechte Führung verursacht, 85 Prozent der deutschen Arbeitnehmer unmotiviert arbeiten und errechnen den wirtschaftlichen Schaden durch die daraus resultierende Leistungsverminderung auf über 25 Mrd. Euro im Jahr. Unternehmenslenkern sollte es also im ureigenen wirtschaftlichen Interesse hochgradig wichtig sein, die sozialen Fähigkeiten ihrer Führungskräfte zu analysieren und gezielt zu verbessern!

### **Warum Sozialkompetenzen im Führungsalltag zu kurz kommen**

Drei Faktoren sind für dieses schlechte Abschneiden deutscher Führungskräfte und damit auch teilweise für die wirtschaftliche Schieflage vieler Unternehmen verantwortlich:

1. Betriebswirtschaftler im Management vieler Unternehmen fokussieren ihre Entscheidungen häufig einseitig auf Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und „Optimierung“ von Prozessen und Abläufen. Das größte Problem dabei ist jedoch die Tatsache, dass sich Werte, Bedürfnisse und Verhalten der Mitarbeiter nicht auf Knopfdruck automatisch mit-optimieren lassen oder gar standardisierbar sind. Und in Zeiten der Angst vieler Beschäftigter um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze verschärft sich dieses Problem zusätzlich um eine weitere, leistungsmindernde Dimension, die von den Unternehmensleitungen berücksichtigt werden muss.
2. Immer noch werden Erkenntnisse über das menschliche Verhalten und Miteinander bis in höchste wirtschaftliche und politische Entscheidungsebenen als „Gedöns“ abgetan. Bei der Qualifizierung von Führungskräften geraten diese Themen deshalb viel zu oft als „Soft Skills“ allenfalls auf die hinteren Ränge und werden bei Sparmaßnahmen als erstes gestrichen, weil sie eben als „nett aber nicht notwendig“ angesehen werden. Dabei entscheiden gerade diese Fähigkeiten über den Erfolg von Mitarbeiterführung, nämlich eine hohe Wertschöpfung.
3. Schließlich spielen Gedankenlosigkeit und Bequemlichkeit eine bedeutende Rolle: Ungeachtet besseren Wissens werden weiterhin in vielen Firmen (vor allem im Mittelstand) die besten Sachbearbeiter zu Führungskräften befördert und mit ihrer neuen Aufgabe ohne Vorbereitung und Weiterbildung allein gelassen. Und diese so Beförderten wursteln zu oft vor sich hin, ohne entsprechende Qualifizierung einzufordern oder in Eigeninitiative zu betreiben. Das Fazit: Es bleibt alles beim Alten, denn: „Es geht ja auch so!“

### **Viele Führungskräfte haben einfach Angst**

Führungskräfte haben ihre ausschließliche Berechtigung darin, mit ihren Mitarbeitern für ihr Unternehmen einen dauerhaft hohen Wertschöpfungsbeitrag zu erzielen. Deshalb sollten sie sich dem Faktor „Eigenes Führungsverhalten“ intensiv zuwenden. Viele selbst geleitete Coachinggespräche mit Führungskräften zeichnen ein deutliches Bild: Vor allem über zwei Hauptursachen schlechten Führungsverhaltens sollten sich deutsche Vorgesetzte im Klaren sein – im eigenen wie auch im Interesse des Unternehmens.

Hauptursache Eins ist Angst vor den eigentlichen Führungsaufgaben. In den meisten Fällen resultiert sie aus schlichter Unwissenheit und mangelnder Vorbereitung. Angst führt in der Regel zur Vermeidung aktiver Führung. Die Mehrzahl der Vorgesetzten sind beispielsweise für ihre Mitarbeiter kaum ansprechbar. Sie verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Meetings. Und flüchten damit oft vor der unbequemen Aufgabe, sich um ihre Mitarbeiter zu kümmern. Die in solchen Besprechungen behandelten Sachthemen könnten im Übrigen oft mit mindestens derselben Qualität von den eigenen Mitarbeitern vertreten werden. In von mir geleiteten Seminaren kommen Führungskräfte innerhalb kurzer Zeit auf Dutzende notwendiger Führungsaufgaben. Allerdings räumen sie dann auch ein, dass sie nur einen Bruchteil hiervon tatsächlich realisieren, weil ihnen dazu vermeintlich die Zeit fehlt.

