

Prof. Dr. Armin Falk im Interview mit Dr. Norbert Copray für CHEFPOSITION

## Wann ist Kontrolle ein Akt des Misstrauens?

*Kontrolle und Kontrolle sind zweierlei, besonders wenn das Vertrauen auf dem Spiel steht. Das belegt eine Studie der Professoren Dr. Armin Falk (Universität Bonn) und Dr. Michael Kosfeld (Universität Zürich). Das Ergebnis des Experiments, das der Studie zu Grunde lag, verblüffte selbst die Wissenschaftler. Das Diskussionspapier „Distrust - The Hidden Cost of Control“ dazu finden Sie unter der Nr. 1203 auf <http://www.iza.org>. Hier in CHEFPOSITION die wichtigsten Erkenntnisse im Interview mit Prof. Falk für Ihre Führungspraxis.*

*In einer Studie zusammen mit Ihrem Kollegen Prof. Kosfeld von der Universität Zürich konnten Sie zeigen, dass starke Kontrolle Mitarbeiter demotivieren kann. Wie erklären Sie sich dieses Ergebnis?*

Zu viel Kontrolle kann auf verschiedene Arten demotivieren. Wenn ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter zu stark kontrolliert, gibt er ihnen zu verstehen, dass er sie entweder für inkompetent hält oder für nicht vertrauenswürdig. Beides unterminiert die freiwillige Kooperationsbereitschaft, auf die jedes Unternehmen vital angewiesen ist. In unserem Experiment haben wir die Teilnehmer in der Rolle der Arbeitnehmer nach ihrer Motivation befragt. Sie gaben an, dass sie Kontrolle als Misstrauen erlebten und dass sie weniger motiviert waren, für jemanden zu arbeiten, der ihnen nicht traut.

*Sie haben in Ihrer Studie Ergebnisse aus einem umfangreichen Verhaltensexperiment mit knapp 500 Schweizer Studenten verarbeitet, die die Rollen von Vorgesetzten und Mitarbeitern eingenommen haben. Inwieweit halten Sie diese Testkonstruktion auf den Führungsalltag in Unternehmen für übertragbar?*

Die Frage der Übertragbarkeit von Experiment-Ergebnissen auf Alltagssituationen ist berechtigt. Da jedes Unternehmen anders ist, sind Pauschalaussagen immer schwierig. Allerdings: Im Experiment konnten die Teilnehmer verhältnismäßig viel Geld verdienen, es ging also um sehr reale Entscheidungen. Es gibt keinen Grund, anzunehmen, dass ihr Verhalten qualitativ anders ist, als es in Unternehmen der Fall ist. Zudem wurde im Experiment unter anonymen Bedingungen entschieden. Ich vermute, dass in Unternehmen, wo

### Das Experiment

Knapp 500 Studenten nahmen am Experiment teil. Sie durften eine bestimmte Summe (120 Punkte einer symbolischen Währung, später Schweizer Franken) zwischen sich und einem „Arbeitgeber“ aufteilen. Für jedes „Opfer“ des Beschäftigten erhielt der Arbeitgeber die doppelte Punktzahl gutgeschrieben. Zuvor konnten die Arbeitgeber entscheiden, ob sie die Höhe des „Opfers“ dem Beschäftigten überlassen wollten oder ob sie eine garantierte Mindestleistung festlegten.

**Das Ergebnis:** Die von den Beschäftigten abgegebenen Beiträge sanken, wenn die Vorgesetzten einen Mindestbetrag festgelegt hatten. Nur ein Drittel der Beschäftigten gab nicht mehr als zehn und weniger Punkte, wenn ihnen freie Hand gelassen wurde. Ohne Vorgabe gab es im Durchschnitt 23 Punkte. Teilnehmer, die einen Mindestbetrag geben mussten, gaben maximal 17,5 Punkte.

Menschen sich kennen und häufig miteinander interagieren, die Effekte von Kontrolle und Misstrauen noch viel stärker sind.

*Wenn sogar ein hohes Maß an Kontrolle nicht zu mehr Leistung führt als Vertrauen, das in die Mitarbeiter gesetzt wird, sollte man dann ganz auf Kontrolle verzichten? Welche Funktion bekommt Kontrolle?*

Es ist sicher naiv zu glauben, man könne ein Unternehmen ganz ohne Kontrolle führen. Das wird auch kein Mitarbeiter erwarten. Menschen haben aber ein feines Gespür dafür, was angemessen ist und was nicht. Ich glaube, wenn Kontrolle durch konstruktives Feedback erfolgt, wenn Transparenz über Regeln und Erwartungen besteht und wenn

den Mitarbeitern genügend Freiräume und Vertrauen entgegengebracht wird, werden sie eine gewisses Maß an Kontrolle akzeptieren.

