



# GESCHICHTERN

Geschichten hinter den Gesichtern



# Prof. Dr. Antoinette Weibel

Ordentliche Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen

Wie sind Sie geworden,  
was Sie heute sind?

Mit viel Herzblut, Neugierde, Offenheit und auch einer gehörigen Portion Optimismus bin ich wohl recht entschlossen meiner «Berufung» gefolgt. Als Kind war ich ein Bücherwurm, in der Schule sehr debattierfreudig (was sich seitdem auch nicht geändert hat) und seit der Uni begeistert von der Wissenschaft.

Durch eine gehörige Portion Glück bin ich zudem immer wieder auf Menschen gestossen, die mich auf dem Weg inspiriert und gecoacht haben – etwa meine Doktormutter Margit Osterloh oder eine Vertrauensforscherin aus den Niederlanden, die mich früh in meiner Forschung bestärkt haben. Auch mein Team, meine Doktorandinnen und Doktoranden inspirieren und fordern mich jeden Tag aufs Neue – die offene Kommunikation im Team sorgt dafür, dass ich mich kontinuierlich selbst hinterfrage und immer wieder nach neuen Wegen Ausschau halte. Schliesslich war und ist meine Familie zentral für mich, die mich immer unterstützt, aber in den richtigen Momenten auch wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholt.

*Gute Menschenkenntnis, und damit bessere Führungskompetenz, erwirbt man nur, indem man Menschen vertraut, auch wenn darin immer ein Risiko der Enttäuschung angelegt ist.*



### **Wie weit profitiert eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit von Erfahrungen – wie weit stumpfen Erfahrungen ab oder fördern gar den Zynismus?**

Als Vertrauensforscherin habe ich mit Zynismus meist dann zu tun, wenn Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber misstrauen. Meist ist Zynismus eher ein organisationales Phänomen, das auftritt, wenn sich Mitarbeitende überfordert, ausgenutzt, ge-/enttäuscht, allein gelassen und/oder ohne Hoffnung auf Besserung fühlen. Deshalb entsteht Zynismus in einem Unternehmen nicht selten im Zuge von Reorganisationsprozessen, wenn Mitarbeitende dem Unternehmen nicht mehr vertrauen und – das ist zentral – selbst keine Handlungsspielräume mehr sehen, weil man ihnen ebenfalls kein Vertrauen mehr schenkt. Dieses Ausgeliefertsein und der Mangel an Handlungsspielraum sind unter Führungskräften naturgemäss weniger verbreitet, da diese ja zumindest in ihrem Team sehr wohl gestalten können. Deshalb entsteht Zynismus seltener aufgrund von Führungserfahrung, sondern eher im Zusammenhang mit der Organisation.

### **Ist Zynismus eine Charaktereigenschaft oder das Ergebnis von Menschenkenntnis und Erfahrungen – gerade bei Vorgesetzten?**

Führungserfahrungen sollten nicht zu Zynismus führen. Ich würde sogar weiter gehen:

Gute Führungskräfte müssen selbst dann, wenn Mitarbeitende enttäuschen, die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Situation in den Vordergrund rücken. Gute Menschenkenntnis, und damit

bessere Führungskompetenz, erwirbt man nur, indem man Menschen vertraut, auch wenn darin immer ein Risiko der Enttäuschung angelegt ist. Die Einstellung der Führungskraft ist also entscheidend. Und ja – es gibt durchaus Menschen, die mehr zu Zynismus neigen. Zynismus ist also auch eine Charaktereigenschaft. Zynische Menschen sind aber meiner Meinung nach eher ungeeignet für Führung. Denn eines der wichtigsten Prinzipien erfolgreicher Führung lautet für mich: «Wer führen will, muss Menschen lieben.» Das lässt sich natürlich schwerlich mit einer zynischen Perspektive auf die Welt und Mitmenschen vereinbaren.