Vorgesetzte haben im selben Maß Probleme dabei, Konflikte zwischen oder mit Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen, aufzugreifen und konstruktiv zu lösen. Auch hierbei führen Ängste zum „Vogel-Strauß-Phänomen“: Zum Beispiel die Furcht, dass Führungskräfte einer höheren Ebene feststellen, dass man „seinen Laden“ nicht richtig im Griff

hat. Das Wissen um die eigene Unfähigkeit in einer Konfliktsituation kompetent einzugreifen – eines der kompliziertesten Probleme in der Zusammenarbeit im Team, das tatsächlich der Vorbereitung in speziellen Seminaren bedarf, um ihm von Seiten der Führungskraft gerecht werden zu können. Solche Führungskräfte emigrieren in Wirklichkeit in ihr potjemkinsches Dorf und glauben unter Umständen tatsächlich selbst, es gäbe in ihrem Verantwortungsbereich keine „echten“ Probleme oder gar Konflikte.

Hauptursache Zwei ist Bequemlichkeit. Führungskräfte haben erhebliche Probleme, Anerkennung und negative Kritik ausgewogen anzusprechen. Und sie äußern Kritik viel zu oft destruktiv: Ihre Mitarbeiter bekommen durch die ausschließlich negative Art der Kritik keinen positiven Impuls zur Arbeitsoptimierung und sehen ihre Chefs irgendwann als „ewige Nörgler“, die erwartetes Verhalten und Leistung gar nicht erst würdigen, weil sie meinen, dies wäre durch das Gehalt abgegolten. Andere Führungskräfte wiederum tappen in die „Aggressivitätsfalle“, weil sie eigene Versäumnisse auf ihre Mitarbeiter abwälzen. Die Folge davon ist Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern, weil Fehler nicht ernsthaft dazu genutzt werden, Ablauf- und Zusammenarbeitsprozesse zu verändern, sondern nur dazu dienen, irgendeiner Person die Schuld hierfür zuzuweisen und sie zu „bestrafen“. Weil dann jeder ängstlich versucht, Fehler zu vermeiden, geht viel Energie, sprich Produktivität, verloren.

Wollen Führungskräfte ihrer größten Verantwortung (nämlich der für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter) wirklich gerecht werden, dann sollten sie

- sich über ihre Ängste Klarheit verschaffen: Welche Ängste habe ich? Warum habe ich sie? Wozu führen diese Ängste im Hinblick auf mein Führungsverhalten? Welche Konsequenzen habe ich realistisch zu befürchten, wenn ich meine Ängste aufgreife und beseitige?
- die Ursachen ihrer Ängste beseitigen: Weiterbildung ist nicht allein Angelegenheit der Firma, sondern auch der Führungskraft selbst. Fachzeitschriften und -bücher bieten eine Fülle von Anregungen für Lektüre und Besuch von Seminaren. Und mit ein wenig Phantasie finden sich auch häufig gute Vereinbarungen, um die Kosten dieser Qualifizierung mit dem Arbeitgeber zu teilen.
- ihre eigene Bequemlichkeit bekämpfen: Eigenes schlechtes Führungsverhalten wird nicht dadurch besser, dass man es mit der Bemerkung, „der eigene Chef müsste mal zum Seminar“ bewenden lässt. Feedback geben und Annehmen lässt sich genauso erlernen wie Konfliktmanagement.
- Initiative ergreifen, dass Qualifizierung von Führungskräften in der Firma zur Selbstverständlichkeit wird. Dem früheren Vorstand der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, wird zum Beispiel folgendes Zitat nachgesagt Auf einer Managerversammlung sagte er: Am Ende sind alle Probleme der Wirtschaft Personalprobleme... Wir lernen, wie man Auto fährt. Wir studieren die Regeln und Gesetze. Wir üben die Fahrpraxis in zig Stunden. Aber obwohl Menschen viel komplizierter sind als Maschinen, meinen wir oft, sie ohne jedes Training verstehen zu können!“

## Die Fehler der Manager

Unternehmensmanager müssen also neben der Suche nach effizienten Methoden und Prozessen ihr Augenmerk vor allem auf die Qualität ihres eigenen Verhaltens und dem ihrer Führungskräfte lenken, wenn sie mit ihrer Firma erheblich mehr Wertschöpfung generieren wollen.

