

# Der Kontrolletti- Komplex

Ein Gastbeitrag von  
**Carsten K. Rath**

*In vielen Unternehmen herrscht ein System von Kontrolle und Abhängigkeiten. Das Führungsprinzip: kalkulierte Paranoia. Wie Führung die besten Mitarbeiter blockiert und warum den Individualisten die Zukunft gehört.*

**D**ie Handlungsmaximen meines ersten Ausbilders entsprachen denen von Napoleon: Seine Vorstellung von Führung ruhte auf den gleichen Säulen wie alle feudalen Systeme: Status, Kontrolle, Hierarchie.

Er hieß Klaus-Dietrich, und hinter den Kulissen eines traditionellen Schwarzwälder Gasthofs ließ er mich spüren, was es heißt, Azubi zu sein. In knisternden Polyesterhosen und einer Folklore-Weste musste ich ihm zu Diensten sein. Er setzte alles daran, mich zu brechen. Für ihn war ich nichts als ein Lakai, der zu funktionieren hatte. Bloß keine Persönlichkeit zeigen, bloß nicht herzlich mit den Gästen flirten. Ich musste ihm allein gehören und seine oberflächliche Vorstellung von Führung bedienen: er oben, ich unten.

In seiner kleinen Welt machte Klaus-Dietrich eigentlich einen guten Job: Da draußen, bei den sieben Zwergen hinter den sieben Bergen, funktionierte die gästeverarbeitende Industrie eben so – und tut es vielleicht noch immer. In den meisten Unternehmen sind diese Zeiten heute jedoch längst vorbei. Die meisten Berufe und Tätigkeitsfelder sind so komplex geworden, dass Unternehmen flexible, selbstständige Mitarbeiter brauchen, die das Unternehmen mit ihren Ideen und ihrem Einsatz voranbringen. Je kleiner die Einheiten und Teams werden, desto wichtiger der Einzelne. Und dort, wo auch heute noch Aufgaben stupide abgearbeitet werden müssen, werden schon bald Roboter den Job von Menschen machen. Die Arbeitswelt ist in einem rasanten Wandel begriffen, der nicht



mehr aufzuhalten ist. Dieser Wandel ist in der Personalführung vieler Unternehmen leider immer noch nicht erfolgt. Stattdessen leidet sie unter dem Kontrollletti-Komplex von Status, Kontrolle und Hierarchie.

### **Corporate Monkeys: der Klotz am Bein**

Klaus-Dietrichs gibt es immer noch, in vielen Unternehmen und auf allen Hierarchiestufen. Vom Teamleiter bis hinauf in den Vorstand haben jene Führungskräfte es sich gemütlich gemacht. Ich nenne sie Corporate Monkeys. Das sind die Führungskräfte, die Führung als System von Abhängigkeiten und Kontrolle praktizieren. Sie schielen immer auf ihren eigenen Vorteil, auf den nächsthöheren Platz in der Hierarchie, auf den nächsten

geldwerten Vorteil. Sie fühlen sich ständig bedroht und wollen deshalb alles und jeden kontrollieren. Sie wollen unersetzlich sein und dulden deshalb keine Veränderung.

Diese Führungskräfte wollen keine Individualisten in ihren Teams; sie wollen Lakaien, die sie nach ihrem Vorbild formen können, damit sie das bestehende System fortsetzen. Ihr Führungsstil ist das Gegenteil von Freiheit: Sie setzen auf den Kontrollwahn. Selbstständig denkende und handelnde Mitarbeiter sind diesen Kontrolllettis ein Graus.

Und das ist ein Problem. Denn die Zukunft gehört Unternehmen mit einem hohen Freiheitsgrad auf allen Ebenen. Für Unternehmen werden die Corporate Monkeys in der neuen, von ständigem Wandel geprägten Unternehmenswelt deshalb zuneh-

mend zum Klotz am Bein. Ihr System schadet nicht nur der heute obligatorischen Kundenorientierung in Echtzeit. Es vergraut auch Mitarbeiter, und zwar zuallererst die guten.

### **Selbstwirksamkeit als wichtigstes Asset**

Der Kontrollwahn blockiert das wichtigste Asset, das Unternehmen v. a. gegen agile digitale Konkurrenten haben: Selbstwirksamkeit. Wenn in absehbarer Zeit alle Unternehmen digital sein werden und die Automatisierung immer weiter voranschreitet, machen selbstwirksame Mitarbeiter den entscheidenden Unterschied. Ihre Individualität, ihre Kreativität und ihre Handlungsfähigkeit zu blockieren ist Harakiri für den Umsatz und die Zukunftsfähigkeit.

Aber was ist das eigentlich: Selbstwirksamkeit? Es geht dabei um das Gefühl und die Fähigkeit, Dinge in die Hand zu nehmen und den eigenen Weg zu gehen. Den Begriff hat der kanadisch-amerikanische Psychologe Albert Bandura Ende der 1970er Jahre geprägt. Er identifizierte vier Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Menschen ihre Potenziale ausleben können:

- 1 **Die eigene direkte Erfahrung, etwas erreicht zu haben**
- 2 **Die Beobachtung entsprechender Erfahrungen bei anderen Personen, die einem selbst möglichst ähnlich sein sollten**
- 3 **Die Ermutigung durch andere im Sinne von „Ich weiß, dass du das kannst!“**
- 4 **Die positive Interpretation körperlicher Vorgänge, die auf eine emotionale Erregung hinweisen; Schwitzen etwa oder ein beschleunigter Herzschlag**



„Ohne Freiheit ist Führung nur ein F-Wort. Mitarbeiter entfesseln – Kunden begeistern – Erfolge feiern“ von Carsten K. Rath, Gabal Verlag, 256 Seiten, 2017, 29,90 Euro.

