

GASTBEITRAG

# Vertrauen oder Kontrolle?

**Spätestens mit der Corona-Pandemie hat sich die Vuca-Welt vom Szenario zur Realität gewandelt. Die wachsende Komplexität fordert Veränderungen ein. Damit stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, Vertrauen für diese Prozesse zu schaffen. Benötigt wird eine neue Art von Führung, die den Wandel kontrolliert, nicht die Menschen.**

Bei aller Agilität und den damit verbundenen Themen wie Selbstorganisation und New Work: Organisationen werden auch weiterhin Führung benötigen. Jedoch nicht mehr in dem Sinne, dass Führungskräfte bestimmen, was zu tun ist, und anschließend kontrollieren, ob das Gesagte umgesetzt wird. Dieses alte Entscheidungsparadigma nach dem Motto „Oben wird entschieden, unten wird gemacht“ stößt an Grenzen, wenn die Menge der zu treffenden Entscheidungen rapide zunimmt. Und dies ist in den komplexer werdenden Umfeldern der Vuca-Welt der Fall.

## Veränderungen ermöglichen

Das neue Entscheidungsparadigma lautet: „Entscheidungen weitestgehend dort treffen, wo sie operativ benötigt werden.“ Damit dies funktionieren kann, müssen die Unternehmen auf den äußeren mit einem internen Wandel reagieren. Die Aufgabe von Führung ist es, zunächst Bedingungen zu schaffen, die Veränderungen ermöglichen, um dann konsequent zu kontrollieren, ob diese Bedingungen intakt bleiben. So antwortete Ron Heifetz, Harvard-Professor für Leadership, in einem Interview auf die Frage, ob Kontrolle in der neuen Führung nun passé sei: „Es braucht ein großes Maß an Kontrolle, aber man kontrolliert die Parameter, die

Menschen in die Lage versetzen, adaptiv zusammenzuarbeiten. Es geht um eine Art von Kontrolle, die Anpassungsfähigkeit (...) fördert.“ (Capital, Ausgabe 08/2020). Zentral ist dabei, dass diese Parameter in

# 71%

**der Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit selbst festlegen, schenken auch anderen Vertrauen.**

den Organisationen gemeinschaftlich erarbeitet werden. Breit aufgestellte Teams formulieren den Sinn und Zweck des unternehmerischen Handelns. Sie stimmen Prioritäten ab, arbeiten an einer offenen Feedback- und Fehlerkultur, legen Wert auf Transparenz und Vereinfachung, fördern die Autonomie von Teams. Führung schafft dann Vertrauen, wenn sie kontrolliert, ob diese Parameter sinnvoll sind und wirklich gelebt werden.

Dass sich dagegen die Kontrolle der Menschen negativ auf die Vertrauenskultur auswirkt, zeigt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft: Während Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit selbst festlegen, zu 71 Prozent Vertrauen gegenüber

Dritten mitbringen, liegt dieser Anteil bei Menschen mit festgelegter Arbeitszeit nur bei knapp 61 Prozent. So kurios es klingt, aber die Aussage einer Führungskraft, sie verfüge aktuell über keine Lösung und sei daher auf das Team angewiesen, schafft Vertrauen. Schließlich spüren Menschen genau, wenn sich eine zur Schau getragene Gewissheit, alles im Griff zu haben, als haltlos erweist. Ein falsches heroisches Führungsverständnis schafft kein Vertrauen, sondern zerstört es.

**„Die Aufgabe von Führung ist es, Bedingungen zu schaffen, die Veränderungen ermöglichen.“**

Wichtig ist: Es geht hier nicht um Sozialromantik, sondern ums Geschäft, um erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen also und damit um Effektivität (Tun wir die richtigen Dinge?) und Effizienz (Tun wir die Dinge richtig?). Wo vertraut wird, kommen autonom agierende Teams zu neuen Lösungen. Diese steigern die Effektivität. Wo vertraut wird, kann auf ressourcenbindende Regularien verzichtet werden. Dadurch erhöht sich die Effizienz. Vertrauen zahlt sich also aus – menschlich und geschäftlich. ▲

## ZUR PERSON



**Dr.-Ing. Reinhard Schmitt**

ist Berater, Trainer und Speaker bei der Process One Consulting GmbH in Fulda. Sein Schwerpunkt ist die Führungs- und Organisationsentwicklung.