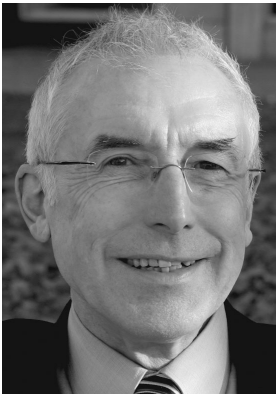


Susanne Ehmer/Herbert Schober-Ehmer

# Verluste durch Kontrolle – Kontrollverlust? Oder: Wie man mit Vertrauen Profit und Effizienz steigern kann

*Es ist schon ein seltsamer Treppenwitz der Geschichte, dass eine der bekanntesten Aussagen jenes Mannes, der kaum als Consultant für Wirtschaftsorganisationen durchgehen würde, mit seinem Grundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ prägend für den Führungsstil vieler Manager geworden ist.*



Wenn man dieses Prinzip von *Wladimir Iljitsch Uljanow* – genannt *Lenin* – kritisch hinterfragt, wird man mit einer Fülle von Argumenten überschüttet, die – unabhängig vom Autor – die Richtigkeit dieser These bestätigen sollen. Die Reaktionen wirken fast so, als würde man mit der Umdrehung „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ subversive Taktiken einschleusen wollen.

Dabei gibt es angesichts der Komplexität von Organisationen und der Dynamik der Märkte zu diesem Prinzip keine – ökonomisch sinnvolle – Alternative. Nur Maschinen und Maschinensysteme lassen sich linear und kausal steuern und daher genau kontrollieren.

Wenn Einsicht in diesen Zusammenhang nicht wirkt, dann kann man sich – wie in vielen anderen Fällen dieser Tage – auf die Wirksamkeit der Justiz verlassen. Seit *Aldi* und *Lidl* wegen unerlaubter Beobachtung im Fokus stehen, werden viele weitere, nicht legale Kontrollmechanismen in anderen Branchen aufgedeckt. Die *Siemens*-„Affäre“ ist letztlich auch kein Problem mangelnder Kontrollen, sondern von einer Haltung des Misstrauens getragen. Misstrauen in die Fairness der Geschäftspartner, Misstrauen in die eigene Qualität der Produkte und Dienstleistungen und eines realen Preises.

Nun wird deutlich, was zwar schon länger vermutet und berechnet wurde: Misstrauen ist letztlich teuer. Misstrauen „gebiert“, wenn es nicht zum Gegenstand von Klärung wird, weiteres Misstrauen und erhöht die Unsicherheit. Um Sicherheit zu gewinnen, muss kontrolliert werden und das ist nicht ohne (Investitions-)Kosten und dann ohne Folgekosten zu haben. Wird von der Führung nicht gegengesteuert, setzt man eine Misstrauens- und Kostenspirale in Gang.

## 1. „THE FIRST STEP WAS TO FIRE THE CONTROLLER“

Misstrauen per se ist noch nicht das Problem, erst der Umgang damit, genährt von der Fantasie, dass es durch Kontrolle – am besten durch eine verdeckte (welche Paradoxie) – ge-

bannt werden könnte. Dabei könnte Misstrauen einfach schlicht die Aufmerksamkeit erhöhen, Gespräche über unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen oder ein konstruktives Konfliktmanagement anstoßen. Manchmal – viel zu selten – wird eine andere Strategie gefahren. Nur ein Beispiel: Als vor Jahren *Klaus Wedekind* gefragt wurde, was seine wichtigsten Maßnahmen zur Sanierung von *Porsche* waren, sagte er (oder wurde so zitiert): „*The first step was to fire the controller.*“ Wir vermuten, er meinte die wenig zur Effizienz und Zielerreichung beitragenden Kontroll-Formularausfüll- und Reportingzuminungen. Besonders rasch steigen die Kosten für Kontrollprozesse, wenn Zentralen meinen, wieder mehr Kompetenzen an sich ziehen zu müssen. Dann wird unter dem Titel „Transparenz“ ein Zahlenkrieg entfacht, den hoch bezahlte und hochkompetente Kauffrauen und Kaufmänner in den Regionalgesellschaften verdammen, täglich und in manchen Phasen stündlich Unmengen von Zahlen in Mails, „Telko“ und Meetings bis in letzte Details zu begründen, während sie der wirklich nützlichen Aufgabe, z. B. dem Vertrieb exzellenten Support zu bieten, nicht mehr nachkommen können. Burn-out-Syndrome häufen sich besonders in solchen Abteilungen.

