

**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist oft schlechter**

Halten Sie Ihren Chef für "tricky"? /Warum fehlendes Vertrauen Produktionen verzögert/Von Ursula Kals

Mitarbeiter stellen ihren Unternehmen und ihrem Chef die Vertrauensfrage. Meist unbewußt, aber nachdrücklich. Regiert untereinander Mißtrauen, hat das fatale Folgen - menschlich und volkswirtschaftlich gesehen. "Vertrauen ist immer eine Investition in Unsicherheit", sagt Peter Groß. Der Kölner Psychotherapeut, der lange Jahre bei der Lufthansa und dem Hapag-Lloyd-Konzern gearbeitet hat, beschäftigt sich mit den Folgen mangelnden Vertrauens in der Wirtschaft. Groß erinnert an eine Neuerung, die er während seiner Lufthansa-Jahre miteingeführt hat. Das Unternehmen richtete im Kölner Verwaltungsgebäude Großraumbüros ein. Der psychologische Dienst sollte die Mitarbeiter auf die neue Situation einstimmen. Wer Stifte, Papier oder Umschläge brauchte, der mußte das bisher schriftlich beantragen: bürokratisch, aber auch kontrollierbar. Das führte zu üppigen Bestellungen, um den lästigen Vorgang zu vermeiden. Zehn Malblöcke und fünf Eddings für den Nachwuchs abzuwickeln, das traute sich schriftlich kaum jemand. Gegen den Widerstand der Chefs empfahlen die Psychologen, auf jeder Etage ein frei zugängliches Materialdepot einzurichten. Zunächst löste die Liberalisierung Hamsteraktionen aus. Mitarbeiter versorgten sich überreichlich mit Material: Wer weiß, vielleicht wird das ja wieder revidiert? Was man hat, das hat man. Großzügig wanderten Blöcke für die Kinder in die Schreibtischschubladen. Das Hamsterverhalten hielt nicht an. Als klar war, die Materialversorgung bleibt unkompliziert, stellten die meisten ihre Beutezüge ein. "Irgendwann gab es einen Sättigungsgrad. Hartnäckiges Vertrauen erzeugt Vertrauen", erklärt Groß. "Mißtrauen erzeugt Mißtrauen. Wenn Mitarbeiter einer Firma ihr Vertrauen entziehen, dann haben sie viele Möglichkeiten, zum Ruin der Firma beizutragen - und sei es, daß sie Dienst nach Vorschrift machen."

Fehlendes Vertrauen lähmt die Kommunikation. "Die Mitarbeiter verspüren wenig Neigung, mit schlechten Nachrichten zum Boß zu kommen." Beispielsweise wenn ein Angestellter absieht, daß er einen Termin nicht einhalten kann oder sein Budget überschreitet und das verschweigt: Probleme, die der Vorgesetzte erfahren müßte, weil sonst die Produktion gefährdet ist. Chefs müssen delegieren und sind auf lückenlose Information angewiesen. "Deshalb predigen wir, es lohnt sich für Firmen, ein gutes menschliches Verhältnis herzustellen. Der autoritäre Führungsstil hat kurzfristig Vorteile, langfristig zahlt sich der kooperative mehr aus." Dieser kooperative Stil basiere auf einem Vertrauensvorschuß: Der Vorgesetzte geht davon aus, daß der Mitarbeiter das kann, was er können sollte. Und daß der Angestellte darüber informiert, welchen Zwängen er ausgesetzt ist. Das muß ihm wiederum der Chef vorleben.

"Entscheidungen müssen vor den Mitarbeitern erläutert und begründet werden. Je schärfer die Kontrolle, desto größer ist der erzeugte Unmut. So wirtschaftet man den Loyalitätsbonus der Mitarbeiter herunter." Verfolgt der Vorgesetzte argwöhnisch jede Dienstreise, dann streckt ein Untergebener gerne mal die Pause zwischen zwei Terminen oder legt einen Umweg ein. Wird das Geschäftsessen nur

mißgünstig genehmigt, dann spendiert der so eisern Kontrollierte gerne noch einen zweiten Aperitif, um sich an den autoritären Vorgaben "zu rächen". Solches Verhalten reicht an der Basis bis ins Bizarre: Putzfrauen, die von ihrem Vorarbeiter über die Flure gehetzt werden, entwenden Toilettenpapier - nur um ihre Wut über die unmenschliche Behandlung zu kühlen.