### **Bevorzugen Sie im Zweifelsfall eher eine zuverlässige, systematische graue Maus oder einen unberechenbaren Charismatiker als CEO?**

Ich denke, für die Welt der neuen Arbeit brauchen wir mehr bescheidene Charis-

matiker. Bescheidenheit – was vielleicht einige als Graue-Maus-Eigenschaft sehen mögen – ist entscheidend, um eine unternehmensinterne Lern-, Innovations- und Vertrauenskultur zu fördern. Mit Bescheidenheit meine ich, dass auch der CEO (weibliche CEOs haben damit meiner Erfahrung nach weniger Probleme) in der Lage sein sollte, eigene Limitationen und Fehler zuzugeben, die Stärken und Leistungen anderer zu honorieren und mit Lernbereitschaft voranzugehen. Charisma, verstanden als «angenehme Andersartigkeit», hilft dabei, die Botschaft der Bescheidenheit schneller zu transportieren. Zudem ist Charisma natürlich in einer immer volatileren Welt von wachsender Bedeutung, da es emergente, spontan entstehende Führung ermöglicht und unterstützt.

**In Ihrer jüngsten Studie zur «Zukunft der Arbeit» kamen die befragten Topmanager zum Schluss, dass Technologie neue Führungs-, Organisations- und Geschäftsmodelle einfordert. Bei der Frage nach dem künftigen**

### **Rollenbild eines CEO kamen aber auch stark klassisch geprägte Aussagen zum Rollenverständnis hervor wie Steuermann/-frau, Entscheider/in und Verantwortung tragen. Ist die heutige Generation der Manager überhaupt bereit für einen Paradigmenwechsel?**

Hier müssen wir unterscheiden: Alle von uns befragten Topmanager sahen gehörigen Veränderungsbedarf bei ihren Mitarbeitenden. Es ist also allen klar, dass digitale Transformation auch einen Wandel des Führungs- und Zusammenarbeitsverständnisses voraussetzt. Es ist auch nicht sonderlich überraschend, dass die Führungskräfte weniger bei sich selbst Änderungsbedarf sahen – wir sind ja alle weiser, wenn sich unsere Ratschläge an unser Umfeld richten und nicht an uns selbst. Das ist durchaus verständlich, immerhin haben wir die letzten 20 Jahre damit zugebracht, «heroische Führung» als Kernkonzept zu lehren, wertzuschätzen und zu belohnen. Hier wünsche ich mir etwas mehr Mut, sowohl in der Forschung als auch in der Praxis der Unternehmensführung. Es besteht das Risiko, dass die Analyse einer Studie zur neuen Arbeit sonst auch auf unser Bild von Führungsrollen zutreffen wird: «Leaders are holding back the future.»

**Es braucht jedoch nicht nur einen Paradigmenwechsel innerhalb des Managements, sondern auch in der Lehre. Was tragen Sie dazu bei im Rahmen Ihrer Professur, was innerhalb der Führung Ihres Instituts an der Universität?**

Inhalt und Form der Lehre haben sich auf jeden Fall erheblich verändert. Ich unterrichte zum Beispiel einen Kurs zu «positivem Personalmanagement». Im Kern gehen wir dabei von «resourceful humans» aus, die sich im richtigen Kontext entfalten und mit ihrer Kreativität und Empathie gemeinsam zum Erfolg der Organisation beitragen können und wollen. Dafür sind Wohlbedenken, Vertrauen, Neugierde und Offenheit auf Seiten der Mitarbeitenden jedoch die unerlässliche Grundlage – nur so kann eine fruchtbare Zusammenarbeit entstehen und erhalten bleiben. Dieser Ansatz ist meilenweit von der standardökonomischen Ideologie entfernt, die sich in den letzten 20 Jahren leider auch ins Personalmanagement eingeschlichen hat. Abgesehen von diesen inhaltlichen Aspekten hat sich jedoch auch die Form der Lehre gewandelt und ist heutzutage deutlich interaktiver als noch zu meinen Studienzeiten.