Eine besondere Note erfährt dieses Grundmisstrauen in der Abstimmung von Planzahlen zwischen Managern, die ihre Funktion aus einer verantwortlichen Unternehmerperspektive wahrnehmen wollen, und den Stabstellen von Zentralen und Finanzbereichen. Es gehört schon zum Zeit und Geld raubenden Ritual, Planungszahlen grundsätzlich in Frage zu stellen, immer sind die Gewinnprognosen zu niedrig und das Kostenbudget zu hoch. Ab einem bestimmten Punkt geben sich Geschäftsführer, Bereichsleiter und Regionalvorstände genervt geschlagen und liefern die Zahlen, die man (in der Zentrale) hören und sehen will. Da diese Ergebnisse kaum mehr einer Realitätsprüfung standhalten und selten von einem wirklichen Commitment getragen werden, stellen sie keine

Prof. Dr. Susanne Ehmer lehrt an der Ev. Fachhochschule Freiburg im Fachbereich Management, Bildung, Organisation und ist freiberufliche Unternehmensberaterin.

Mag. Herbert Schober-Ehmer ist freiberuflicher Unternehmensberater sowie Lehrbeauftragter an den Universitäten Klagenfurt und Kassel sowie an der Ev. Fachhochschule Freiburg.

## Verluste durch Kontrolle – Kontrollverlust?

kraftvolle Basis für zukünftiges Handeln und für eine gemeinsame achtsame Steuerung dar. Alle Beteiligten wissen, man bewegt sich im besten Fall auf dünnem Eis, im schlechtesten in einer fiktiven Wunschwelt. So hat man sich bewiesen, wie berechtigt das Misstrauen ist. Das man das Dilemma selber produziert hat, entzieht sich der Einsicht.

Es wundert uns nicht mehr – auch wenn es uns erschüttert –, wenn sich laut *Gallup* nur mehr 12 % der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen. Damit ist die wichtigste Bindungskraft, die Voraussetzung für Loyalität, für das Handeln im Sinne des Unternehmens, für die Bereitschaft, Außergewöhnliches zu leisten, verloren gegangen. Der wahrscheinlichste Reflex: „*Aha, man kann Mitarbeitern nicht mehr trauen, also müssen wir die Kontrolle verstärken*“ – und wieder entzieht sich die Einsicht, dass dieser Loyalitätsverlust durch Misstrauen und übermäßige Kontrolle erst ausgelöst wurde.

Der Technologiekonzern *ABB* hat in einer seiner erfolgreichsten Phasen das Reporting auf 5 Kennzahlen reduziert und konzentriert, man wusste, exzellente Topmanager kann man nicht am Gängelband von Berichten steuern.

### 2. PLANUNG KLUG UND VERTRAUENSVOLL NUTZEN

Warum ist Vertrauen heute mehr denn je so nützlich für Unternehmenssteuerung? Warum verbessert Vertrauen nicht nur das Kooperations- und Entscheidungsklima, sondern reduziert die Kosten von Prozessen und erhöht die Performance?

Was wäre also die kostengünstigere, effizienz-, gewinn- und motivationssteigernde und klimaverbessernde Strategie, ohne dass Führung naiv und blind navigiert?

Hierzu einige grundsätzliche Überlegungen:

Ohne Plan kann man nicht navigieren, erst Planung, d. h. Erwartung, schafft die Voraussetzung, um zwischen Soll und Ist unterscheiden, also eine Abweichung markieren zu können.

