

BERUF & KARRIERE

VON SIGRID RAUTENBERG

Ohne Vertrauen funktioniert kein menschliches Miteinander. Auch Unternehmen sind darauf angewiesen. Ob es der Auftrag ist, der mit dem Kunden abends beim Bier vereinbart wird, die Einstellung eines neuen Mitarbeiters nach Bauchgefühl der Chefin oder das Team, das im Home-Office nicht mehr im Sichtfeld des Vorgesetzten ist: Wir alle arbeiten in einem Spannungsfeld zwischen Vertrauen auf der einen und Kontrolle auf der anderen Seite. Diese sechs Menschen beschäftigen sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise mit diesem Thema.

Der Vertragsanwalt

„Selbst wenn alle Menschen sich vertrauen und ihre Verträge per Handschlag besiegeln, würde ich als Anwalt für Vertragsrecht nicht arbeitslos. Im Gegenteil. Denn irgendwann würde es zum Streit kommen. Oft sind die Rechte und Pflichten nicht klar, oder man erinnert sich nicht mehr an verabredete Details.“

Etwas nicht zu regeln, birgt Konfliktpotenzial. Eine Gesellschaft kann nur mit klaren Regeln funktionieren, egal ob im privaten oder beruflichen Bereich. In geschäftlichen Beziehungen ist Vertrauen nicht gut, wenn man sich nicht kennt. Ich arbeite oft für Mandanten in der Medien- und Kreativbranche, da läuft vieles auf Zuruf. Man duzt sich, und manches wird einfach nicht vertraglich geregelt. Wird dann ein Lied eines Musikers zum Hit, und ein Produzent hat vorab nicht explizit Rechte übertragen, möchte der Produzent nun seinen oft nicht unerheblichen Anteil haben.



David Gefner ist Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht und Gewerblichen Rechtsschutz. Er verhandelt und prüft Verträge für Mandanten aus Medien und Kreativbranche. FOTO: PRIVAT

Dann geht es um die Beweislast, weil nichts klar geregelt wurde. Aber generell wissen die meisten Künstler, wie viel da dranhängt, und dass es um viel Geld geht. Auch der Bedarf bei Unternehmen nach rechtssicheren, wasserdichten Verträgen ist hoch – diese zu prüfen ist ein Hauptbestandteil meiner Arbeit.

Verträge oder Regelungen sind weder ein Misstrauensbeweis, noch hinderlich für gute zwischenmenschliche Beziehungen. So weiß jeder, was er zu tun hat. Trotzdem funktioniert ohne Vertrauen keine Zusammenarbeit. Natürlich kann es auch gut gehen, wenn etwa langjährige Freunde eine Zusammenarbeit beschließen und auf Regelungen verzichten. Aber während bei normalen Vertragsbeziehungen Emotionen keine Rolle spielen, können dann bei Konflikten die größten Feindschaften entstehen. Ich selbst bin kein misstrauischer Mensch. Aber ich habe ein großes Sicherheitsbedürfnis. Daher möchte ich Dinge so geregelt haben, dass ich nicht auf das Prinzip Hoffnung setzen muss.“

Die BND-Sprecherin

„Für einen Nachrichtendienst, der mit besonders sensiblen Informationen arbeitet, hat die Vertrauenswürdigkeit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oberste Priorität. Daher gibt es vor jeder Neueinstellung eine Sicherheitsüberprüfung, die gesetzlich vorgeschrieben ist. Die Bewerber



Isabelle Kalbitzer ist Pressesprecherin des Bundesnachrichtendienstes (BND) in Berlin und stellvertretende Leiterin Kommunikation. FOTO: BND

müssen bestimmte Auskünfte über ihren Lebenslauf erteilen, etwa über Auslandsaufenthalte informieren und Referenzpersonen benennen. Ziel ist es, eine Erpressbarkeit auszuschließen und die Zuverlässigkeit sowie charakterliche Eignung zu checken. Nach der Einstellung wird diese Sicherheitsüberprüfung in bestimmten Abständen wiederholt. Aber nicht alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München. Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de



Vertrauen oder Kontrolle

Menschen arbeiten lieber und oft auch besser, wenn sie eigenverantwortlich handeln. Das wissen heute die meisten Vorgesetzten. Trotzdem führen Unternehmen an vielen Stellen neue Regulierungen ein. Wie passt das zusammen?