Manager brauchen nicht nur das Vertrauen ihrer Gesellschafter (oder Aktionäre), sondern vor allem das Vertrauen ihrer Belegschaft, um ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Vertrauen entwickelt sich vor allem aus Glaubwürdigkeit, die aus der für Dritte erkennbaren Übereinstimmung von Denken, Sprechen und Handeln ergibt. Manager müssen als Vorbilder also besonders auf das achten, was sie sagen und in Folge davon tun. Sie sollten deshalb folgende „Klassiker“ vermeiden, die dazu führen, dass die Motivation nachgeordneter Führungskräfte und der Mitarbeiter leidet und so die Wertschöpfungsquote sinkt:

4. *Der eigenen Belegschaft so gut es geht aus dem Weg gehen:* Wer nie in der Kantine gesehen wird, eigene Treppenhäuser oder Aufzüge nutzt und sich hinter dem Bollwerk emsiger Sekretärinnen oder bürokratischer Vorlage-Organisationen verschanzt, sitzt nicht nur im Elfenbeinturm, sondern kann bei seinen Entscheidungen nicht ernsthaft die (auch berechtigten) Belange der Belegschaft mit einbeziehen.
5. *Sich für Probleme im Unternehmen nicht mehr interessieren:* Wer seine direkt unterstellten Führungskräfte in die Wüste wünscht oder gar schickt, weil sie ihn mit den Problemen konfrontieren, für die er sie als „Problemlöser“ eingestellt habe, verliert vollends den Kontakt zum wirklichen Geschehen im Unternehmen. Außerdem werden ihm die Führungskräfte nicht mehr zutrauen, tatsächlich am Unternehmenserfolg interessiert zu sein.
6. *Mit dem Machtfaktor Angst taktieren:* Wer sich gerade in Krisenzeiten durch häufige Hiobsbotschaften, Schlechttreden einzelner Mitarbeiter oder Arbeitsbereiche, plötzliche Entlassungen oder mehr oder weniger subtile Drohungen hervortut, fördert das Denunziantentum in der Mitarbeiterschaft. Auch entstehen so Produktivitätsverluste durch verängstigte Mitarbeiter, die wegen angestrebter Fehlervermeidung weniger leisten und sich nur noch um ihren engsten Arbeitsbereich Gedanken („Dienst nach Vorschrift“) machen.
7. *Die Mitarbeitervertretung als überflüssiges Gremium behandeln:* Wer seine Energie darauf verwendet, seinen Betriebsrat „auszuspielen“ oder im letzten Moment mit den notwendigsten Informationen abzuspeisen, anstelle dessen Potenzial als Multiplikator für notwendige Veränderungen zu nutzen, der blockiert im Ernstfall (zumindest zeitweise) nicht nur seine unternehmerischen Möglichkeiten, sondern verspielt zusätzlich seine Integrität, weil sich Mitarbeiter nicht mehr ernst genommen fühlen.
8. *Die Belegschaft vor vollendete Tatsachen stellen:* Wer gerade in Krisenzeiten meint, alle notwendigen Entscheidungen allein (oder im Geschäftsleitungsgremium) vorbereiten, treffen und hernach durchsetzen zu können, überschätzt seine eigenen Kompetenzen. Desweiteren verschleudert er die (Wertschöpfungs) Ressourcen seiner gesamten Belegschaft, die zumeist ganz handfeste, praxisnahe Möglichkeiten für effizientere Arbeitsprozesse kennt.

