

Die Rendite des Vertrauens

Jürgen Bock/Rudolf Lütke Schwienhorst

Seit Organisationen in der Pandemie über Homeoffice nachdenken, treffen Welten aufeinander. Dabei geht es im Kern um Vertrauen. Die Fähigkeit zu vertrauen ist relevanter für die Zukunft der Rendite und das Wohlergehen von Unternehmen, als manche meinen.

Die Pandemie stellt infrage, wie wir arbeiten, und stellt dabei besonders die Frage nach dem Homeoffice. Wohlgermerkt betrifft diese Frage fast zwei Drittel aller Tätigkeiten gar nicht, denn sie sind hierzulande gar nicht Homeoffice-fähig. Dazu zählen Jobs in der Fertigung und Logistik, auf dem Bau, in der Pflege oder im Service. Von dem potenziell Homeoffice-fähigen Drittel der Erwerbstätigen sind nun laut »HDI Berufe-Studie 2020« knapp 30% ins Homeoffice gewechselt. Und die Bewertungen, ob das eine gute oder eine schlechte Idee war, liegen weiterhin weit auseinander:

Auf der einen Seite verkündet der kalifornische Techkonzern Salesforce stellvertretend für das Silicon Valley: Der klassische Büroarbeitstag von neun bis fünf Uhr ist tot und fordert von den Beschäftigten des Konzerns in Zukunft Flexibilität statt Präsenz, um erfolgreich zu sein.

Auf der anderen Seite finden wir eine etablierte Präsenzkultur in vielen deutschen Unternehmen, wo die Möglichkeiten und Chancen des Homeoffice oft prinzipiell verneint werden. Dahinter steht ein Menschenbild, das vermutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne den täglichen persönlichen Kontakt außer Kontrolle geraten und weniger, wenn überhaupt, arbeiten.

Vertrauen, Misstrauen und Kontrolle

Wie kommen Unternehmen zu so entgegengesetzten Ergebnissen? Das scheint eine Vertrauensfrage zu sein. Aber was hat es mit diesem Vertrauen eigentlich auf sich? Vertrauen ist im Kern der Glaube, dass mein Gegenüber morgen das tun wird, was er heute sagt, dass er morgen tun wird. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also im Arbeitsvertrag versprochen haben, dass sie morgen und an allen anderen Tagen die Arbeitsleistung erbringen, die sie im Vertrag versprochen haben, dann kann ich das als Arbeitgeber glauben oder nicht. Im einen Fall begegne ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Vertrauen, im anderen Fall mit Misstrauen.

Das hat unter anderem zur Folge, dass ich im einen Fall wenige bis gar keine Kontrollen in den Prozess einbaue und im anderen Fall viele bis ständige Kontrollen. Denn Vertrauen und Kontrolle agieren miteinander wie kommunizierende Röhren – je mehr vom einen, umso weniger vom anderen und umgekehrt.

Eine Frage der Haltung

Übertragen auf das Thema Homeoffice bedeutet das, dass nicht wenige Chefinnen und Chefs der Meinung sind, dass eine Anwesenheit im Büro für produktive Arbeitsergebnisse unbedingt erforderlich ist – weil sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht trauen und sie deshalb kontrollieren wollen. Vielleicht trauen sie ihnen auch nicht zu, selbstständig Entscheidungen zum Wohl des Unternehmens zu treffen. Mitunter unterstellen sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar, dass sie ihren Job grundsätzlich nicht gerne und motiviert tun und deshalb nur »das Auge des Bauern die Kühe fett macht«.

Das Ergebnis einer im Oktober 2020 im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen durchgeführten Umfrage kommt dagegen (wie andere Studien auch) zu einem anderen Ergebnis. Mehr als die Hälfte der Befragten sagt, dass die Produktivität im Homeoffice mindestens gleichgeblieben, wenn nicht gar gestiegen ist. Gerade in den angespannten Corona-Zeiten ist das ein exzellentes Ergebnis. Und es zeigt uns, dass bei den Gegnern des Homeoffice nicht das ökonomische Kalkül im Vordergrund steht, sondern das Misstrauen.

Wer ökonomisch kalkuliert, muss deshalb nicht nur für das Homeoffice plädieren, sondern insbesondere auch für das Menschenbild, das hinter diesem Plädoyer steht: das Bild eines arbeitenden Menschen, der an seinem Arbeitsplatz kompetent, fleißig und verantwortungsbewusst handelt, solange er dafür gut ausgewählt und dabei gut geführt wird. Einige Beispiele können deutlich machen, warum eine Kultur des Misstrauens Einbußen und eine Kultur des Vertrauens Rendite »produziert«.

