

Coaching-Tipp:

„Kontrolle ist gut,
Vertrauen ist besser“

Coachingsitzung im mittleren Management
zum nach wie vor aktuellen Thema
Vertrauen

Claudia Heizmann

Juli 2010

Der Wunsch nach mehr Home-Office

In einem Gruppencoaching mit Führungskräften aus dem mittleren Management kommt die Fragestellung auf, wie mit Wünschen von Mitarbeitern umgegangen werden soll, die gerne häufiger im Home-Office arbeiten möchten. Eine einheitliche Regelung¹, wer einen Teil seiner Arbeit von zuhause aus erbringen darf, gibt es im Unternehmen bisher nicht. Jede Führungskraft kann für seine Teammitarbeiter entscheiden, wem Arbeiten im Home-Office gewährt und ermöglicht wird. Vorausgesetzt, die Tätigkeit lässt eine Arbeit am eigenen Schreibtisch überhaupt zu, was in der Regel eher bei Wissensarbeitern und qualifizierten Fachkräften der Fall ist.

Freiräume entlasten und motivieren

Der Wunsch nach mehr Home-Office-Zeiten ist nachvollziehbar, da das zeitweise Arbeiten von zuhause eine Entlastung in verschiedenerlei Hinsicht verspricht: Lange Anfahrtszeiten und der allmorgendliche Stau ins Büro entfallen, störungsfreies Arbeiten für Aufgaben, die viel Konzentration erfordern und die organisatorische Verknüpfung mit Familienarbeit werden erleichtert. Intelligent eingesetzt kann also das Arbeiten im Home-Office zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen. Und eine Arbeitswelt, die von Mitarbeitern mehr und mehr Flexibilität und Anpassungsbereitschaft bei vielen Veränderungsvorhaben fordert, tut im Gegenzug gut daran, über flexible Arbeitszeitmodelle und Freiräume in Bezug auf den Arbeitsort Entlastungsmomente zu schaffen. Für den einen oder anderen Mitarbeiter oftmals ein wichtiger Puffer, um den Spagat zwischen Dauerbelastung im Job mit Familie, Ehrenamt, Sport, Regeneration etc. zu meistern.

Zahlreiche Untersuchungen zum Thema Mitarbeitermotivation belegen es: Freiräume bei der eigenen Arbeit sind einer der Top-Treiber für Mitarbeitermotivation. Bei der Towers-Perrin Workforce-Study steht das Thema „ausreichend Entscheidungsfreiheit“ an zweiter Stelle².

¹ Für diejenigen MitarbeiterInnen, für die Home-Office-Arbeitsplätze genehmigt wurden, bestehen arbeitsschutz- und versicherungsrechtliche Regelungen.

² Tower Perrin Workforce Study 2007-2008: An erster Stelle steht das Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern. Die jährlichen Studien von Towers Perrin sind weltweit die größten zum Thema Mitarbeiterengagement.

Auch in Motivationsanalysen³ bekommen wir auf die Frage „Was macht Ihnen bei der Arbeit Spaß? Was motiviert Sie?“ am häufigsten den Aspekt der eigenen Tätigkeit und die Möglichkeit der eigenständigen Gestaltung derselben genannt.

Eine Frage des Vertrauens

Was sich in der Theorie zunächst einmal logisch und nachvollziehbar anhört, bereitet Führungskräften in der Praxis immer wieder Kopfzerbrechen. Eine Führungskraft aus der Coachingrunde schildert ihr Dilemma folgendermaßen: Bei einigen Mitarbeitern ist ihr Vertrauen vorhanden, bei anderen hat sie Bedenken in Bezug darauf, ob der Mitarbeiter die Zeit im Home-Office tatsächlich am Schreibtisch verbringt oder ob die Nicht-Kontrolle ausgenutzt wird und der Mitarbeiter stattdessen die Wohnung putzt oder den Einkauf erledigt. Der (Kontroll-) Anruf beim Mitarbeiter, bei dem nicht abgehoben wird sondern die Mailbox anspringt, scheint die Bestätigung zu sein, dass hier etwas aus dem Ruder läuft. Wie entscheidet sich die Führungskraft: Keiner aus dem Team darf den Freiraum „Home-Office“ nutzen? Nur die Mitarbeiter dürfen ihn nutzen, die sich das Vertrauen der Führung erworben haben? Eine garantierte Lösung gibt es für diese Fragestellung sicherlich nicht. Dennoch konnten wir wichtige Erkenntnisse aus der Runde gewinnen:

Erkenntnis 1: Gewährtes Vertrauen zahlt sich aus

Der Mitarbeiter, der Freiräume z. B. in Richtung Home-Office gewährt bekommt, wird dies als sehr motivierend und auch als wertschätzend wahrnehmen. Für ihn/sie entsteht dadurch ein Sog (Reinhard Sprenger nennt dies in seinem Buch „Vertrauen führt“ einen Verpflichtungssog⁴), diesem Vertrauen gerecht werden zu wollen und er/sie wird alles daran setzen, die entsprechenden Ergebnisse abzuliefern. Vielleicht putzt er in der Mittagszeit tatsächlich das Bad oder geht um 15 Uhr ins Fitnessstudio, dafür wird das Angebot in den ruhigeren Abendstunden fertig gestellt. Dies macht aus Sicht der intelligenten Pausengestaltung Sinn, denn diese Arbeitsunterbrechungen stellen sich häufig als sehr kreativ heraus. Insgesamt

³ Ca. 90 minütiges moderiertes Gruppendiskussionsverfahren mit MitarbeiterInnen und Führungskräften der gleichen Hierarchiestufe zur Motivationslage, Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und zu Veränderungsbedarfen.

⁴ Reinhard K. Sprenger (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Nach Sprenger wird Vertrauen zur Schlüsselvariablen erfolgreicher Unternehmensführung. Vertrauen ist zweckrational und emotional von hohem Wert: Nur eine vertrauensvolle ist eine echte Gewinnbeziehung.

gilt: Das, was wir durch Vertrauen und Wertschätzung gewinnen, ist höher als der Schaden, der durch einzelne Vertrauensbrüche entsteht. Übermäßige Kontrolle kostet zudem viel Zeit und ist in unserer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft auch gar nicht mehr leistbar bzw. ein Widerspruch, da Unternehmen zunehmend Vertrauen anstelle von Produkten verkaufen. Die Mitarbeiterin, die anspruchsvolle Konzepte und Angebote schreibt, die hochwertige Beratung leistet etc. lässt sich im Arbeitsprozess nur noch schwer überwachen. Diese engagierten und tätigkeitsinspirierten Menschen werden demotiviert, wenn eine allgemeine Regelung pro Kontrolle getroffen wird.

Erkenntnis 2: Vertrauensvorschuss markieren

Der Mitarbeiter, der bisher noch Zweifel entstehen lässt, ob er den Freiraum im Sinne des Unternehmens nutzt, stellt die größere Herausforderung dar. Ein pauschales Nicht-Gewähren würde sicherlich demotivierend wirken, vor allem, wenn die Bedenken der Führungskraft eher auf einem Bauchgefühl basieren. Dennoch: Das ungute Bauchgefühl lässt sich nicht leugnen und ist aus realen Erfahrungen mit dem Mitarbeiter entstanden. Einen Ausweg stellt hier dar, den Vertrauensvorschuss zu gewähren und gleichzeitig das ungute Bauchgefühl zu formulieren: „Ich bin mir nicht sicher, ob das mit dem Home-Office für Sie die passende Form ist, ich habe noch Magenschmerzen damit ... würde es dennoch gerne versuchen was werden Sie dazu beitragen, um mir die Gewissheit zu geben, dass es funktioniert?“ Die Führungskraft markiert also, dass es keine leichte und selbstverständliche Entscheidung für sie darstellt und dass der Mitarbeiter noch unter Beweis stellen muss, dass er/sie verantwortungsvoll mit der Situation umzugehen weiß. Neben klaren Erwartungen zu den Arbeitsergebnissen und zur Kommunikation (z. B. zu welchen Zeiten der Mitarbeiter erreichbar ist) ist es zudem empfehlenswert, einen Zeitraum zu vereinbaren, in dem die neue Regelung getestet wird und während dem es häufigere Feedbackintervalle gibt. Falls es sich herausstellt, dass der Mitarbeiter der Selbstorganisation, die im Home-Office gefordert ist, nicht gewachsen ist, muss die Testphase abgebrochen werden. Die Chance bei diesem Vorgehen ist eindeutig, dass sich die Bedenken als unbegründet herausstellen, dass das Vertrauensverhältnis wächst und mitarbeiterseitig ein starker Impuls in Richtung Eigenverantwortung entsteht.