## Wir brauchen mehr Leader und weniger Manager

Es ist Mittwoch Nachmittag vor Himmelfahrt. Seit Tagen überlegt sich Annette Meyer, wie sie es ihrem neuen Chef nahe bringen soll. Aufgrund einer Restrukturierungsmaßnahme soll sie ihr Büro zukünftig mit zwei anderen Sachbearbeiterinnen teilen. Der Umzug soll in der kommenden Woche stattfinden. Da sie als Geschäftsführungsassistentin viele vertrauliche Telefonate und Vorgänge zu bearbeiten hat, möchte sie weiterhin im Einzelbüro arbeiten, zumal sie sich mit einer der beiden Kolleginnen auch nicht besonders gut versteht. Ihre einzige Chance besteht darin, ihren Vorgesetzten heute auf diesen Punkt anzusprechen, da er den kommenden Brückentag nutzt und damit insgesamt eineinhalb Wochen Urlaub macht. Annette Meyer nimmt also ihren Mut zusammen und trägt ihren Wunsch ihrem Chef vor. Sie hat noch nicht ganz ausgesprochen, als er sie unterbricht: „Frau Meyer, mit so etwas belästigen Sie mich jetzt, kurz vor meinem Urlaub?“, um sich sofort wieder abzuwenden und eine Handbewegung zu machen, damit sie sein Büro verlässt.

Abgesehen davon, dass der „Ton“ dieses Vorgesetzten seiner Mitarbeiterin gegenüber, die ja auf seine Antwort angewiesen ist, völlig unangemessen war, zeigt er beispielhaft, warum es vielen Führungskräften so wenig gelingt, ihre Mitarbeiter „mitzureißen“ und nachhaltig zu motivieren: Sie haben in Wirklichkeit kein echtes Interesse an den Menschen, die sie täglich umgeben. Und deshalb entwickelt sich keine umfassende Kommunikation mit ihnen. Durch den fehlenden Austausch von Wissen, Meinungen, Werthaltungen und Ansichten entstehen Informationsdefizite, die wiederum dazu führen, dass Führungskräfte die Situation in ihrer Gruppe nicht richtig einschätzen können. Schließlich entsteht daraus ein mehr oder weniger anonymes Nebeneinander-Her anstelle eines motivierenden „Miteinander“, sprich: Teamwork.

Das aufrichtige Interesse an den Mit-Menschen in den Mit-Arbeitern ist also ein Schlüssel zu mehr Zusammenarbeit, mehr Produktivität, mehr Motivation und schließlich mehr Wertschöpfung. Was auch immer dazu führen mag, dass dieses Interesse bei vielen Führungskräften in zu geringem Maß vorhanden ist: Außer der grundsätzlichen Ablehnung der Führungskraft auf Grund charakterlicher Defizite kann Interesse entstehen und gezielt entwickelt werden.

Nachfolgend ein „Fünf-Punkte-Programm“, mit dem Führungskräfte systematisch beginnen können, mit mehr Kommunikation echtes Interesse an ihren Mitarbeitern zu signalisieren:

- Vorgesetzte sollten so oft wie möglich das Gespräch mit jedem Mitarbeiter suchen, ihm zusehen und fragen, warum er seine Vorgänge so und nicht anders bearbeitet. Welche Erfahrungen er in der Vergangenheit sammelte. Ob und ggf. welche Verbesserungsmöglichkeiten er in seinem Arbeitsbereich sieht. Wie er an eine neue Aufgabe herangehen würde etc. Da das Kennenlernen des Mitarbeiters im Vordergrund steht, sollte die Führungskraft vor allem fragen, zuhören und daraus weiter gehende Fragen ableiten.
- Weiter sollte jede Möglichkeit zum informellen Gedankenaustausch und Kontakt genutzt werden. Egal, ob dies in der Teeküche, beim gemeinsamen Gang zum Meeting oder in der Kantine passiert. Wichtig ist, diese Gespräche auch auf private Aspekte zu lenken. Wochenend- und Urlaubsgestaltung, aktuelle Lektüre, Fernsehsendungen oder Kino, es gibt genügend Themen, die dazu geeignet sind, dem Mitarbeiter zu signalisieren, an seinen Ansichten Wertvorstellungen wirklich interessiert zu sein.
- Wenn Mitarbeiter längere Zeit abwesend waren (Dienstreisen, Projektarbeiten, Seminarbesuche etc.) sollten Vorgesetzte sich die Zeit nehmen, nicht nur kurz über Ergebnisse, sondern auch über Erlebnisse, Einschätzungen und Transfermöglichkeiten sprechen, bevor sich der Mitarbeiter wieder seiner „Tagesarbeit“ zuwendet.
- Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter regelmäßig dazu ermuntern, die gemeinsame Arbeit zu bewerten: Was läuft warum gut, was klappt warum nicht und wie lassen sich Ver-

