



# Lektionen in Leadership

## Kontrolle macht keinen Sinn

Wenn eine Führungskraft einem Mitarbeiter misstraut und ihn kontrolliert, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder misstraut sie ihm zu Recht. Dann wird er Wege finden, die Kontrolle auszutricksen. Oder sie misstraut ihm zu Unrecht. Dann empfindet er die Kontrolle als Kränkung.

Der Inhaber und Geschäftsführer einer großen mittelständischen Firma glaubt, eine geniale Methode gefunden zu haben, immer über alle Vorgänge im Unternehmen auf dem Laufenden zu bleiben: die Projektampel. Läuft alles wie geplant, zeigt die Ampel Grün. Werden einige der vorab definierten Kriterien verletzt, springt sie auf Gelb, und der Projektverantwortliche muss seine Führungskraft informieren. Und wenn das Projekt völlig aus dem Ruder läuft, leuchtet die Ampel rot: Dann ist der Geschäftsführer selbst zu verständigen.

Der sieht sich schon auf der heimischen Terrasse sitzen und per Handy und Laptop entspannt Ampelmanagement betreiben. Und in der Tat revolutioniert das Ampel-Kontrollsystem den Arbeitsalltag im Unternehmen – allerdings auf eine Art und Weise, die sicher nicht im Sinne des Erfinders war. Denn statt sich wie bisher auf die Kunden und Projekte zu konzentrieren,

sind die Mitarbeiter nun vorwiegend damit beschäftigt, gelbe und rote Ampeln zu verhindern.

Beim Zeitplan wird es eng? Das Vorziehen eines Zwischenberichts gibt Sonderpunkte und verhindert Gelb. Die Kosten explodieren? Die Verschiebung des Rechnungslaufs beugt dem gefürchteten Rot vor.

**Das Bedürfnis nach Kontrolle resultiert aus Angst**

Auf wundersame Weise stehen bald sämtliche Unternehmensampeln auf Grün. Da der Geschäftsführer nicht mitbekommt, wie die grüne Welle zustande gekommen ist, glaubt er, dass sein System perfekt funktioniert – bis dann ein wichtiges grünes Projekt augenscheinlich über Nacht dem Unternehmen erhebliche Verluste beschert, und dem Geschäftsführer Schnappatmung.

Kontrolle ist ein zentrales Thema für viele Chefs, auch wenn es keiner von ihnen gerne zugibt. Denn Kontrollbedürfnis speist sich in der Regel aus Angst – aus Angst vor Fehlern, Kündigung, Gesichtsverlust usw.

Im Coaching stelle ich Führungskräften mit hohem Kontrollbedürfnis manchmal die Frage, wie viel Prozent ihrer Wochenarbeitszeit sie damit verbringen, mit ihren Mitarbeitern Face-to-Face zu kommunizieren oder ihnen über die Schulter zu schauen. Die Antworten schwanken zwischen 30 Minuten und anderthalb Stunden. Das rechne ich dann um: Bei einer Arbeitszeit von 40 Wochenstunden kontrollieren Sie also zwischen 1,25 und 3,75 Prozent der Mitarbeiterzeit. Was machen die Mitarbeiter nur in den restlichen 96 bis 98 Prozent ihrer Zeit?

Sie machen einfach das, was sie für richtig halten. Und wenn man sie mehr kontrolliert? Dann machen sie genau das Gleiche, nur weniger davon, weil sie einen Teil ihrer Zeit dafür reservieren, das Kontrollbedürfnis ihrer Führungskraft zu befriedigen. Sie errichten dann Kulissen, um dahinter in Ruhe weiterarbeiten zu können. Ob und inwieweit die Arbeit der Mitarbeiter dem Unternehmen dient, hängt zuerst und vor allem von seinen Fähigkeiten ab, und zuletzt und am wenigsten von der Fähigkeit seiner Führungskraft, Kontrolle auszuüben. Wie man Kontrollen austrickst, lernt man schließlich spätestens in der ersten Klasse.