Umgekehrt funktioniert das Vertrauensprinzip ebenso. "Wenn Sie als Firma Großzügigkeit erweisen, dann erhalten Sie auch Großzügigkeit zurück", sagt Peter Groß seinen Auftraggebern. Wer nicht um jede Dienstreise ringen muß, der ist auch an einem Samstag einsatzbereit, wenn es die Auftragslage so verlangt.

"Vertrauen und Glaubwürdigkeit stehen - so banal das zunächst klingen mag - ganz oben auf der Liste der Führungsqualitäten", bestätigt Claudia M. Christen. Die Schweizer Diplomkauffrau und langjährige Bankerin ist heute als Coach in Frankfurt tätig und sagt: "Nicht zufällig sind diese Begriffe auch diejenigen, die von Mitarbeitern als wichtigste Gründe für Zufriedenheit am Arbeitsplatz angegeben werden." Das wichtigste Mittel, um Vertrauen zu gewinnen, so betont ihr Kollege Karlheinz Moll, der in München als Banker und Coach arbeitet, "ist eine jederzeit nachvollziehbare, klare und offene Kommunikation mit den Mitmenschen".

Um herauszufinden, wie es in einem Unternehmen um das Vertrauen bestellt ist, setzen Berater sehr gezielt Befragungsinstrumente ein. Eine Frage auf dem anonymen Bogen lautet: "Halten Sie Ihren Chef für tricky oder für ehrlich?" Tricky ist im Sinne von hinterlistig-intrigant gemeint. Legt er Sie also herein? Peter Groß studiert solche Bögen aufmerksam: "Liegt der Wert nur bei 80 Prozent, weiß ich, da muß was getan werden. Ist der bei 50 Prozent angelangt, dann kostet das die Firma schon Geld." Dann spricht Groß Klartext: "Ich sage den Häuptlingen, ohne Indianer seid Ihr keine Häuptlinge. Den Mitarbeitern sage ich: Ihr habt die Häuptlinge, die Ihr verdient. Ihr sagt nicht, wo Euch der Schuh drückt. Damit wiegt Ihr die Häuptlinge in Sicherheit und seid längst dabei, in die innere Immigration zu gehen." Was er versucht, auch den Mitarbeitern deutlich zu machen: Es geht nicht darum, sich zu beschweren, sondern um sachliche Rückmeldung darüber, wie sich ein Führungsstil auswirkt. Wichtig sei, die Hierarchie einzuhalten und Schritte offen anzukündigen. Also selbstbewußt zu sagen: Mit dieser Entscheidung bin ich nicht zufrieden. Bleibt das folgenlos, dann hilft die klare Aussage: Ich wende mich damit an Ihren Vorgesetzten.

"Wir demonstrieren den Nutzen von Feedback", sagt der Psychologe. Den bestreiten offiziell wenige, aber viele tun sich damit schwer. "Jeder Familienvater ist neugierig, was die Kinder von ihm halten. Aber er erfährt es in der Regel nicht." Was in der Familie schon nicht funktioniert, gerät in einer Firma zur Herausforderung. Der anonymen Befragung soll ein offenes Gespräch folgen. "Das ist für alle Beteiligten schwierig. Und mit einem internen Coach fast nicht zu machen", sagt Groß. Oft empfängt den Coach zunächst ein schweigender Kollegenkreis. "Dann schicke ich den Chef zum Kaffeetrinken. Ich stelle mich an die Flipchart und schreibe so mit, daß nicht herauskommt, wer genau was gesagt hat." Später wird der Vorgesetzte mit den Einschätzungen seiner Mitarbeiter konfrontiert. Anstatt Hypothesen zu haben, wer ihm was unterstellt, sollte er die Gelegenheit nutzen und nach den Hintergründen seiner Beurteilung fragen. Die große Aussprache sei meist gar nicht vonnöten. "Schon

wenn Mitarbeiter merken, das läßt den Chef nicht kalt, was wir denken, dann ändert sich etwas. Und später gehen sie auch allein zu ihm ins Zimmer und sprechen klarer."