Der Faktor Geschwindigkeit

Am 22. August 1994 veröffentlichte Jeff Bezos eine Stellenausschreibung, um zum ersten Mal Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Firma zu suchen, die wir heute als Amazon kennen. In dem Jobangebot heißt es: »Du solltest deine Aufgaben in einem Drittel der Zeit erledigen können, die die meisten kompetenten Menschen heute für möglich halten.« Die Digitalisierung kennt seitdem vor allem drei Dimensionen: Tempo, Tempo und nochmals Tempo. Geschwindigkeit wird immer wichtiger für die Prozesse im Kundenkontakt wie für die im Betrieb, für die kreativen Prozesse der Innovationen wie für die iterativen Prozesse der Logistik, für die Prozesse der Entscheidungsfindung wie für die Erstellung von Angeboten.

Die Kundinnen und Kunden mögen es nicht, wenn erst in langatmigen Abstimmungsrunden verschiedene Hierarchiestufen zu befragen sind, um Entscheidungen zu treffen – und der Wettbewerb lässt es auch nicht zu. Wer deshalb an Kontrollen,

Regularien und Rechtfertigungsritualen festhält, ist heute schon zu schwerfällig für den Markt. Ein Unternehmen, das aus Gründen des Misstrauens gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seine internen Hürden in Form von Kontrollen aufbaut, verliert die Kundinnen und Kunden, weil sie in der Wartezeit woanders hingehen.

Wenn es also eine der größten Management-Herausforderungen für die Zukunft ist, sehr viel schneller zu werden, dann können wir einiges davon mit der Gestaltung und Digitalisierung von Abläufen erreichen, aber der größte und wichtigste Hebel ist und bleibt das Vertrauen innerhalb der Organisation. Wenn das nicht da ist, dann »isst die Kultur des Misstrauens«, in Abwandlung eines klassischen Zitats von Peter Drucker, »alle technischen und organisatorischen Ambitionen zum Frühstück«.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter handelt schneller, wenn er/sie nicht jeden einzelnen Schritt absegnen lassen muss oder erst die Stellenbeschreibung oder ein Regelwerk durchblättern muss. Dagegen ermöglicht Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein schnelles Handeln.

Der Faktor Kosten

Die kontrollfreudige Managementpraxis einiger Unternehmen kostet aber nicht nur Zeit, sondern kreierte auch einen unnötigen zusätzlichen Aufwand. Jede unnötige Befassung der Hierarchie mit einem Thema, das vor Ort kompetent entschieden werden kann, verkleinert die knappe Kapazität der Vorgesetzten. Und diese Kapazität ist zum einen besonders teuer und steht damit zum anderen dann für die wirklich wertschöpfenden Aktivitäten nicht mehr zur Verfügung.

Und wenn die Vorgesetzten unnötig mit einem Thema befasst werden, führt das häufig auch noch zu den berüchtigten »Verschlimmbesserungen«, die wenig Nutzen, aber viel Frust und zusätzlichen Stress für die Beteiligten erzeugen. Denn manche Vorgesetzte müssen an dieser Stelle nicht nur ihre intellektuelle Überlegenheit und ihren uneinholbaren Erfahrungsvorsprung, sondern auch ihren Mehrwert als Chef oder Chefin unter Beweis stellen. Da wird in das Wording von Verträgen eingegriffen, das Design des Angebotes variiert oder auch eine technische oder finanzielle Raffinesse eingebaut, die niemand wirklich benötigt. In der Konsequenz sinkt die Geschwindigkeit, steigen die Kosten und wächst der Frust der Betroffenen.

Der Faktor Motivation

Es sind genau die hochkompetenten und hochmotivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ich mit unnötigen Kontrollen frustriere, weil sie diese Interventionen zu Recht als Misstrauenserklärung verstehen. Ihr Frust führt nicht nur zu ihrem eigenen Leistungsabfall, sondern auch zu einem Verlust an Vorbildern im Unternehmen – mit der Konsequenz eines weiteren Leistungsabfalls bei jenen, für die sie bis vor Kurzem noch Vorbilder waren.

Besonders bitter ist in dem Zusammenhang, dass manche der Führungskräfte, die so agieren, selbst leidvolle Erfahrungen dieser Art mit ihren (früheren) Vorgesetzten gemacht haben, nun aber diese Erfahrung in einer Art »Wiederholungszwang« an die nächste Generation weitergeben.

Dieses Grundklima der Kontrolle und des Misstrauens geht dann auch zulasten der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens, die für die Motivation der Beteiligten wesentlich ist. Erst durch die Freiheit, die eigenen Handlungen durch eigene Entscheidungen selbst wählen zu können, wird das »Buy-in« erreicht, das mitentscheidend für die Übernahme von Verantwortung bleibt. Emotionale Sicherheit – der wichtigste Faktor, um Menschen oder ganze Teams leistungsstark, innovativ und erfolgreich werden zu lassen, – entsteht durch eine Atmosphäre des Vertrauens.

Der Faktor Innovation

Kontrolle und Misstrauen gehen zusätzlich auch zulasten der innovativen Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kreative Arbeit ist ein unsicherer und riskanter Prozess. Ideen müssen entwickelt, vorgeschlagen, ausprobiert, verteidigt oder zurückgenommen werden. Das macht man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter nur, wenn man sich sicher fühlt, also in einer Atmosphäre des Vertrauens, des Respekts, des Wohlmeinens. Die großen Gegner von Kreativität sind Angst und Misstrauen. Wenn Menschen unter einem permanenten Rechtfertigungsdruck für echte oder vermeintliche Fehler stehen, werden sie weniger Risiken eingehen und damit nur einen kleinen Teil ihrer Kreativität entfalten.

