

Produktivitätskiller Misstrauen

Haben sie schon einmal in einem Hotel übernachtet, in dem Sie die Kleiderbügel nicht frei im Raum nutzen konnten, da diese durch ein Stecksystem fest mit dem Schrank verbunden waren? Was suggeriert diese Vorrichtung? „Unsere Kunden sind Diebe!“ Ein klarer Misstrauensbeweis, mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar eine Schelte Vieler – aufgrund des Verhaltens Einzelner. Die „Steckkleiderbügel“ im Business sind zum Beispiel ausuferndes Controlling, operative Einbindung von Vorständen und Führungskräften oder kleinteiligste Kompetenzregelungen. Was suggerieren Sie Ihren Mitarbeitern täglich – Vertrauen oder Misstrauen?

Die Menschen, mit denen ich arbeiten darf, haben es in den Augen der meisten Mitarbeiter „geschafft“; sie sind im Top-Management angekommen, berichten direkt in den Vorstand, oder sind der Vorstand selbst. Betrachtet man dann jedoch den Gestaltungsspielraum des Einzelnen, so erlebe ich höchst Unterschiedliches: von wirklichen Top-Managern, die ihren Bereich eigenverantwortlich steuern können, bis hin zu faktisch keinem Entscheidungsspielraum, weil alles mit dem Vorstand abgestimmt werden muss, ist alles dabei. Man könnte meinen, das seien die Probleme des Einzelnen, jemand sei selbst schuld, wenn er sich zwar gerne als „Abteilungsdirektor“ ansprechen lasse, in Wahrheit jedoch nichts zu sagen habe. Doch dieser Gedanke ist zu kurz gegriffen, denn im Ergebnis leidet die gesamte Organisation darunter.

Nehmen wir das Beispiel eines Jour fixe beim Ressortvorstand. Aus einem persönlichen Bedürfnis heraus wird die Führungskraft intensiv mit Fragen zum operativen Geschäft konfrontiert, einen Teil der Fragen kann er oder sie nicht direkt beantwortet. Was entsteht? Scham! Gleichzeitig merkt sich derjenige aus dieser Situation, dass er sich für das nächste Jour fixe besser „aufmunitionieren“ muss, damit der Eindruck, dass er alles „im Griff“ hat, wieder hergestellt werden kann. Die darauffolgenden Gespräche der betroffenen Führungskraft ähneln dem persönlichen Jour fixe: viele Detailfragen, kein Zielfokus, keine spürbare menschliche Nähe – eine Spirale der Schuld/Scham entsteht – und zwar über alle Ebenen hinweg.

Für die Organisation steigt die Unproduktivität, da mehr Abstimmungsgespräche nötig sind, Vorbereitungen länger dauern, mehr Menschen eingebunden werden, als zur Lösung der Sache notwendig wären. Ganz zu schweigen von der abnehmenden Innovationskraft, da mutig erscheinende Vorschläge oder gar Kritik, in der so viele Lernchancen stecken könnten, es gar nicht erst bis zum Vorstand schaffen. Zeige ich in persönlichen Gesprächen diese Wirkzusammenhänge auf, so ist das Ergebnis immer das Gleiche: Dem Sender ist das vom empfundene Misstrauen nicht bewusst. So, wie es auch im Hotelbeispiel sicher nicht das Ziel ist, den Kunden zu suggerieren, „ihr seid Kleiderbügel-Diebe“, aber dennoch geschieht es.

Im Kern gibt es für dieses Phänomen zwei Lösungen:

- Machen Sie nur die Menschen zu Führungskräften, denen Sie wirklich vertrauen und bei denen Sie sich sicher sind, dass sie die der Aufgabe entsprechenden Fähigkeiten mitbringen – und entfernen Sie die anderen.
- Lassen Sie sich nicht von Ihrem Ego einreden, dass es nötig sei, immer wieder zu „beweisen“, dass Sie Ihre Position verdient haben, oder gar derjenige sind der immer die Beste Lösung parat hat. Wenn Sie nicht schon Großartiges geleistet hätten, wären Sie nicht da, wo Sie heute sind, ein Beweis ist nicht mehr erforderlich. Lassen Sie stattdessen lieber Ihren Führungskräften Spielraum zur Entwicklung und zur eigenen Entscheidung.

Gleiches gilt natürlich für alle Mitarbeiter. Die Größe des Entscheidungsspielraums hat massive Auswirkungen, nicht nur auf die Produktivität, sondern auch auf das Kundenerlebnis. Nehmen wir als Beispiel ein Restaurant, in dem das bestellte Essen nicht der erwarteten Qualität entspricht. Kann der Service hier sofort reagieren und ein neu zubereitetes oder anderes Gericht anbieten, gar noch einen Espresso als Wiedergutmachung ausgeben, verzeihen wir schnell. Löst das qualitativ schlechte Essen aber einen Prozess aus, bei dem Sie zunächst dem Service, dann der Restaurantleitung, dem Koch und schließlich sogar dem Inhaber Ihre Erwartungen schildern müssen, ist spätestens nach der zweiten Instanz egal, was das Wiedergutmachungs-Angebot ist. Es entsteht keine Freude, weil man es sich „erkämpft“ hat. Kleine oder nicht vorhandene Kompetenzspielräume üben sich daher doppelt negativ auf die Produktivität aus; zum einen durch die notwendige Einbindung übergeordneter Instanzen und zum anderen durch ein negatives Kundenerlebnis und somit künftig entgehende Erträge.

Blicke ich auf die S-Finanzgruppe, so erlebe ich hier auch verschiedene Beispiele, bei denen den Mitarbeitern eher Miss- als Vertrauen suggeriert wird. Vor allem zwei Aspekte stechen besonders ins Auge – das Vertriebscontrolling und der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter. Ein paar Beispiele: Firmenkundenberater können Kredite in Millionenhöhe vergeben, aber auf einzelne Gebühren oftmals nicht, oder nur im geringen Umfang verzichten. Führungskräfte können ihren Mitarbeitern keine Aufmerksamkeit schenken ohne die Genehmigung der nächsthöheren Instanz. Mitarbeiter können Kunden nicht selbstständig zum Essen einladen, usw. Leider könnte ich noch viele weitere Beispiele aufführen, die deutlich machen, dass in vielen Bereichen Misstrauen besteht. Während Misstrauen eine Spirale des Mangels auslöst, kann der Gegenpol die Aufwärtsspirale sein. Vertrauen entsteht, indem man es schenkt, an die Fähigkeiten des einzelnen Menschen glaubt, ihn stärkt und fördert. Ich spreche hier nicht von naivem Vertrauen in jeder Situation; natürlich gibt es leider auch Beispiele, in denen Mitarbeiter Vertrauen missbraucht haben. Doch dies sind Einzelfälle. Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verdienen Vertrauen, weil sie es immer im Sinne der gesamten Organisation einsetzen. Bitte schenken Sie es.