besserungen im Hinblick auf das Erreichen der Ziele und der Qualität der Zusammenarbeit realisieren. Als Resultat sollten gemeinsame Vereinbarungen getroffen werden, an die sich selbst auch halten.

- Schließlich sollten Führungskräfte die Chance nutzen, wenn Mitarbeiter den Kontakt suchen sowie mit Anliegen oder Problemen an sie herantreten. Eine Zurückweisung ist immer die falsche Reaktion. Wenn die Zeit im Moment tatsächlich nicht reicht, sollte dies begründet werden. In jedem Fall steht sofort die Vereinbarung eines zeitnahen Termins für dieses Gespräch an.

### **Leadership schafft Aufrichtigkeit**

In Umfragen bestätigen deutsche Arbeitnehmer in letzter Zeit verstärkt, dass sie ihren Führungskräften nicht vertrauen. Sie fühlen sich der Macht der Entscheider fast immer machtlos ausgesetzt. So hören viele Beschäftigte von ihrer Geschäftsführung pausenlos Sparappelle. Sie erfahren, dass Mitarbeiter entlassen, Arbeitsmittel nicht mehr im notwendigen Umfang beschafft, repariert oder Gehälter eingefroren, gekürzt oder Zusatzleistungen wie Urlaubsgeld abgeschafft werden. Auf der anderen Seite erleben sie, dass die neuen Wagen der Geschäftsführung selbstverständlich gut ausgestattet sind und von den bekannten süddeutschen Luxusherstellern stammen. Dass zwar die Weihnachtsfeier auf Sparflamme gehalten wird, andererseits aber Leitungspositionen besetzt werden, die es zuvor noch gar nicht gab. Da passiert es auch, dass die Belegschaft eines Industriebetriebs so reduziert wird, dass nur noch eine Rumpfmannschaft übrig bleibt, obgleich der Vorstandsvorsitzende gerade drei Monate zuvor seinem Betriebsrat schriftlich versichert hatte, der Standort würde erhalten bleiben und es käme nicht zu einem massiven Stellenabbau. Woanders treffen sich eines Montagmorgens Angestellte, Kunden und der Filialleiter eines Baumarktes und müssen unverrichteter Dinge wieder nach Hause gehen. Keiner der Schlüssel passt mehr. Der Markt ist ausgeräumt und wird in die Insolvenz geschickt, weil die Geschäftsführung ohne jede Information an die Belegschaft den Betrieb am Wochenende hatte ausräumen und das Schloss austauschen lassen.

So berechtigt die eine oder andere betriebliche Maßnahme auch immer sein mag, alle aufgeführten Beispiele zeigen ein erschreckendes Ausmaß an Unaufrichtigkeit der handelnden Führungskräfte. Wobei sich diese Unaufrichtigkeit auch auf andere Weise ausdrücken kann, als zuvor bereits beschrieben: Manche Führungskräfte sagen ihren Mitarbeitern schlicht heraus die Unwahrheit. Andere garnieren ihre Aussagen mit Ausdrücken aus dem internationalen Managementhandbuch und verschleiern damit zunächst ihre später sichtbar werdenden Absichten. Wieder andere kontrollieren ihre Mitarbeiter heimlich und unter Verstoß gegen diverse, teilweise sogar strafrechtlich relevante Vorschriften. Sie verschaffen sich Zugang zu Mailservern ihrer Mitarbeiter, hören deren Telefonate mit oder lassen sogar verdeckte Videokameras montieren. Einige schließlich verfahren nach dem Motto „Was schert mich mein Geschwätz von gestern“ und entscheiden so inkonsistent, dass ihre Mitarbeiter ihr Handeln überhaupt nicht mehr einschätzen können.