Alle vier Grundlagen sind wichtige Indikatoren bei der Mitarbeiterführung, genauer: bei der Personalentwicklung.

### Selbstwirksamkeit als Team-Turbo

Selbstwirksamkeit wirkt sich überall dort positiv aus, wo Kontrolle sich negativ auswirkt. Ein selbstwirksamer Mitarbeiter wird von den Erfolgen anderer im Team motiviert. Er ist begeisterungsfähig. Er will ein Teil des Erfolgsteams werden, indem er seinen Beitrag leistet.

Für die Personalführung besonders wichtig ist der Einfluss selbstwirksamer Mitarbeiter auf die Teamdynamik. Selbstwirksame Mitarbeiter ermutigen sich gegenseitig. Wenn sie auf Schwierigkeiten stoßen und vor Herausforderungen zurückscheuen, pushen sie sich untereinander weiter. Sie arbeiten Hand in Hand und vertrauen auf die Fähigkeiten des anderen. In ihren Stärken und Schwächen ergänzen sie sich gegenseitig.

Auch die täglichen Schwingungen und Schwankungen in einem Team können selbstwirksame Mitarbeiter besser bewältigen und sogar nutzen.

Emotionale Erregung ist etwas Begrüßenswertes, denn sie zeigt, dass jemand nahe an seinem Kern ist. Ein selbstwirksamer Mensch wird Emotionen positiv deuten, der Erregung auf den Grund gehen und sie konstruktiv nutzen.

Kurz: Selbstwirksame Mitarbeiter sind motivierter, engagierter und bringen bessere Ergebnisse. Bleibt die Frage: Wie erzeugen wir Selbstwirksamkeit? Wie können wir diese Grundlagen durch Führung schaffen? Indem wir in unseren Teams eben nicht die Gleichförmigkeit und den Kontrollwahn fördern, sondern Individualität und Freiheit.

### Warum Individualisten die besseren Teamworker sind

In einer Studie über die Megatrends der Arbeit im digitalen Zeitalter hat der Thinktank Shareground der Telekom in Kooperation mit der Universität St. Gallen untersucht, welche Merkmale das Arbeitsleben der Zukunft charakterisieren. Aus den Ergebnissen lässt sich herauslesen, dass wir in Zukunft auf der inhaltlichen Ebene viel enger als bisher zusammenarbeiten werden – durch flache Netzwerkstrukturen,

Plattformdenken und die Verknüpfung vom Communitys innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Im physischen Sinne aber werden viel mehr Mitarbeiter als bisher allein arbeiten. Zum einen wird ein wachsender Anteil von Kernprozessen ausgelagert. Zum anderen fördern die technologischen Fortschritte die räumliche Flexibilität von Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter der Zukunft arbeiten also Community-orientiert, auch wenn sie allein arbeiten, und haben bei ihren kreativen Prozessen und der Gestaltung ihrer Produktivität weitestgehend freie Hand. Mit anderen Worten: große Freiheiten bei großer Verantwortung. Der ideale Mitarbeiter ist ein selbstwirksamer Netzwerker. Dazu sind Individualisten mit hoher Vernetzungskompetenz eher instan-

de als Mitläufer, die daran gewöhnt sind, Verantwortung an die Führung abzugeben und bei jedem Schritt kontrolliert zu werden. Das Teamwork der Zukunft ist durch eine Führung, die auf Kontrolle und Abhängigkeiten setzt, nicht steuerbar.

Weniger Kontrolle, mehr Individualität: Dieser Zweiklang charakterisiert in Zukunft jeden Prozess und jede Führungsmaßnahme. Es geht nicht mehr darum, Mitarbeitern Handlungsschritte vorzugeben und deren Ausführung zu kontrollieren. Es geht darum, ihnen die richtigen Freiheiten einzuräumen, damit sie eigenständig entscheiden können und selbst im Sinne des Kunden handlungsfähig sind.

Die Nase vorn haben werden Unternehmen, welche Individualisten fördern und ihnen genau die Frei-

heiten einräumen, die sie brauchen, um selbstwirksam zu sein. Denn freie Menschen in einem freien System produzieren bessere Ergebnisse. •



**Carsten K. Rath** schreibt zu den Themen Führung und Service. Er ist zudem Vortragender und Managementberater.

ANZEIGE

## Die Stuttgarter bAV-Lösungen.

## Präzision macht den Unterschied.

### Hightech-Lösungen vom Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge.

- Hilfestellung in Form von Musterunterlagen
- Ausgezeichnete Finanzstärke mit soliden Finanz- und Unternehmenskennzahlen
- Hohe bAV-Kompetenz – unabhängig bestätigt
- Kundenfreundliche Rechtsform „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“



[www.stuttgarter.de](http://www.stuttgarter.de)

Zukunft machen wir aus Tradition.



**Die Stuttgarter**  
Der Vorsorgeversicherer