Ob Vertrauensarbeitszeit oder Home-Office – die wenigsten Mitarbeiter nutzen es aus, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. FOTO: IMAGO/WESTENDIG

türlich gibt es keine hundertprozentige Sicherheit. Wie bei anderen Nachrichtendiensten hat es auch bei uns leider in der Vergangenheit einige Fälle von Geheimnisverrat gegeben – zum Glück sehr seltene Einzelfälle. Wer Dienstgeheimnisse verrät, muss damit rechnen, seinen Job zu verlieren und vielleicht sogar zu einer Haftstrafe verurteilt zu werden.

Wenn Menschen in einer freien und offenen Gesellschaft zusammenarbeiten, kann es nie einen kompletten Ausschluss von Fehlern geben. Es geht aber darum, das Risiko so weit wie möglich zu minimieren. Wir wollen keinen gläsernen Mitarbeiter. Jede Kollegin, jeder Kollege hat natürlich eine geschützte Privatsphäre.

Selbstverständlich sollten Mitarbeiter im privaten Umfeld diskret mit Informationen über ihren Arbeitgeber und ihre eigenen Aufgaben umgehen. Das liegt auch in deren eigenem Interesse und im Interesse der Kollegen. Die praktische Erfahrung zeigt uns, dass es nicht ohne Eigenverantwortung funktioniert.“

Die Vertrauensexpertin

„Man kann lernen, zu vertrauen. Die wirkungsvollste Art, Vertrauen aufzubauen, ist der Vertrauensvorschuss. Wer anderen Vertrauen schenkt, macht wissenschaftlich betrachtet bessere Erfahrungen. Diese wiederum machen es beim nächsten Mal leichter, Vertrauen zu verschenken. Ein positiver Regelkreis, der sich nicht nur auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt, sondern auch die Effizienz und Schnelligkeit steigert. Ein dänisches Sprichwort sagt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer. Denn Kontrolle kostet viel Energie, Zeit, Nerven – und auch Geld.“

Manchmal ist Vertrauen allerdings ein zu großer Schritt. Etwa weil die Erfahrung fehlt oder die eigene Unsicherheit zu groß ist. In diesem Fall ist ein Zwischenschritt hilfreich: das Zutrauen, es also erst einmal für möglich zu halten. Etwa dass Mitarbeiter

weiterentwickeln und sein Selbstvertrauen zu stärken. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist nicht, dass Mitarbeiter ihr vertrauen, sondern dass sie lernen, sich selbst zu vertrauen.

Aus der Vertrauensforschung wissen wir: Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle. Entscheidend ist die Intention, mit der sie ausgeübt wird. Kontrolle, die als unterstützend erlebt wird, stärkt die Beziehung und wird leichter akzeptiert. Der Chef, der sich ehrlich für seine Mitarbeiter interessiert und nachfragt, wie es läuft, dem schenken man gerne Vertrauen. Erleben Mitarbeiter hingegen Kontrolle als Ausdruck von Misstrauen oder empfinden sie als degradierend, schadet das der Beziehung. Chefs und Chefinnen sind deshalb gut beraten, zu erklären, warum sie an bestimmten Stellen überprüfen. Die eigene Motivation dahinter für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen, kann Missverständnisse und Konflikte vermeiden – und wirkt vertrauensstiftend.“



Eva Schulte-Austum ist Wirtschaftspsychologin und Business-Coach. Als Organisationsberaterin hilft sie Unternehmen, eine Vertrauenskultur zu etablieren. FOTO: DIETER DUEVELMEYER

Weder Vertrauen noch Kontrolle sind per se gut oder schlecht. Vielmehr muss man eine gute Balance zwischen beidem finden. Als Führungskraft darf man sich öfter mal die Frage stellen, wie viel Kontrolle es wirklich braucht – und wo ich einen Vertrauensvorschuss geben kann, der dem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet, Eigenverantwortung zu übernehmen, sich

weiterentwickeln und sein Selbstvertrauen zu stärken. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist nicht, dass Mitarbeiter ihr vertrauen, sondern dass sie lernen, sich selbst zu vertrauen.

