

Wem folgen wir in der Krise und warum vertrauen wir diesen Menschen? Ein Gespräch mit Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, die zum Thema Vertrauen in Organisationen forscht.

Interview Stefanie Hornung

# „Wir finden Menschen toll, die erfolgreich sind“

## **Personalmagazin: Frau Weibel, Influencer verfügen in sozialen Medien über eine große Reichweite. Wie bedeutsam sind sie aus Ihrer Sicht für das Personalmanagement?**

Antoinette Weibel: Manche Personalmanager, Berater oder Professoren sind auf Social Media sehr aktiv und können andere Praktiker damit inspirieren. Sie haben so gesehen eine gewisse Vorbildfunktion. Prinzipiell sehe ich das Phänomen aber etwas kritisch. Viele von ihnen möchten etwas verkaufen, auch wenn das nicht immer so offensichtlich ist wie sonst im Influencer-Marketing, wo Prominente ein Produkt vorführen. Viele der Influencer verkaufen sich vielmehr als Experten oder Speaker. Sie verbreiten viel Halbwissen und erzählen häufig immer wieder die gleichen Geschichten. Wenn man diesen Personen folgt, würde ich raten, dabei das eigene Denken nicht abzuschalten.

## **Dennoch verfügen Influencer über ein gewisses Renommee. Was macht sie für andere anziehend?**

Jeffrey Pfeffer, Professor für Organizational Behavior an der Stanford Graduate School of Business, beschreibt in seinem Buch „Harte Fakten, gefährliche Halbwahrheiten und absoluter Unsinn“ nicht nur, dass wir Beratern oft blind folgen, sondern auch liebend gern Gurus auserwählen. Ursprünglich waren das außergewöhnliche religiöse Führer, die fanatische Anhänger um sich scharten. Schon länger gibt es Listen wie die „50 Greatest Management Gurus“ oder „Thinkers 50“. Influencer sind die modernen Gurus.

Da greift der „Matthäus-Effekt“: Wir finden Menschen toll, die erfolgreich sind. Ferner wird das Phänomen durch den Mechanismus der sozialen Medien potenziert. Wir lassen uns dabei in gewisser Weise blenden von der Macht der Follower-Zahlen. Da sollte man aufpassen, dass es nicht ideologisch wird oder man blind einer „Glaubensrichtung“ folgt.

Antoinette Weibel nutzt selbst soziale Medien, um interessante Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu verbreiten.

## **Auch so manche Experten hinterfragen wir nicht unbedingt. Was macht den Unterschied aus?**

Schon Aristoteles hat mit dem rhetorischen Dreieck von Ethos, Pathos und Logos wichtige Antworten auf die Anziehungskraft von Worten geliefert: Ein gewisses Pathos ist wichtig. Also die Fähigkeit, eine Botschaft emotional rüberzubringen, was man heute Storytelling nennen würde. Das können Influencer meistens sehr gut. Aber laut Aristoteles sollte die Botschaft auch konsistent sein und einer klaren Argumentation folgen. Zudem ist Ethos wichtig, denn nur dann hatte eine Person früher einen guten Ruf.

## **Und das erfüllen Experten, Influencer aber nicht?**

Wenn ein Experte eine gewisse Linie übertritt, verletzt er sein Ethos. Darüber hinaus muss er auch Logos mitbringen, da er ja qua Definition sehr tiefes Wissen in einer klar begrenzten Domäne hat. Das ist aber bei Influencern nicht immer der Fall. Sie greifen zudem nicht auf langjährig erworbene Kompetenz zurück, wie etwa Ärzte, Anwälte oder Professoren. Da gibt es in der Ausbildung ganz viele Situationen, wo ihr Wissen hinterfragt wird, und was sie zwingt, noch tiefer in die Expertise hineinzugehen. Experten haben einen Wertekodex. Bei den Ärzten ist es der hippokratische Eid, bei den Wissenschaftlern die wissenschaftliche Integrität. Objektive Kriterien sind beispielsweise die Anzahl



der Publikationen oder der Zitationen bei den Wissenschaftlern. Influencer zeichnen sich ja nur durch die Anzahl der Likes und Follower aus. Da ist die Wissensbasis nicht klar.

**In der aktuellen Gesundheitskrise werden Virologen zu Medienstars und gewinnen an Einfluss. Heißt das, wissenschaftliche Expertise ist wieder stärker gefragt?**

Ich bin mir da nicht so sicher. Das Problem ist: Wissenschaft ist immer auf Debatten ausgerichtet. Wir stellen Hypothesen auf, überprüfen sie und dann werden sie gegebenenfalls falsifiziert, also durch empirische Beobachtung oder einen logischen Beweis widerlegt. Außerdem kommen laufend neue Erkenntnisse dazu. Wissen bleibt immer nur vorläufig. Das sehen wir jetzt auch beim Virologen Christian Drosten. Da heißt es dann, die Experten ändern ständig ihre Meinung. Deshalb muss er immer wieder betonen, dass wir eine Unsicherheit haben, aber bestmöglich damit umgehen.

**Das wissen aber manche Menschen nicht zu schätzen?**

Wir können jetzt gut beobachten, dass die meisten Menschen mit wissenschaftlicher Expertise nicht geübt sind, selbst wenn sie studiert haben. Wir lehren das viel zu wenig. Evidenzbasiertes Entscheiden ist nichts für die Ewigkeit. Auch die Evidenz kann

sich ändern. Für diesen Charakter von Wissenschaft fehlt uns die Literacy, also die Fähigkeit, damit umzugehen. Das ist wie mit Digital Literacy auch: Wenn man das nicht gelernt hat, kann man Dinge leicht falsch interpretieren.

