

"Vertrauen statt Kontrollfetischismus"

Rigorese Kontrollen und ein Generalverdacht gegen die Belegschaft seien ungeeignete Mittel im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption, meint Markus Wendt. Im Gespräch mit Wolfgang Schmitz von den VDI nachrichten erläutert der Management-Experte, warum Unternehmen stattdessen lieber auf klare Regeln und eine Vertrauenskultur setzen sollten.

Sind die Hemmschwellen, was das Auskundschaften der persönlichen Sphäre angeht, in Unternehmen jemals so niedrig gewesen wie heute?

Zumindest waren die technischen Möglichkeiten nie besser, Mitmenschen und Mitarbeiter ausspionieren zu können. Wer heute mit etwas Geschick im Internet und firmeninternen Datenbank surft, kann schnell ein komplettes Persönlichkeitsprofil seiner Zielpersonen erstellen – mit allen Stärken und Schwächen. Da war selbst George Orwell mit seinem „Big Brother“ ein echter Waisenknabe.

Ist es vielleicht sogar erstrebenswert, dass der eine vom anderen im Sinne eines gläsernen Mitarbeiters viel mehr weiß, um Bespitzelungen so im Keim zu ersticken?

Der Ruf nach dem „gläsernen Mitarbeiter“ ist Ausdruck einer Kultur des Misstrauens. Jeder unterstellt dem anderen, dass er ihn über den Tisch ziehen will und nur seine eigenen Vorteile sucht. Daher traut keiner mehr dem anderen über den Weg. In einem solchen Klima der Angst und des Misstrauens wird dann schnell der Ruf nach stärkeren Regeln und Kontrollen laut. Doch damit steuern die Unternehmen geradewegs in die Sackgasse: Unsere Studien belegen vielmehr, dass starre Strukturen und ständige Kontrollen den Geschäftserfolg eines Unternehmens massiv gefährden. Um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen wir stattdessen eine Vertrauenskultur. Hier bringt sich jeder von sich aus mit seinen Ideen ein und spielt mit offenen Karten, ohne befürchten zu müssen, dass dies von anderen ausgenutzt wird.

Hintergrund

Kontrollen und kein Ende

Anfang 2009 wird bekannt, dass die Deutsche Bahn im Kampf gegen firmeninterne Korruption über viele Jahre fast die gesamte Belegschaft ausspähen ließ. Ähnliche Überwachungsskandale hatten im Jahr davor bereits bei Lebensmitteldiscounter Lidl und der Deutschen Telekom für Empörung gesorgt.

Kann man schon von einer „Lust am Bespitzeln“ oder vom „Voyeurismus der Eliten“ reden?

Es ist eher die „Ohnmacht der Eliten“, wenn im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität zu solchen Mitteln gegriffen wird. Die Korruptionsbekämpfer in den Konzernen dürfen kein derart unkontrolliertes Eigenleben entwickeln und einen Großteil der Belegschaft unter Generalverdacht stellen. Hier wurden eindeutig Grenzen überschritten, die die Kultur des Misstrauens weiter schüren und dem Ruf dieser Unternehmen enormen Schaden zufügen.

Sind die Gesetze zum Schutz von Mitarbeitern ausreichend?

Gesetze sind immer nur die Leitplanken – und davon haben wir mehr als genug. Allerdings müssen die bestehenden Regelungen an die neuen Möglichkeiten der Überwachung angepasst werden, um Missbrauch zu vermeiden. Für eine Kultur des Vertrauens bedarf es jedoch vor allem des offenen, ehrlichen Dialogs zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Datenschützern in den Betrieben. Hier gilt es, die ethisch-moralischen Spielregeln für das tägliche Miteinander zu definieren, an denen sich alle ohne Ausnahme zu halten haben (<http://www.hr-concept.de/files/leitbild.pdf>).

Wie weit sind Top-Manager von ihren Mitarbeitern entfernt? Ist ihr Misstrauen genährt durch das große Wissen um die Schwächen ihrer Leute oder durch das geringe Wissen um ihre Stärken und Schwächen?

Was hier abläuft, ist naiv. Zwar beträgt der jährliche Schaden aus Wirtschaftskriminalität laut einer Studie der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG rund 4 Milliarden Euro, aber deswegen sind wir noch lange kein Volk von Kriminellen. Vielmehr gilt Deutschland laut Internationalem Korruptionsindex nach wie vor als einer der am wenigsten korrupten Staaten der Welt. Die zuletzt bekannt gewordenen Spitzelaffären zeigen, dass hier einige verantwortliche Manager jedes Maß verloren haben und nun mit Kanonen auf einige wenige Spatzen schießen.

Mangelt es an Manager-Persönlichkeiten?

Wir brauchen keine generelle Manager-Schelte. Dennoch müssen sich die Führungseliten in den Unternehmen ihrer besonderen Verantwortung bewusst sein. Wer an die Belegschaft höchste Ansprüche stellt und in Zeiten der Rezession Verzicht fordert, muss selbst als Vorbild vorangehen und Opfer bringen. Wir brauchen als Manager keine Kontrollfetischisten oder selbstverliebte Zahlenjongleure, sondern verantwortlich denkende Persönlichkeiten, die das Wohl des Unternehmens als Ganzes im Auge haben.

Gibt es überhaupt noch so etwas wie ein gemeinsames gesellschaftliches Ziel, eine Solidargemeinschaft in Unternehmen und darüber hinaus? Ist der Begriff „Werte“ vollkommen aus der Mode und unzeitgemäß?

Wenn man in die Medien schaut, könnte man es fast denken. Doch auch in schwierigen Zeiten gibt es Unternehmen, die unabhängig vom Marktumfeld unbeirrt und erfolgreich Kurs halten. Als „stille Champions“ haben sie oft außerhalb des Lichts der Öffentlichkeit eine Hochleistungs-Kultur entwickelt, in der das Vertrauen des Managements durch Engagement, Eigenverantwortung und Innovationskraft der Mitarbeiter belohnt wird. Unzeitgemäß sind daher allein die einfallslosen „Rezeptbücher“ einiger Manager, die den Herausforderungen des Marktes allein durch rigorose Kontrollen, Restrukturierungen, Budgetkürzungen und Personalabbau begegnen wollen. Was unsere Wirtschaft dagegen braucht, ist eine menschen- und werteorientierte Unternehmenskultur, in der Mitarbeitern grundsätzlich Vertrauen geschenkt wird und in der sich jeder für die Zukunft seiner Organisation selbst verantwortlich fühlt.

„Vertrauenskultur ist Basis für Engagement, Eigenverantwortung und Innovationskraft in Unternehmen“

Markus Wendt, Unternehmensberater und Gründungsmitglied des Human-Capital-Clubs e.V.



W. SCHMITZ

@ www.vdi-nachrichten.com

@ www.hr-concept.de

@ www.humancapitalclub.de