Auf Abweichungen zu achten ist die Aufgabe von Kontrolle (das war früher die zentrale Aufgabe von Management), „*ein Vorgang, der erwartete von tatsächlichen Ereignissen unterscheidet und dann vor die Wahl stellt, entweder die eigenen Erwartungen den tatsächlichen Ereignissen anzupassen (man lernt) oder umgekehrt die tatsächlichen Ereignisse so zu beeinflussen, dass sie den Erwartungen entsprechen (man sanktioniert)*.“<sup>(1)</sup>

Das ist klassische Führung auf den Punkt gebracht und jeder Manager wird Erfahrungen mit beiden Taktiken haben. Die Erste darf er meist nicht kommunizieren – man würde ihm Schwäche attestieren, obwohl sie meist sehr klug sein kann (man vergeudet keine sinnlosen Energien; statt über das Wetter – was immer das sein mag – zu fluchen, könnte man seine Kleidung oder die Aktivitäten anders wählen), an der Zweiten wird er schon oft gescheitert sein; Märkte, Kunden, Vorstände, Mitarbeiter, Organisationen lassen sich nun mal nicht wie Maschinen steuern, sie haben ihren – oft unberechenbaren – Eigensinn. Ein Grund, warum jedes Seminar für Motivation und Verhandlungstechnik nach wie vor ausgebucht ist, obwohl jeder weiß – das Rezept gibt es nicht.

Es geht daher nicht um ein „Entweder – oder“, sondern um ein „Sowohl – als auch“, d. h. sehr wohl mit Hilfe von „Landkarten“ und Plänen beobachten und vor allem darauf achten, ob man die richtige Landkarte im Rucksack mitführt (das nennt man „Beobachtung der Beobachtung“). Identifiziert man eine Abweichung, wäre nicht Panik oder Peinlichkeit angesagt, sondern Freude: Erst durch die Abweichung eröffnet sich die Chance, zu lernen und auf Basis eines echten Lernprozesses – und nicht nur aus dem Willen gekürt – Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen, die sich einerseits auf die Erwartungen beziehen („*Was gilt es nun neu zu berücksichtigen?*“ – und nicht: „*Was habe ich falsch eingeschätzt?*“) und die zugleich andererseits eine Aufwands- und Risikoeinschätzung auslösen, welche Interventionen (Einmischungen) eine Chance haben, die Zukunft nach meinem Willen zu gestalten.

Planen kann aber auch heißen, eine Vision zu entwickeln und für sich und andere als festen Orientierungspunkt zu verankern. Wenn man weiß, man will unbedingt von Troja nach Ithaka oder zum Südpol und wieder zurück, dann können die größten Turbulenzen und Schwierigkeiten zwar ständig neue Taktiken und Strategien erfordern, aber jede Kurskorrektur richtet sich auf dieses Ziel hin aus. Das erfordert Vertrauen in das eigene Wollen, in das kluge Nützen von Ressourcen und in die Potenziale seiner Wegbegleiter und in die eigenen Führungsfähigkeiten.

Auch wenn Organisationen funktionale Systeme sind, mit ökonomischen und inhaltlichen Zielen, mit mehr oder minder klaren und rationalen Strukturen, Prozessdefinitionen, Spielregeln und Ritualen, mit Kommunikationsverläufen und Entscheidungsprozessen, ihr Erfolg, ihre Effizienz und Effektivität, die Relation von

**Um Sicherheit zu gewinnen, muss kontrolliert werden und das ist nicht ohne (Investitions-)Kosten und dann ohne Folgekosten zu haben.**

(1) Dirk Baecker, Management für Fortgeschrittene – Management für Anfänger, Revue für postheroisches Management, 2/2008, 86.

Kosten und Gewinn hängen wesentlich vom verantwortlichen Engagement der Menschen in ihren Funktionen und Rollen ab. Und dieses Engagement wird unmittelbar beeinflusst von der Bindungs- und Wertschätzungsqualität.

Für die Führung heißt das, sich auf einen Tanz einzulassen, wo jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, wo man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt; ein (Ver-) Handlungsspiel zwischen Partnern unterschiedlicher Funktionen und Fähigkeiten, in dem beide wissen: Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.

Wie erkennt man, mit wie viel Freude der „Tanz der Organisation getanzt“ wird? Es ist eigentlich ganz einfach, man braucht nur zu beobachten, worüber außerhalb der offiziellen Kommunikationsräume und -zeiten gesprochen wird, mit welcher Intensität an Zielen, Aufgaben und Lösungen gearbeitet wird, worüber sich Mitarbeiter(innen) und Führungskräfte Gedanken machen und ob diese Gedanken und Handlungsenergien den Organisationszielen zufließen, oder ob sie vielmehr der Bewältigung von Ärger, Enttäuschungen, Unsicherheiten, ungeklärten Fragen oder Entwürdigungserfahrungen dienen.