Aus der Vertrauensforschung wissen wir: Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle. Entscheidend ist die Intention, mit der sie ausgeübt wird. Kontrolle, die als unterstützend erlebt wird, stärkt die Beziehung und wird leichter akzeptiert. Der Chef, der sich ehrlich für seine Mitarbeiter interessiert und nachfragt, wie es läuft, dem schenken man gerne Vertrauen. Erleben Mitarbeiter hingegen Kontrolle als Ausdruck von Misstrauen oder empfinden sie als degradierend, schadet das der Beziehung. Chefs und Chefinnen sind deshalb gut beraten, zu erklären, warum sie an bestimmten Stellen überprüfen. Die eigene Motivation dahinter für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen, kann Missverständnisse und Konflikte vermeiden – und wirkt vertrauensstiftend.“

Der Philosoph

„Wenn wir anderen Menschen nicht grundsätzlich vertrauen, würde das Zusammenleben nicht funktionieren. Wir müssen darauf vertrauen, dass unser Brot nicht vergiftet ist und wir nicht permanent angelogen werden. Aber es gibt auch falsches oder naives Vertrauen. Der Philosoph Georg Simmel definiert Vertrauen als Mittelzustand zwischen Wissen und Nichtwissen. Es kann vernünftige Gründe geben, zu vertrauen. Dennoch: Immer dort, wo etwas nicht komplett kontrollierbar oder transparent ist, braucht es Vertrauen. Leider ist im Arbeitskontext oft eine Logik des Misstrauens strukturell verankert. Ein Beispiel dafür sind Abstimmungs- und Freigabeprozesse über viele Hierarchiestufen.“

Inwieweit vertraut wird, hängt immer vom zugrundeliegenden Menschenbild ab. So hatte die ausgeprägte Präsenzpflicht in Unternehmen vor der Corona-



Christian Uhle beschäftigt sich mit angewandter Philosophie und hält Vorträge unter anderem zur Zukunft der Arbeit, zum digitalen Wandel und New Work. FOTO: PRIVAT

Zeit auch mit der Angst der Vorgesetzten vor Kontrollverlust zu tun. Dabei bemühen sich die meisten Menschen, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. So ist auch ‚New Work‘, also eine auf Selbstverwirklichung setzende Arbeitskultur, bestrebt, die Autonomie der Mitarbeiter zu erhöhen, nicht strikt in Hierarchien einzusortieren und sie in ihrer Individualität zu sehen. Das setzt Vertrauen voraus.

Totale Regellosigkeit bedeutet das aber nicht, ebenso wie es ja auch einen Unterschied zwischen Liberalismus und Anarchismus gibt. Ein guter Rahmen kann Freiräume schaffen, in denen Menschen selbstbestimmt handeln. Aber das bedarf anderer Fähigkeiten als früher: Nicht jeder kann sich selbst organisieren und vertrauen. So etwas sind also ziemlich komplexe Transformationen, zu denen die Mitarbeitenden auch befähigt werden müssen.

Dabei gibt es viel zu gewinnen: Der Versuch, alles kontrollierbar und messbar zu machen, schränkt die Kreativität ein und macht die Welt langweiliger. Das Gefühl, in einem Unternehmen Teil eines lebendigen Miteinanders zu sein, ist gut für das eigene Lebensglück und die Performance.“

Der Recruiting-Professor

„Auch wenn es sich erst einmal gut anhört, seiner Intuition zu vertrauen – bei der Personalauswahl sollte man nie nur auf sein Bauchgefühl hören. Intuition ist immer ein Begleiter der Eitelkeit – nach dem Motto: Ich habe die bessere Menschenkenntnis als mein Nachbar und kann mich über andere Einschätzungen hinwegsetzen.“