### Kontrollsysteme führen sich selbst ad absurdum

Mit Kontrollen und Kontrollmechanismen schafft man zudem häufig Potemkinsche Dörfer. Sie kennen vermutlich die Legende vom russischen Fürsten Grigori Alexandrowitsch Potemkin, der seiner Chefin und Geliebten Katharina der Großen blühende Landschaften vorgegaukelt haben soll, indem er vor ihrer Inspektionsreise durch die Provinzen am Wegesrand die Kulissen schmucker Dörfer aufstellen ließ. Bis heute wird Ähnliches in autoritären und wirtschaftlich erfolglosen Regimen praktiziert: Wenn sich wichtige Persönlichkeiten ankündigen, werden die Farbtöpfe hervorgeholt. Und in manchen Unternehmen wird eben so lange an den Kabeln herumgefummelt, bis alle Ampeln Grün zeigen.

Wenn Sie einem Mitarbeiter misstrauen und ihn kontrollieren, gibt es zwei Möglichkeiten: Erstens, Sie misstrauen ihm zu Recht. Dann wird er aller Wahrscheinlichkeit nach Wege finden, Ihre Kontrollen auszutricksen. Zweitens, Sie misstrauen ihm zu Unrecht. Dann bedeutet Ihr Misstrauen eine Kränkung, die die Beziehung zum Mitarbeiter belastet, ihn demotiviert und somit Energie verschlingt. Unternehmen mit einer ausgeprägten Misstrauenskultur drohen am bürokratischen Aufwand gegenseitiger Kontrolle zu ersticken. Dem Milliardär Jean Paul Getty wird folgende Erkenntnis zugeschrieben: Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos. In diesem Geiste hat Managementvordenker Reinhard K. Sprenger schon vor Jahren versucht, Vertrauen als ökonomische Kategorie zu etablieren.

Natürlich kann es nicht darum gehen, jegliche Kontrolle abzuschaffen. In jeder arbeitsteiligen Organisation müssen sich die Beteiligten gegenseitig informieren, und auch das

hat selbstverständlich kontrollierende Wirkung. Dazu gibt es Statusberichte, Jour fixes und auch solche Instrumente, die zumindest vom Prinzip her der Projektampel ähneln. Denn die Idee hinter diesem System – wenn ernste Probleme auftreten, wird die direkte Führungskraft informiert, bei sehr ernstesten Problemen die Geschäftsführung – ist tatsächlich gar nicht schlecht.

Pervertiert wird das Ganze erst durch den Versuch, das Prinzip mittels eines engmaschigen Kriterienkatalogs zu operationalisieren – womit quasi aus einer Faustregel ein Gesetzbuch abgeleitet wird. Die Alternative: Es bei der Faustregel belassen und dafür sorgen, dass diese im Alltag funktioniert.

Indem man als Führungskraft erstens Klarheit schafft: Also Spielregeln vereinbart und dafür sorgt, dass jeder sie kennt und befolgen kann. Zweitens eine Vorbildfunktion einnimmt: Indem man eine Politik der Offenheit nach oben wie nach unten praktiziert. Die Mitarbeiter etwa zeitnah informiert, wenn es Probleme gibt, genau das werden diese dann im Fall der Fälle nämlich ebenfalls tun. Drittens eine konstruktive Fehlerkultur pflegt: Also dafür sorgt, dass Versäumnisse und Schwierigkeiten angstfrei thematisiert werden können. Denn wer den Überbringern schlechter Nachrichten regelmäßig den Kopf abreißt, sorgt dafür, dass ihn bald keine schlechten Nachrichten mehr erreichen. Und viertens Spielregelverstöße ahndet: Zu diesen sind etwa das Verschweigen schlechter Nachrichten, verspätete Informationsweitergabe, Fehlinformation, Verschleppung von Problemen und Missbrauch von Vertrauen zu zählen.

All das ist weder neu noch revolutionär: Mangelndes Vertrauen ist nicht das Ergebnis von Schwierigkeiten. Schwierigkeiten haben ihren Ursprung in mangelndem Vertrauen. Sagte der römische Philosoph Seneca vor fast 2.000 Jahren. Aber wichtige Erkenntnisse haben ja glücklicherweise kein Verfallsdatum.

*Gunar M. Michael*



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Coach, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus, 24,99 Euro) auf den Punkt gebracht.  
[www.managersparring.de](http://www.managersparring.de)