Der Effekt derartiger Verhaltensweisen von Führungskräften ist in allen Fällen der vollständige Vertrauensverlust auf der Mitarbeiterseite. Und dieser führt unmittelbar zu Ängsten, Arbeiten nach Vorschrift, Desinteresse an echtem Informationsaustausch (auch mit Kollegen!), Nicht-Nachdenken über Verbesserungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich und dadurch zu vielfältigen Produktivitäts- und schließlich Ertragsverlusten für das gesamte Unternehmen.

Führungskräfte sollten also besonderen Wert darauf richten, dass sie mit ihrem Sagen und Handeln jederzeit aufrichtig sind und deshalb

- sich öfter in die Situation eines „einfachen“ Mitarbeiters versetzen und ernsthaft prüfen, ob das, was sie in letzter Zeit entschieden und gesagt haben, zweifelsfrei verständlich war, in den richtigen Zusammenhang gebracht werden konnte, deshalb glaubwürdig ist und nicht später durch entgegengesetztes Handeln konterkariert wurde,
- Mitarbeiter lieber zeitlich vertrösten, als ihnen nach kurzer Zeit unhaltbare Zu- oder Absagen zu geben,
- bedenken, dass jeder Appell zur Sparsamkeit bei ständiger Wiederholung seine Wirkung verliert und vollkommen unglaubwürdig wird, wenn Manager weiterhin erkennbar Geld für Dinge investieren, die es für die Belegschaft längst nicht mehr gibt,
- ihren Mitarbeitern reinen Wein über die Situation und beabsichtigte Konsequenzen einschenken,
- nicht mit der vermeintlichen Dummheit ihrer Mitarbeiter rechnen, um ohne Vorankündigung heimliche Kontrollen durchzuführen,
- Nichts vertuschen, beschönigen oder verharmlosen, was Mitarbeiter mit Sicherheit als belastend oder bedrohend empfinden,
- wann immer möglich den Mitarbeitern ehrlich aufzeigen, wie und warum sie zu ihrer Entscheidung gekommen sind, um dadurch Glaubwürdigkeit zu erzielen und Handeln aus Einsicht zu bewirken.

### **Vertrauen: Der Erfolgsschlüssel des Leaders**

„Vertrauen“ ist ein Wert, der für die meisten Firmen offenbar eine große Bedeutung hat. Kaum eine Firma, die nicht in ihren Leitwerten oder Führungsgrundsätzen Vertrauen besonders hervorhebt. Überall und für fast alle Lebensbereiche wird Vertrauen beschworen, gewünscht oder gefordert. Und in der Tat ist unstrittig, dass in einem von gegenseitigem Vertrauen geprägten Betriebsklima nicht nur eine motivierte und leistungsbereite Belegschaft entsteht, sondern auch erhebliche Werte für das Unternehmen realisiert werden.

Auf der anderen Seite sind Dreiviertel der in Deutschland abhängig Beschäftigten am Arbeitsplatz unmotiviert, wie das Meinungsforschungsinstitut Emnid im vergangenen Jahr ermittelte. Eine Größenordnung, bei der es sich lohnt, den Faktor „Vertrauen“ als Ergebnis hoher sozialer Kompetenz der Führungskräfte zu beleuchten. Da ist der Vorgesetzte, der jeden Abend und selbst aus dem Urlaubsort seine Mitarbeiter anruft, um „sicher zugehen, dass alles in Ordnung sei“. Die Stempeluhr, die von jedem tarifgebundenen Mitarbeiter zur Arbeitszeiterfassung benutzt werden muss – von den außertariflich Bezahlten (offenkundig vertrauenswürdigeren) aber genauso selbstverständlich nicht. Ordnerdicke Organisationsanweisungen, die alles und jedes bis ins letzte Detail mit Unterschriftsberechtigungen und Genehmigungsmodalitäten regeln. Monatliche „Reportings“, die jeden Kostenstellenverantwortlichen nötigen, jede noch so geringe Abweichung von der Jahresplanung umfassend und schriftlich zu begründen. Mündliche Absprachen zwischen Kollegen oder Abteilungen, die hinterher per Mail oder handschriftlich bestätigt werden.