Selbstreflexion zur Vertrauensbildung

Beispiele, in denen sich die Vertrauensfrage als Führungskraft stellt, gibt es viele, sei es bei der Delegation von wichtigen Projekten oder bei Arbeitszeitregelungen. Ob ich als Vorgesetzte/r vertrauen kann oder nicht, hängt dabei nicht nur vom Verhalten meiner MitarbeiterInnen ab, sondern von meiner eigenen Vertrauensfähigkeit. Folgende Fragen zur Selbstreflexion können hilfreich sein, häufiger auf Vertrauen zu setzen:

- ▶ In welchen Situationen/bei welchen Personen fällt es mir schwer zu vertrauen?
- ▶ Ist mein Kontrollbedürfnis der Sache angemessen?
- ▶ Was bräuchte ich, um leichter vertrauen zu können?
- ▶ Strahle ich eine vertrauensvolle und positive Grundhaltung aus?
- ▶ Was kann ich gewinnen, wenn ich Vertrauen schenke?
- ▶ Welches Risiko gehe ich ein und kann ich im Negativfall damit umgehen?

Zwischen Vertrauen und Kontrolle balancieren

Resümee: Vertrauen ist eine bewusste Entscheidung und Einstellungssache. „Sie [die Mitarbeiter] haben mein Vertrauen. Sie müssen es sich nicht verdienen. Sie haben es.“, so drückt es der Unternehmer Andreas Lapp von der Lapp Group aus⁵. Mit Vertrauen und hohen Erwartungen kann die Führung einen positiven Motivationszog auf Mitarbeiter entstehen lassen. Übermäßige Kontrolle und Misstrauen hingegen produzieren versteckte Kosten und führen zu Demotivation. Entgegen dem Lenin-Zitat⁶, das Kontrolle den Vorrang vor Vertrauen gibt, sollte die Führungskraft ihre Energie mehr auf den Aufbau einer Vertrauenskultur als auf den Ausbau von Kontrollmechanismen richten. Die Kunst und zugleich eine der wichtigsten Führungsaufgaben: Geschickt zwischen Vertrauen und Kontrolle zu balancieren.

⁵ Über die Unternehmerpersönlichkeit Andreas Lapp wurde in der Südwestpresse vom 17.07.10 im Beitrag „Gemeinsam durchs Leben.“ berichtet.

⁶ „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ soll angeblich vom russischen Politiker Lenin stammen. Das Sprichwort will besagen, man soll sich nur auf das verlassen, was man nachgeprüft hat. Der Ausspruch kann nicht offiziell bestätigt werden. Belegt dagegen ist, dass Lenin sehr häufig das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach“ gebraucht hat.

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich für Führungskräftecoaching und kollegiale Beratung? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Sie erreichen Claudia Heizmann unter

Tel.: 0711 758578-70 oder per E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de.

Zur Autorin



Claudia Heizmann, Senior Consultant, Standortleitung Leinfelden Dipl.-Pädagogin mit Ausbildungen in Business-Coaching, Master-NLP, zertifizierte Unternehmensberaterin (CMC/BDU), Change-Management-Beraterin, Projektleiterin Gesundheitsmanagement sowie Lean Management im Büro, Trainerin und Coach für Führung und Management.