

# Speakers Corner: „Misstrauen ist als Führungshaltung absurd“

## Margit Dellian über den neu erwachten Kontroll-Boom

■ Diese Pressemeldung sorgte im Februar 2013 für Aufsehen und Empörung. Marissa Mayer, mächtige Chefin des US-amerikanischen Yahoo-Konzerns, piffte alle Mitarbeiter aus dem Home Office zurück in die Firma. Grund: der Verdacht, dass sich die Mitarbeiter in den eigenen vier Wänden zu oft auf die faule Haut legen. Angeblich belegten das Computerdaten, die Mayer auswerten ließ. Trotzdem: Für viele ist die radikale Entscheidung der Yahoo-Chefin ein Schritt um Jahrzehnte zurück, völlig kontraproduktiv in einer Branche, die um ihre Talente kämpfen muss.

Aber Mayer ist nur die Spitze des Eisbergs. Auch in anderen Firmen gibt es Anzeichen dafür, dass das Management wenig Vertrauen in seine Mitarbeiter hat. Nur ein Indiz: das Comeback des Großraumbüros. Studien haben diesen Schreibstuben aus der finsternen Ära der Industrialisierung längst ein denkbar miserables Zeugnis ausgestellt. Arbeitnehmer aus Großraumbüros werden deutlich häufiger krank und sind unproduktiver als andere. Nicht mal das Argument,

man würde Kosten sparen, zieht also. Wenn Arbeitnehmer dennoch wieder zusammengepfercht werden wie eine Herde Kühe nach dem Alm-Abtrieb, dann ist das ein Symptom für ein generelles Problem: Dass man Vertrauen zwar für ganz gut hält, Kontrolle aber offenbar für deutlich besser.

Wenn stimmt, was die Psychologie dem Kontrollwahn nachsagt, nämlich, dass er dort besonders viel Land gewinnt, wo Unsicherheit und Ängstlichkeit am größten sind, dann haben viele Führungskräfte kaum mehr Rückgrat als eine gekochte Garnele. Und das wider alle Vernunft.

Es ist ja längst eine Binsenweisheit, dass wir ohnehin nicht alles kontrollieren können. Wir setzen uns ins Flugzeug, ohne uns vom Piloten die Arbeitszeugnisse zeigen zu lassen. Wir fahren mit Menschen auf der Autobahn, deren Punktestand in Flensburg wir (glücklicherweise) ebenso wenig kennen wie ihren Promillepegel. Und wir verlieben uns in Menschen, von denen wir oft nicht mal den Nachnamen wissen. Die Idee, dass wir trotzdem immer und überall die Fäden

ziehen, ist also völlig absurd. In der Psychologie nennt man diese Fata Morgana Kontrollillusion. Wer die Illusion indes für real hält, macht Fehler, die so groß, so teuer und so schrecklich sein können wie die weltweite Finanzkrise.

Doch auch im Kleinen ist der Kontrollwahn so etwas wie der Spaltpilz des Erfolgs. Nichts verschwendet so viele wertvolle Ressourcen wie Zeit und Energie, Fantasie und Ideen wie die Überzeugung, stets alles und alle im Blick und auch im Griff haben zu müssen. Hinzu kommt: Wenn sich die Vorstellung von einem gelungenen Management auf die Devise reduziert: „Ich lenke, also bin ich“, wenn man Regeln aufstellt, nur um ihre Einhaltung zu überwachen, dann hat man den Führungsstil einer Bananenrepublik. In der arbeiten die Beschäftigten rund um die Uhr bloß daran, das Misstrauen ihres Chefs zu zerstreuen und das abzuliefern, was von ihnen erwartet wird. Keinesfalls mehr und auch nichts anderes, selbst wenn das besser wäre. „Kontrolle wird ab einem bestimmten Punkt kontraproduktiv und bewirkt das



**Margit Dellian**, Inhaberin der Dellian Consulting GmbH in Heilbronn ist spezialisiert auf Employer Branding für mittelständische Unternehmen. Kontakt: [m.dellian@dellian-consulting.de](mailto:m.dellian@dellian-consulting.de)



## Sprachentraining für Fach- und Führungskräfte

Gegenteil dessen, was sie eigentlich bewirken möchte: Zu viel Kontrolle erstickt lebendige Prozesse“, sagt auch Bernd Sprenger, Psychotherapeut, Facharzt für psychosomatische Medizin, Coach und Autor des bei Kösel erschienenen Buches „Die Illusion der perfekten Kontrolle“.

Dabei ist es eigentlich ganz einfach, zu verstehen, wie teuer und gleichzeitig erstickend der Versuch ist, alles und jedes regulieren, normieren und gängeln zu wollen. Man braucht ja bloß die große Schwester des Kontrollwahns – die Bürokratie – ins Feld zu führen. Sie ist letztlich auch nichts anderes als ein einziges Misstrauensvotum. Und Ausdruck einer geradezu hysterischen Angst, Menschen könnten die vorgegebenen Einbahnstraßen des Denkens verlassen und etwas tun, was bislang nicht vorgesehen war. 31,2 Milliarden Euro jährlich kostet es allein die deutsche Wirtschaft, die gesetzlichen Melde- und anderen Informationspflichten des Bundes zu erfüllen. Jedem von uns leuchtet sofort ein, wie viel Energie dadurch freigesetzt würde, wenn man mehr Freiheiten

hätte, als auf ein Formular passen. Weniger Kontrolle führt zu mehr Qualität. Vertrauen ist das ideale Flussbett für innovative Ideen.

„Und die, die das in sie gesetzte Vertrauen ausnutzen?“ Solche Fragen stellen nur Geiseln der Kontrollillusion. Doch zu ihrer Beruhigung: In Unternehmen, in denen Vertrauen höher bewertet wird als Kontrolle, liegt die Rendite um 162 Prozent höher als in Unternehmen, in denen Kontrolle das oberste Gebot ist, so eine Studie von Deep White und dem MCM Institut der Universität St. Gallen. Schließlich gibt es keinen guten Grund, der für mehr Kontrolle spricht. Vielleicht merkt das über kurz oder lang auch Marissa Mayer.

*Margit Dellian* ■

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause



**KERN AG**  
IKL Business Language Training & Co. KG  
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main  
[kern.frankfurt@kernttraining.com](mailto:kern.frankfurt@kernttraining.com)

**(0 69) 7 56 07 39-0**  
[www.kernttraining.com](http://www.kernttraining.com)

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:  
Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
Düsseldorf · Duisburg · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn  
Ingolstadt · Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln  
Leipzig · Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München  
Münster · Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt  
Stuttgart · Ulm · Wiesbaden · Würzburg · Wuppertal



# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)