



**Thema:**  
Artikel in Alpha über Vertrauen, Arbeitsmoral und Kontrolle

**Quelle:**  
Alpha

**Datum:**  
16. März 2008

**Titel:**  
Gut gemachte Kontrolle

## Gut gemachte Kontrolle

Vertrauen, (Arbeits-)Moral und Kontrolle

### **Vertrauen gegenüber dem Staat oder einem Unternehmen hat direkten Einfluss auf unser Verhalten. Wie muss Kontrolle ausgestaltet werden, damit der Zustand des Vertrauens für alle erstrebenswert ist?**

Vertrauen, Kontrolle und Moral stehen zurzeit im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Seit Wochen streiten Politiker, Journalisten und Wissenschaftler darüber, wie sich die (Steuer-)Moral der Bürger stärken lässt. Auf der einen Seite fordern Politiker verstärkte Kontrolle und drakonische Strafen, um die Steuerhinterziehung einzudämmen. Auf der anderen Seite wird gewarnt, dass eine misstrauische Finanzverwaltung, die in jedem Bürger einen potenziellen Betrüger sieht, der Steuerhinterziehung erst recht Vorschub leistet. Gibt es Beobachtungen, die auf die Richtigkeit eines solchen Zusammenhanges hindeuten? China kämpft beispielsweise mit einer sehr hohen Steuerbetrugsrate, obwohl Steuerbetrug in gewissen Fällen sogar mit der Todesstrafe geahndet wird. Wissenschaftliche Studien des Zürcher Ökonomen Bruno Frey oder des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen zeigen, dass die Steuermoral durch das Prinzip «im Zweifel für den Angeklagten» verbessert wird; allzu engmaschige Kontrollen senken diese. Lässt sich daraus folgern, dass Kontrolle schlecht und Vertrauen gut für die Moral ist? So einfach ist es leider nicht, denn die eigene Moral ist nicht zuletzt von der Moral der Mitbürger abhängig. Ein wichtiges Ergebnis der psychologischen Ökonomik ist: Die meisten Menschen handeln eher moralisch, wenn auch ihre Mitmenschen moralisch handeln. Dies nennt man bedingte Kooperation: Menschen setzen sich mehr für das Gemeinwohl ein, wenn «schwarze Schafe» bestraft werden.

### **Kontrolle ist gut...**

Auch im Unternehmen stärkt die Kombination aus Vertrauen und Kontrolle die Arbeitsmoral. Vertrauen ohne Kontrolle ist blindes Vertrauen. Ohne Kontrolle können «schwarze Schafe» weder ausgesondert noch zur Rechenschaft gezogen werden. Dies gefährdet die bedingte Kooperation der Mitarbeiter. Kontrolle ohne Vertrauen kann hingegen zu einem «Kontrollparadoxon» führen: Je mehr kontrolliert wird, desto geringer wird die freiwillig erbrachte Leistung. Kontrolle wird als Misstrauensbeweis angesehen. Mitarbeiter reagieren, indem sie sich innerlich aus der Arbeit zurückziehen oder indem sie Abwehrfronten bilden. Die Vorgesetzte reagiert mit einer Verstärkung der Kontrolle darauf: Ein Teufelskreis aus Kontrollerrhöhung und negativen Reaktionen der Mitarbeiter tritt in Gang. Bestätigt wird dies durch Laborexperimente, in denen Versuchsteilnehmer in der Rolle des Angestellten weniger Leistungen erbrachten, wenn ihnen von den Vorgesetzten eine bestimmte Leistung vorgeschrieben wurde. Hingegen leisteten sie mehr, wenn sie ihr Leistungsniveau selber bestimmen konnten. Eine Felduntersuchung in den Niederlanden zeigte, dass Manager umso weniger freiwillige Überstunden erbrachten, je strenger sie überwacht wurden. Kontrolle kann also Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit zerstören.