Dann braucht man nur eine einfache Rechnung aufzumachen und man wird die Euros den Bach runterfließen sehen – die reinste Verschwendung! Und wer wird dafür zur Rechenschaft gezogen, wer richtet darauf sein Augenmerk? Jetzt kommt die entscheidende Frage: Wie interpretiert das Management seine Beobachtung, wer oder was wird zur Ursache, wer oder was ist schuld?

### 3. SINN, VERBUNDENHEIT, WACHSTUM – VERTRAUEN

Eigentlich wissen wir, wann Menschen bereit sind, ihren vollen Einsatz zu geben, unter welchen Voraussetzungen Gehirn und Körper zu Höchstleistungen bereit sind: wenn man den Sinn von Zielen, Forderungen und Erwartungen erkennen, verstehen und ein Einverständnis entwickeln kann, wenn man durch seinen persönlichen Einsatz wirklich beitragen kann, dabei innerlich wachsen und sich mit anderen und der Führung emotional verbunden fühlen kann. Auf den Punkt gebracht geht es um: Sinn – Verbundenheit – Wachstum.

Hinzu kommt noch ein besonderer Effekt von Vertrauen: Es reduziert die Komplexität, vereinfacht Kommunikations- und Kontroll-

prozesse und erspart somit Zeit und Geld durch die Reduktion von Rückkopplungsgesprächen, Nachfragen, Aufklären von Missverständnissen, Abstimmungs- und Kontrollmails usw. Vertrauen stärkt die Lernlust und die Entdecker- und Experimentierfreude, denn unser Gehirn muss neue Erfahrungen und Erkenntnisse an etwas Vorhandenes, also Vertrautes, anknüpfen können. Die Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, etwas Neues auszuprobieren, ist also umso größer, je sicherer und vertrauensvoller man sich fühlen kann. Umgekehrt: Jede Art von Verunsicherung, von Druck und Angst erzeugt in unserem Gehirn Unruhe und Stress, die wiederum die Sinne bzw. die Wahrnehmungsmöglichkeiten dergestalt einschränken, dass ein-treffende Wahrnehmungsmuster nicht mit den bereits abgespeicherten Erinnerungen (neuro-nalen Verschaltungen) abgeglichen werden können.

Mit Vertrauen hätten Manager ein einfaches und hocheffektives „Instrument“ in der Hand, aber nur wenige haben Vertrauen in Vertrauen und setzen lieber jenes ein, was das Gegenteil dieser Effekte erzeugt. Was ist die Ursache dieser Paradoxie? Hat man zu wenig Vertrauen in sich selber, in die eigene Kraft und Wirksamkeit, ist man vom Sinn des eigenen Tuns zu wenig überzeugt? Gibt man sich selber keine echte – im Unterschied von narzisstischer – Wertschätzung und Selbstliebe?

### 4. DIE AUFMERKSAMKEIT VON FÜHRUNG

Persönliche Präsenz, Authentizität, Humor und innere Kraft wären Maxime für eine neue Führung. Erst lustvolle Auseinandersetzungen machen Organisationen lernfähig. Das erfordert Fragen, Hinterfragen und wirkliches Zuhören, ohne immer nach Bestätigung zu suchen. Wichtiger als „Wissen“ sind gemeinsame Denkprozesse und pragmatische Lösungen. *„Wer auf die perfekte Antwort wartet, wird vom Leben zurückgelassen.“* Wenn Führung vertraut, dass Ideen entstehen, dass Engagement durch Selbstorganisation beflügelt wird, dann kann auch das Unmögliche oder schwer Vorstellbare gelingen.

Die Aufmerksamkeit von Führung richtet sich auf die Potenziale von Mitarbeitern, sie vermittelt Sinn und fordert sinnvolles, verantwortliches Handeln. Sie erwartet viel von allen, ist großzügig in der Anerkennung und wendet konsequent die Nichterreichung vereinbarter Ziele und das Scheitern in Lernerfahrungen und neue Lösungen um.

**Wenn Führung vertraut, dass Ideen entstehen, dass Engagement durch Selbstorganisation beflügelt wird, dann kann auch das Unmögliche oder schwer Vorstellbare gelingen.**