Unter den fünf Faktoren, die man bei Google als entscheidend für den Erfolg von Teams identifiziert hat, steht die psychologische Sicherheit, d. h. das Gegenteil von Furcht zwischen den Menschen, mit Abstand an erster Stelle. Wer also heute noch behauptet, dass man nur genügend Druck auf die Menschen aufbauen müsse, um sie zu Höchstleistung zu bewegen, leugnet einfach die empirisch belegte Realität.

Der Faktor Führung

Eine Führung, die mit Misstrauen agiert, bekommt Geführte, die mit Misstrauen antworten. Wenn Chef oder Chefin mir vorlebt, dass man den Menschen nicht trauen kann, weshalb sollte ich dann ihm/ihr trauen? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten nicht trauen, werden versuchen, sich abzuschern, indem sie z. B. den Betriebsrat/Personalrat als Kontrollinstanz stärken – mit der Konsequenz, dass die gegenseitige Kontrolle von Führungskräften und Belegschaft auf dem nächsten Level mit verstärkter Intensität fortgesetzt wird. Und selbstverständlich kosten diese gegenseitigen Kontrollen noch mehr Zeit, produzieren noch mehr Kosten, reduzieren noch stärker Innovationen.

Vertrauen aufbauen

Die Pandemie mit ihrer Homeoffice-Diskussion hat gezeigt, dass es immer noch genügend Organisationen gibt, die darüber nachdenken können, welchen hohen Preis sie dafür zahlen, damit sie an ihren exzessiven Kontrollmechanismen festhalten dürfen. Einige werden vielleicht auch erkannt haben, dass die Potenziale ihrer Organisation derartig durch Misstrauen blockiert sind, dass sie die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen.

Wie kommen diese Unternehmen aus der Blockade? Wie können sie das Vertrauen aufbauen, das es ihnen ermöglicht, ihre Vertrauensrendite zu realisieren? Wenn das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kern der Glaube ist, dass diese morgen das tun werden, was sie heute für morgen versprochen haben, dann geht es genau darum, dass alle Beteiligten immer und immer wieder genau diese Erfahrung miteinander machen, die sonst so häufig im täglichen Getümmel untergeht: Ich als Vorgesetzte/-r erkenne und bestätige, dass der/die Mitarbeiter/-in (fast) vollständig das geleistet hat, was er/sie mir als Vorgesetzter/Vorgesetztem versprochen hat. Das setzt selbstverständlich voraus, dass wir zuvor tatsächlich eine Vereinbarung über den zu leistenden Auftrag getroffen haben, die von da an für beide Seiten verbindlich galt.

Das ist für manchen Vorgesetzten und manche Vorgesetzte gar nicht so einfach, denn dann muss er/sie die Aufträge und Erwartungen tatsächlich so weit konkretisieren, dass er/sie die tatsächliche Leistung daran messen kann. Und da wird manche/-r wohl feststellen, dass er/sie das gar nicht so genau sagen kann, und dann läge vielleicht die Erkenntnis nicht mehr ganz so fern, dass manche Kritik der Vergangenheit mehr mit Willkür und Nörgelei zu tun hatte als mit echten Fehlern – und wer will das schon zugeben?

Und was ist dann emotionale Sicherheit? Es ist der Glaube, dass Fragen, Fehler, Ideen oder Kritik willkommen sind und

eben nicht zur Abwertung führen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Angst davor, als unwissend, inkompetent, aufdringlich oder überkritisch zu gelten, wenn sie sich einbringen. Das führt dann dazu, dass sie sich mit Fragen oder Ideen oder Meinungen in Meetings zurückhalten. Und damit schmälern sie nicht nur das eigene Selbstwertgefühl und die Identifizierung mit den Unternehmenszielen, sondern verhindern auch, dass sich die Organisation weiterentwickelt und bessere Entscheidungen trifft.

Diese emotionale Sicherheit wird mit klaren Vereinbarungen am besten gefördert. Denn wenn ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter weiß, woran ich am Ende des Tages gemessen werde, ist das Leben viel leichter für mich, als wenn die Bewertung meiner Leistung wesentlich davon abhängt, mit welchem Fuß meine Chefin oder mein Chef heute aufgestanden ist.

Und dann muss die alte Lenin'sche These von »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« nicht mehr durch die simple Antithese von »Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser« ersetzt werden, sondern kann auch zu der Synthese führen: Selbstvertrauen stärkt Selbstkontrolle, Selbstkontrolle stärkt Selbstvertrauen.



Jürgen Bock

Experte, Autor und Speaker zu Fragen der Kulturentwicklung
info@bockaufleben.de



Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst

Partner im Dialog – Coach&Consultant
Präsident der gfo
dialogls@partner-im-dialog.de