

Juli 2023

Vertrauen ist in einer digitalen und flexiblen Arbeitswelt ein Wettbewerbsvorteil, denn: Kontrollen durch Führungskräfte wirken sich in vielerlei Hinsicht negativ auf das Betriebsklima aus.

Trotzdem setzen viele Führungskräfte (auch in der BNetzA) auf eine durch Kontrollen und Monitoring gekennzeichnete (Misstrauens-)Kultur.

Gedanken zur Vertrauenskultur

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser - oder nicht?

Diesem traditionellen Führungsverständnis folgen auch im 21. Jahrhundert noch viele Führungskräfte. So gehört eine auf Vertrauen basierte Arbeitsgestaltung für viele Beschäftigte noch nicht zum Alltag. Oft wird dabei vergessen: Das Menschenbild hinter dieser Annahme stammt aus Zeiten des Taylorismus – also dem frühen 20. Jahrhundert – und ist überholt.

Damals wurde angenommen, dass der Mensch eine starke Hand braucht, die ihn leitet und kontrolliert, um ihn zu Höchstleistung zu motivieren – und so im Endeffekt den Erfolg zu steigern.

Im modernen und digitalen Zeitalter ist dieses Menschenbild überholt – und das nicht nur aus rein menschlicher, sondern auch aus ökonomischer Sicht.

Woher kommt das Misstrauen?

Vertrauensexperimente zeigen, dass Menschen anderen Personen in der Regel zu wenig vertrauen und sich selbst für vertrauenswürdiger als andere Personen halten. Dies könnte ein Indiz dafür sein, weshalb es vielen Führungskräften schwerfällt, eine echte Vertrauenskultur zu etablieren.

Ein Grund dafür ist, dass Menschen, deren Vertrauen einmal missbraucht wurde, dies als besonders schmerzhaft wahrnehmen. Sie erinnern sich viel häufiger an enttäushtes Vertrauen als an die vielen Situationen, in denen zu Recht vertraut wurde. Mit Kontrollen wird versucht, diese negativen Erfahrungen zukünftig zu vermeiden.

Welche Nachteile entstehen durch Misstrauen?

Führungskräfte, die auf Monitoring und Kontrollen setzen, kämpfen mit mehr Komplexität, Konflikten und höheren Transaktionskosten.



Schon mal reingeschaut?

verdi in der BNetzA im Internet

www.bnetza.verdi.de



Zudem haben Kontrollen einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigte: Beschäftigte sind unzufriedener, wenn kontrolliert wird. Auswertungen zeigen, dass mehr Vertrauen mit weniger Konflikten einhergeht – und damit insgesamt bessere Bedingungen am Arbeitsplatz herrschen.

Lediglich 13 % der Beschäftigten, die keinen strengen Kontrollen ausgesetzt sind, berichten von Ärger oder Konflikten mit ihren Vorgesetzten.

Gibt es hingegen im Betrieb strenge Regulierungen und Kontrollen, steigt das Konfliktpotenzial: 32 % der Beschäftigten – also mehr als doppelt so viele – haben Konflikte mit der Führungskraft.

Auch die Arbeitszufriedenheit leidet unter Kontrollen: Weniger als die Hälfte der Beschäftigten ist mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn sie strengen Kontrollen ausgesetzt sind.

Die Vorteile von Vertrauen

Verhaltensökonomische Erkenntnisse zeigen, dass Menschen die ihnen gewährten Freiräume und Autonomie nur sehr begrenzt negativ ausnutzen. Im Gegenteil: In der Regel verhalten sie sich vertrauensvoll, kooperativ und achten auf Fairness.

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Menschen nicht nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind. So bevorzugt die Mehrheit der Menschen die Kooperation, auch wenn sie durch das Gegenteil ihren eigenen monetären oder persönlichen Nutzen erhöhen könnten.

Vertrauen wirkt sich direkt und/oder indirekt auf den Erfolg aus. Ganz direkt: Wer vertraut, muss nicht kontrollieren. Betriebe profitieren davon, dass weder sinnlos Zeit noch Unsummen an Geld in Kontrollsysteme gesteckt wird. Führungskräfte sollten sich auch nicht damit beschäftigen, jeden Schritt ihrer der Beschäftigten zu überwachen. Arbeitszeiten müssen nicht täglich bzw. stündlich kontrolliert werden.

Und indirekt: Fühlen sich die Beschäftigten nicht ständig überwacht, kommen sie auch gerne zur Arbeit. Sie sind motivierter, kommunizieren offener und arbeiten zielorientierter. Denn es müssen nicht mehr hunderte Spielregeln und Tabus beachtet werden, sondern sie können sich auf das eigentliche Ziel konzentrieren.

Eine Vertrauenskultur etablieren

Die Initiative liegt bei den Führungskräften: Sofern sie im ersten Schritt nicht vertrauen, haben Beschäftigte keine Gelegenheit, ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen. Es entsteht ein Teufelskreis aus Misstrauen, mehr Kontrolle und geringerer Arbeitszufriedenheit. Diesen Kreislauf gilt es durch eine Vertrauenskultur zu durchbrechen. Hierbei geht es nicht um blindes Vertrauen...

...aber vielleicht helfen diese Gedanken dabei, dass auch in der BNetzA mancherorts Führungskräfte damit beginnen Vertrauen wiederaufzubauen bzw. erstmals zu etablieren.



Schon mal reingeschaut?

verdi in der BNetzA im Internet

www.bnetza.verdi.de