### Mitarbeiter belohnen das Vertrauen der Chefs

*Viele Kontrollen ergeben sich schon aus den rechtlichen Rahmenbedingungen geschäftlichen Handelns und der Haftung der Unternehmen. Außerdem verlangen Kapitalgeber heute ein exzellentes Controlling und ein hohes Maß an Transparenz. Befinden sich Führungskräfte hier in einem Dilemma, wenn sie mehr auf Vertrauen als auf Kontrolle setzen wollen?*

Entscheidend ist doch der Unternehmenserfolg. Ohne motivierte Mitarbeiter wird er aber ausbleiben, wovon auch kein Kapitalgeber etwas hat. Dass sich eine Führungskraft verletzlich macht, wenn sie vertraut, liegt im Wesen des Vertrauens. Gerade die Tatsache, dass das Vertrauen missbraucht werden kann, ist ja gerade das, was durch den Mitarbeiter belohnt wird. Aber Sie sprechen einen wichtigen Punkt an: Kontrolle wird insbesondere dann als Misstrauen erlebt, wenn sie persönlich von der Führungskraft ausgeht. Kann die Führungs-

### Prüfen Sie:

- ✓ In welchen Bereichen und bei welchen Aufgabenstellungen sind Kontrollen wegen Gesetzesauflagen unerlässlich?
- ✓ In welchen Bereichen geht es um für das gesamte Unternehmen riskante Entscheidungen und wie können hier ein 4-Augen-Prinzip und eine Teamarbeit für größtmögliche Gewähr sorgen?
- ✓ Welche Mitarbeiter halten Sie für äußerst vertrauenswürdig, welche Mitarbeiter für kontrollbedürftig?
- ✓ Was erschwert es Ihnen, Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen?
- ✓ Was macht Kontrolle für Sie unangenehm, und wie können Sie das ändern, ohne Kontrolle abzuschaffen?

kraft glaubhaft machen, dass es nicht ihre Idee oder Initiative war, sondern dass z.B. auf Grund gesetzlicher Bestimmungen kontrolliert wird, wird das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter davon nicht berührt.

*Wäre Vertrauen ohne Kontrolle nicht blind? Welche Mitarbeiter brauchen mehr Kontrolle, welche mehr Vertrauen? Und wie findet eine Führungskraft das heraus?*

Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Vertrauen um. In unseren Experimenten ist das genauso der Fall wie in der Praxis. Man sollte deshalb auch nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren. Während viele Mitarbeiter durch mehr Autonomie und Freiräume motiviert werden, fühlen sich andere leicht überfordert. Wichtig ist also, dass miteinander gesprochen und Individualität ernst genommen wird.

*Wenn es kein Rezept und keine goldene Regel für das richtige Maß an Kontrolle oder Vertrauen gibt: Welche Grundorientierung sollte eine Führungskraft im Umgang mit beidem beherzigen?*

Ich denke, eine erfolgreiche Strategie ist es, kooperativ in eine Beziehung zu gehen und zunächst einmal zu vertrauen. Wenn man merkt, dass das funktioniert, kann man dem Mitarbeiter zunehmend größere Entscheidungsspielräume eröffnen. Wer misstrauisch auf seine Mitmenschen und Kollegen zugeht, wird Misstrauen ernten. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

*Im Rückblick auf Ihre Studie: Welchen Aspekt halten Sie noch für sehr aufklärungsbedürftig? Was ist noch viel zu wenig erforscht und wird doch für bewiesen gehalten?*

Die traditionelle ökonomische Analyse von Arbeitsbeziehungen und Anreizen baut auf einem sehr primitiven und psychologisch leeren Konzept auf: dem homo oeconomicus. Diese Spezies ist perfekt rational und stets auf ihren Vorteil bedacht. Die ökonomische Forschung und die auf ihr beruhende Unternehmens- und Politikberatung braucht dringend eine psychologische Fundierung, um bessere Prognosen und eine bessere Beratung zu gewährleisten. Hierzu sind Experimente im Labor – und vielleicht auch in Unternehmen – unerlässlich. ■

### 7 Praxis-Schritte zu einer vertrauensvollen Kontrolle

1. Um eine glaubwürdige Kontrolle in gegenseitigem Vertrauen zwischen sich und Ihren Mitarbeitern durchzuführen, brauchen Sie ein Kontrollkonzept und einen Kontrollplan. Am besten erarbeiten Sie diese unter Beteiligung Ihrer Mitarbeiter in Workshops, sodass Konzept, Zielsetzung und Vorgehensweise für alle transparent und verständlich sind.

2. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern häufiger über den Verlauf der Arbeit im Gespräch sind, wählen Sie einen kleineren Kontrollfokus. Bei seltenem Kontakt müssen Sie den Kontrollumfang weiter spannen, mehr Zeit mitbringen und den Blick auf unterschiedliche Aspekte richten.

3. Eine wirksame Kontrollmethode ist die Stichprobe. Nach einem Zufallsprinzip können von möglichen niedergelegten Kontrollfragen 3 ausgewählt und zum Anlass eines Gesprächs gemacht werden. Dabei geht es auch oft darum, dass Mitarbeiter ihre Entscheidungen und ihr Handeln plausibel machen. Auf diese Weise lernen auch Sie eine ganze Menge über das Unternehmen, sein Umfeld und Ihre Mitarbeiter.

4. Erfassen Sie bei Kontrollen nicht nur Zahlen und Ergebnisse. Betrachten Sie mit den Mitarbeitern auch die Art und Weise, wie Dinge geordnet werden, wie mit Kunden kommuniziert, wie mit Fehlern umgegangen wird, wie kritische Situationen überwunden, wie das Betriebsklima und die Räumlichkeiten gestaltet werden.

5. Gestalten Sie Kontrolle als Dialog und Erforschung der Unternehmensinnenwelt.

6. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, wie die Kontrollvorgänge funktionieren und erlebt werden. Und sammeln Sie Hinweise zur Verbesserung von „Kontrolle im Vertrauen“.

7. Akzeptieren Sie Kontrolle als Mithilfe zur Verbesserung.