**Welches sind die wichtigsten Änderungen in der akademischen Lehre seit Ihrer Studienzzeit?**

Zum Guten: mehr Interaktion, mehr Teamarbeit, der Einsatz neuer Kommunikationsmedien und an der HSG auch eine grosse Themenvielfalt. Ich bin allerdings keine

Anhängerin von Bologna, zumindest in der momentanen Umsetzung. Das grösste Problem scheint mir, was David Precht «Erbrechungs-lernen» nennt: Durch die ständige Bewertung stehen kurzfristige Erfolgskriterien im Vordergrund und der Unterricht

wird zunehmend evaluations- statt lernorientiert. Das ist natürlich eine destruktive Entwicklung. Übrigens ist das auch genau ein Punkt, den wir in Unternehmen kritisieren, und ein Grund, warum viele Unternehmen zurzeit ihre Mitarbeiterbewertungsgespräche durch lernorientiertes Feedback ersetzen.

**Wie können die Lehranstalten sicherstellen, dass neue Führungserkenntnisse zu ihren Alumni gelangen? Nehmen die Universitäten Verantwortung als Bildungsinstitutionen genügend wahr?**

An der HSG haben wir gerade das Bachelorstudium reformiert und im neuen Bildungsplan stehen viele Themen im Vordergrund, die ich gerade skizziert habe. Zudem lernen die Studierenden früh, wie man sich im Team selbstständig organisiert – eine wichtige Kompetenz für künftige Führungs-

aufgaben. Natürlich unterrichten wir auch praktische Instrumente wie agile Projektmethoden, Design Thinking, oder Business Analytics und versuchen – das ist für mich von zentraler Bedeutung – Reflexion und kritisches Denken der Studierenden zu fördern.

Wichtig ist jedoch auch – und hier stehen die Unternehmen in der Pflicht –, dass Führungskräfte sich kontinuierlich weiterbilden und dafür auch die nötige Zeit eingeräumt bekommen. Es ist offensichtlich, dass unser Wissen über zielführende Führung nicht unverändert bleibt – zum Glück. Auch Führungskräfte sollten neue wissenschaftliche Evidenz zur Kenntnis nehmen und lernen, wie sie selbst Wissen im Unternehmen systematisch sammeln, auswerten und für zukünftige Entscheidungen nutzen können. Wir bieten etwa einen Zertifikatskurs an, den «CAS in HR Value Creation». Dieser richtet sich an Topmanager, die verstehen wollen, was moderne (Personal-)Führung bedeutet, wie man Mitarbeitende für die digitale Transformation begeistert und wie man durch evidenzgeleitete Analysen das notwendige Wissen, aber auch belastbare Frühwarnindikatoren erhält, um nachhaltig erfolgreich durch diesen anspruchsvollen Transformationsprozess zu navigieren.

**Motiviert die Digitalisierung in der Personalsteuerung die Menschen oder werden sie misstrauischer?**

Neue Technologien motivieren nur dann, wenn man sie mit Bedacht und sinnvoll einsetzt. Wenn Mitarbeitende durch schlaue Gruppensoftware unkompliziert und schnell erfahren, an wen sie sich für ein bestimmtes Problem am besten wenden können, oder wenn diese Software hilft, die tägliche Mailflut einzudämmen, dann «stört» eine solche Personalsteuerung nicht, sondern erleichtert vielmehr die Zusammenarbeit im Team. Wenn aber die gleiche Software genutzt wird, um «Mitarbeiterscores» zu bilden, sodass der Vorgesetzte beispielsweise genau sehen kann, wer ein «Starhelfer» ist, dann kann die gleiche Technologie auch demotivieren und Misstrauen erzeugen. In einem solchen Fall ist vorauszusehen, dass gescheitete Mitarbeitende das System zu ihren Gunsten austricksen werden, also genau das Verhalten zeigen, welches sich positiv in ihrem Score widerspiegelt – was nicht unbedingt das Verhalten ist, das ihr Team oder das Unternehmen voranbringt. Das ist natürlich keine gute Basis für eine offene Kultur des Lernens und der Kreativität im Team. Es geht also darum, ein gesundes Mass zu finden, wie sich diese Technologien sinnvoll einsetzen lassen, ohne aber die Unterstützung der Mitarbeitenden zu verlieren.

Interview: Peter Hartmeier, Catrin Wetzel