Der 64 Jahre alte Psychologe beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit solchen Vertrauensfragen. Eines seiner Fachgebiete nennt er "Cockpit-Psychologie" und kreist um die Frage, "wie bringt man den Leuten das Fliegen bei"? Natürlich geht es nicht um die Technik, sondern darum, der extrem verantwortungsvollen Aufgabe gerecht zu werden. "Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern spielt in der Luftfahrtsicherheit eine enorme Rolle. Verhält sich ein Flugkapitän autoritär und unnahbar, dann hat der Copilot keine große Lust, ihn über die Vorschrift hinaus zu unterstützen." Die Pilotenausbildung sei eine "sehr besondere Welt". Angetroffen hat Groß "übriggebliebene Militärfieger und deren Mentalität. Von Psychologie hatten sie keine Ahnung." Das Training hatte, so sagt Groß, mit Angst und Schrecken zu tun, "vor allem mit der Angst, abgelöst zu werden". Er konzipierte neue Ausbilderkurse. "Grundlage ist Transparenz. Die Bewertungskriterien müssen durchschaubar sein, das verringert die menschliche Distanz zwischen Ausbilder und Auszubildendem." Neu war auch der Teamgedanke. "Ein Teamgedanke ist beim Lernen absolut entscheidend, der existierte aber nicht." Dabei sei der Zusammenhalt in Notfallsituationen lebenswichtig. "Was tun, wenn die Hydraulik ausfällt oder die Steuerung auf einer Seite streikt? Pannen, die in der Praxis glücklicherweise so gut wie nie vorkommen." Vertrauen ist bei der kleinen Mannschaft im Cockpit unerlässlich. Wenn der Kapitän die Tendenz hat, alles selber zu machen, weil er seinen Mitarbeitern nicht vertraut, dann überfordert ihn das. Das gilt ebenso für den Kontakt mit der Bodenmannschaft, mit der er sich beraten muß. "Wenn er deren Ratschlägen nicht vertraut, dann überstrapaziert er seine Kompetenz." Groß schildert einen Fall, der vor zwei Jahren Schlagzeilen machte: Auf einem Flug von Griechenland nach Deutschland bereitete ein Fahrwerk Probleme, zudem war der Treibstoff knapp. Der Copilot riet zur Zwischenlandung. Anstatt dem Kollegenrat zu vertrauen, winkte der Kapitän ab: Das reicht noch. Der einsame Entschluß führte dazu, daß er die Maschine nur unter Mühen in München landen konnte, "auf den letzten Metern ist denen der Sprit ausgegangen. Der Kapitän ist gefeuert worden." Aus seiner Beraterpraxis kennt Groß einen weiteren Fall, der ihm "anvertraut worden ist". Ein Flugkapitän bereitete den Anflug auf Alexandria vor. Parallel zur Landebahn verläuft eine große Landstraße, die der Kapitän prompt mit der Landebahn verwechselte. Der Fehlentscheidung war ein Streit mit seinem Copiloten vorausgegangen. "Der Kapitän hatte ihn heruntergeputzt, der Copilot war sauer und wollte seinen Chef demütigen. Das führte dazu, daß er erst kurz vor der Landung sagte: „Übrigens, die Landebahn ist links.“"

Lesetip: Gertrud Höhler: Warum Vertrauen siegt. Ullstein Taschenbuch. 8,95 Euro.

"Mit scharfen Kontrollen wirtschaftet man den Loyalitätsbonus der Mitarbeiter herunter."

"Ich sage den Häuptlingen, ohne Indianer seid Ihr keine Häuptlinge. Und den Mitarbeitern sage ich: Ihr habt die Häuptlinge, die Ihr verdient."