### **...Vertrauen auch**

Unter welchen Bedingungen zerstört oder fördert Kontrolle Vertrauen und damit die Arbeitsmoral im Unternehmen? Unsere Studien zeigen: Durch unterstützende Kontrolle wird Vertrauen gefördert. Wenn Ziele und Bedürfnisse der Kontrolleure und der Kontrollierten einbezogen werden wird eine Win-Win-Situation geschaffen. Unterstützende Kontrolle äussert sich in zwei Dimensionen. Erstens in der Ausgestaltung des Kontrollverfahrens und zweitens in der Kontrollabsicht des Kontrolleurs. Die Ausgestaltung des Kontrollverfahrens beeinflusst die Arbeitsmoral der Mitarbeiter direkt und unmittelbar: Geeignete Kontrollverfahren verstärken die intrinsische Motivation der Kontrollierten und somit deren verinnerlichte Arbeitsmoral. Das ist unter folgenden Bedingungen der Fall. Kontrolle sollte erstens die Autonomie des Mitarbeiters fördern, indem der Mitarbeiter bei der Kontrollgestaltung und der Kontrollausübung mitwirken kann. Zahlreiche sozialpsychologische Studien belegen die positive Wirkung der Partizipation auf die Motivation der Mitarbeiter und deren Bereitschaft, sich freiwillig für das Unternehmen zu engagieren. Zweitens sollte Kontrolle Kompetenzerfahrung vermitteln. Das ist dann der Fall, wenn Kontrollgespräche der Personalentwicklung dienen und diese dem Mitarbeiter durch konstruktives Feedback Aufschluss über sein Potenzial und seine Verbesserungsmöglichkeiten geben. Ein Feedbackgespräch gilt dann als konstruktiv, wenn die erhaltenen Informationen vom Mitarbeiter als nützlich (wertvoll) empfunden werden sowie Lob und positive Elemente der Rückmeldung einfließen. Schliesslich sollte Kontrolle drittens soziale Eingebundenheit vermitteln. Die wird durch eine faire und respektvolle Behandlung erleichtert. Hier spielt die Fairness des Kontrollverfahrens eine herausragende Rolle. Ein faires Verfahren definiert gleiche Spielregeln für alle Beteiligten, ist transparent, objektiv und korrigierbar. Faire Kontrollverfahren schützen die Mitarbeiter vor Willkür und signalisieren die positiven Absichten des Unternehmens.

### **Vorgesetzte als Massstab**

Neuere empirische Studien zeigen, dass die Kontrollabsichten der Vorgesetzten eine grosse Rolle spielen. Setzen sie Kontrolle in erster Linie instrumentell ein, etwa um sich finanzielle Vorteile zu verschaffen oder um Schuld abzuwälzen, hat dies Konsequenzen: Mitarbeiter erwidern diese Einstellung, indem sie ihrerseits den eigenen Nutzen betonen. Umgekehrt gewinnt eine Vorgesetzte Vertrauen, wenn sie demonstriert, dass ihr das Wohl der Mitarbeiter am Herzen liegt. So zeigen etwa die niederländischen Forscher De Cremer und van Knippenberg, dass Mitarbeiter sich kooperativer verhalten, wenn die Vorgesetzte uneigennützig die gemeinsamen Ziele verfolgt. Dies wird durch Kontrollhandlungen dann signalisiert, wenn diese als Personalentwicklungsmassnahme ausgestaltet werden: Die Aufdeckung einer Soll-Ist-Differenz dient dem gemeinsamen Lernen und nicht der einseitigen Fehlerzuweisung. Kontrolle wirkt sich also positiv auf Vertrauen und Moral aus, wenn Kontrollierte und Kontrolleure partnerschaftlich die Zusammenarbeit verbessern. Dieser Zusammenhang trifft auch auf die Steuermoral zu: Eine Unschuldsvermutung zu Gunsten der Bürger und partizipative, dezentrale Steuerkontrollverfahren erhöhen die Steuermoral und somit das Steueraufkommen.