Selbst wenn es heute fast keinen Job mehr gibt, bei dem Arbeitgeber unter Hunderten Bewerbern auswählen müssen, ist eine strukturierte Auswahlmethode sinnvoll. In Assessment Centern arbeiten wir mit psychologischen Fragebögen, Interviews und Fallsimulation.“



Christof Obermann gilt in Deutschland als Pionier der Assessment-Center-Methodik. Der Arbeits- und Organisationspsychologe ist Inhaber einer Beratungsfirma und Buchautor. FOTO: PHILIPPE MOOSMANN

Bei kleinen Unternehmen braucht es natürlich keine Methodik, denn da ist der Entscheider der Chef. Trotzdem gilt: Intuition ist Willkür, eine Einzelmeinung, die implizite Vorurteile enthält. Wer allein darauf vertraut, stellt lediglich eine Vermutung über Kompetenz an. Da findet auf psychologischer Ebene eine Übertragung statt – er oder sie erinnert sich vielleicht an jemanden, der gut und erfolgreich war.

Das ist auch den Bewerbern gegenüber nicht gerecht und schließt viele aus. Daher bringen bei Assessment Centern viele verschiedene Beobachter ihre Sichtweisen ein. Obwohl die eigene Intuition einen auch oft trügt, kann man schlecht gegen sie agieren. Deswegen braucht es beides – Intuition und Bauchgefühl auf der einen Seite und einen Kompetenzcheck anhand verschiedener Kriterien auf der anderen Seite. Auf dieser breiteren Basis kann sich ein verlässliches Bauchgefühl entwickeln.“

Die Compliance-Managerin

„Jedes Unternehmen braucht Vertrauen zu seinen Mitarbeitern und zu seinen Geschäftspartnern. Aber Vertrauen ist auch untrennbar mit Kontrolle verbunden. Regeln und Kontrollen, die deren Einhaltung überprüfen, geben im Unternehmen Leitplanken für ‚richtiges‘ Verhalten vor. Wenn Mitarbeiter merken, dass sie sich auf den gesteckten Rahmen verlassen können, schafft das Handlungssicherheit. So tragen Kontrollen dann dazu bei, Vertrauen aufzubauen.“

Wenn aber Kontrollen überhandnehmen oder ihr Sinn nicht vermittelt werden kann, dann zerstört das Vertrauen. Mit Vertrauen und Kontrolle ist es dann wie in vielen anderen Bereichen auch: Da macht die Dosis das Gift. Auch für Compliance-Beauftragte ist die richtige Dosierung manchmal eine Herausforderung: Es ist eine Kernaufgabe, unternehmensweite Compliance-Regeln zu definieren, zu erklären und für die Einhaltung zu sorgen. Auch wenn man dabei ein gewisses Vertrauen in die Mitarbeiter setzt und darauf angewiesen ist – blindes Vertrauen ist meist fehl am Platz.“

Compliance-Abteilungen gibt es in immer mehr Unternehmen. Das liegt nicht daran, dass heute einander weniger vertraut wird als früher. Aber in vielen Bereichen steigen die gesetzlichen Anforderungen. Vieles, was früher einfach irgendwie gemacht wurde, ist heute geregelt oder verboten. Eine Kernaufgabe der meisten Compliance-Beauftragten ist ja die Korruptionsprävention. Es ist noch nicht allzu lange her, dass Bestechung im Grunde allgemein akzeptiert war und Bestechungsgelder sogar steuerlich abzugsfähig waren. Heute müssen Unternehmen Bestechung verhindern. Also definieren sie beispielsweise, welche Einladungen und Geschenke zulässig sind. Je weniger Verstöße man bei den Kontrollen feststellt, desto mehr Vertrauen kann man dann wiederum in das System und in die Mitarbeiter haben.“



Gisa Ortwein ist Chief Compliance Officer/Director Integrity bei einem internationalen Technologiekonzern und ehrenamtliche Präsidentin des Berufsverbands der Compliance Manager. FOTO: PRIVAT