Jede dieser alltäglichen Erscheinungen wird für gewöhnlich mit durchaus wohlklingenden Ausreden kommentiert. Dennoch: Aus der notwendigen betriebswirtschaftlichen Funktion „Controlling“ wird häufig eine Zeit fressende Nebentätigkeit von Führungskräften. Aus dem vermeintlich fürsorglichen Vorgesetzten wird einer, der seinen Mitarbeitern nicht zutraut, ohne ständiges Nachfragen und in seinem Sinne ordentlich zu arbeiten. Es ist zwar ein verständliches Ansinnen, dass ein Unternehmen die Zahl der Mitarbeiter beschränken möchte,

die sein Geld ausgeben. Schnell wird jedoch daraus ein bürokratisches Ungetüm gestaltet, das mit Formblättern, Vorlagemappen und Freigabemechanismen allen Beteiligten selbst Zeit, Nerven und Kosten verursacht. All dies mit der Folge, dass jeder im Unternehmen lieber auf „Nummer sicher“ geht und Vertrauen de facto eben nur gut, Kontrolle aber allgegenwärtig, weil offenkundig besser ist. Aber dieses Lenin zugeschriebene Zitat wird immer wieder verkürzt und damit falsch genannt: Tatsächlich gibt es ein altes russisches Sprichwort, das Lenin häufig nutzte. Es lautet: Vertraue, aber kontrolliere auch!“ Und das bedeutet, dass es eben Aufgaben gibt, die über Kontrolle zu sichern und andere, die über Vertrauen zu steuern sind.

Soll es im Unternehmen wirklich vertrauensvoll zugehen, müssen die simplen Schwarz-Weiß-Muster über Bord geworfen werden. Genausowenig, wie ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeitern vertraut, automatisch vertrauensselig ist, sind diejenigen, die Arbeitsergebnisse kontrollieren, automatisch kontrollwütig. Zu einem vertrauensvollen Miteinander im Unternehmen gehören beide Seiten: Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern möglichst umfassende Freiräume zur Entfaltung ihrer Kompetenzen einräumen. Das bedeutet vor allem, Arbeitsaufträge so zu erteilen, dass das Ziel genau beschrieben wird, so dass der Mitarbeiter genau weiß, was von ihm erwartet wird. Das bedeutet aber auch, nur im Notfall die mit dem Mitarbeiter vereinbarten Freiräume einzuschränken und ihn von allen bürokratischen Tätigkeiten zu befreien, die nicht unmittelbar zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendig sind. Das heißt schließlich aber auch, jeden expliziten oder impliziten Rechtfertigungsdruck von seinen Mitarbeitern fernzuhalten. Auf der anderen Seite soll auch kontrolliert werden. Denn ohne Kontrolle ist kaum eine Bestandsaufnahme möglich. Und ohne Bestandsaufnahme können Vorgesetzte ihren Mitarbeitern kein bewertendes Feedback geben. Allerdings sollten Kontrollen mit dem Mitarbeiter vereinbart werden, denn Heimlichkeit ist der Anfang jedes Vertrauensverlustes. Führungskräfte, die beide Aspekte des Vertrauens so beherrschen, werden Mitarbeiter haben, die ihnen vertrauen und aus Einsicht für das Wohl des Unternehmens mitarbeiten.

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der von Studnitz & Partner GmbH Personal- und Organisationsentwicklung BDU in Rendsburg