**Sie forschen schon lange zum Thema Vertrauen. Machen uns Krisensituationen eher vertrauensselig oder misstrauisch?**

In der Vertrauensforschung müssen wir uns zunächst anschauen, um was für eine Krise es sich handelt. Es gibt viele Studien dazu, was passiert, wenn Unternehmen Personal abbauen. Dies ist meistens mit einer wirtschaftlich schwierigen Situation verbunden. Die momentane Krise ist aber in gewisser Weise beispiellos: Wir erleben eine Bedrohung, die wir nicht recht absehen können. Wir kennen die Konturen der Veränderung noch gar nicht.

In Stresssituationen versuchen wir, uns an Dingen, Personen oder Gruppen festzuhalten. Wenn diese Vertrauen ausstrahlen, sind wir sehr offen dafür. Es kann aber auch das Gegenteil passieren: Wenn sie uns misstrauisch machen, können wir in eine Negativspirale geraten. Das heißt, die Situation macht uns noch mehr Angst oder wir reagieren zynisch oder gar aggressiv darauf.

**Ist Vertrauen denn ein gutes Gefühl in der Krise oder wiegt es uns nicht in einer vermeintlichen Sicherheit und macht uns somit weniger veränderungsbereit?**

Vertrauen hilft uns, Angst zu überwinden – und wer Angst hat, ist meistens nicht sehr kreativ. Gerade in wirtschaftlichen Krisen ist es wichtig, neue Lösungen zu suchen – zum Beispiel wie man mithelfen kann, Kosten zu sparen oder Teamprozesse zu verbessern. Dafür braucht es Führungskräfte, denen man vertrauen kann. Aber auch die Führungskräfte müssen den Mitarbeitenden Vertrauen schenken. Nur wenn die Beschäftigten Entscheidungsspielräume haben, können sie entsprechend agieren. Meistens wissen sie am besten, was im Operativen zu tun ist und welche Hilfsmittel wirklich gebraucht werden. Das geht also in beide Richtungen: Wir brauchen Top-down und Bottom-up Vertrauen.

**Wem vertrauen denn Menschen in der Krise?**

Krisen sind mit dem Gefühl der Unsicherheit verbunden. Wir suchen dann ganz stark nach Menschen, die Wärme ausstrahlen. Ein Kollege von mir hat einmal gesagt: „Trust is like motherhood and apple pie.“ Es ist dieses wohlige Gefühl, das uns hilft, aus der Angstzone herauszukommen und den Kopf für neue Perspektiven zu öffnen.

**Was macht derart vertrauenswürdige Personen aus, die Wärme erzeugen können?**

Die Vertrauensforschung geht dabei von einem „KIW-Modell“ aus. Damit wir anderen Menschen vertrauen, braucht es Wohlwollen und Mitgefühl. Neben diesem W-Faktor sind aber noch zwei weitere Dinge wichtig: Wir vertrauen Menschen, die Integrität beweisen. Diese Personen folgen Prinzipien wie Fairness, Zuverlässigkeit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Das K wiederum steht für Kompetenz, das heißt, wir vertrauen Leuten, die Kompetenz ausstrahlen.

**Wann strahlt jemand Kompetenz aus?**

Das beruht rein auf Zuschreibungsprozessen. Da kaum jemand vollumfängliche Kompetenz besitzen kann, sind vor allem die

Ausstrahlung von Wärme und Integrität wichtig – damit kann man die fehlende Kompetenz ausgleichen. Gerade wenn verschiedene Personen zusammen entscheiden, kann das hohe Vertrauen auslösen, da mehrere Perspektiven hineinspielen. Nehmen Sie die Schweizer Regierung, die aus sieben Bundesräten besteht. Da kommt bei Entscheidungen eine große Vielfalt zum Tragen. Einer der Bundesräte hat kürzlich sinngemäß gesagt: Wir wissen nicht alles, entscheiden immer auf der aktuellen Wissensbasis und müssen dabei flexibel sein. Diese Art der Kommunikation ist in der momentanen Situation die einzige Chance.

**Es empfiehlt sich also für Führungskräfte zuzugeben, dass sie zu wenig wissen?**

Den Beschäftigten etwas vorzuzügel, hilft jedenfalls nichts, gerade wenn es um ein Unternehmen schlecht steht und Budgetkürzungen anstehen. Sie müssen aber vor allem einen kognitiven Brückenschlag schaffen: Sie sollten überlegen, wie kommen wir aus dem ganzen Schlamassel wieder heraus und wo wollen wir eigentlich hin. Es gilt, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, wie man aus der Krise zum Schluss etwas Gutes gewinnen kann. Dazu gibt es zum Beispiel eine Case Study aus einer Organisation im Public Sector, die Mitarbeitende mit ins Boot geholt hat, um die Liquidität zu garantieren und Einsparpotenziale zu identifizieren. Letztlich kommt es auf die Zuversicht an, dass das gelingen kann. Laufend zu kommunizieren, auch wenn es gerade nichts Neues gibt, ist ein weiterer Schlüssel.

**Haben Sie den Eindruck, dass dies in den Unternehmen praktiziert wird? Viele rufen doch nun eher nach einer starken Führungsspitze, weil sie schneller agieren kann als Entscheidungsteams.**

„Man darf nicht vergessen, dass soziale Netzwerke wie LinkedIn etwas Narzisstisches haben.“

Ich beobachte unterschiedliche Wege. Aus Sicht der Vertrauensforschung empfehle ich jedenfalls, Entscheidungen auf mehrere Schultern zu verteilen. Meine Vermutung ist auch, dass derartige Begründungen für Veränderungen in Führungsetagen nicht unbedingt etwas mit der Krise zu tun haben. Oft stecken generell Machtkämpfe dahinter und manche nutzen die Situation, um die eigene Position zu stärken. Das fördert aber nicht gerade das Vertrauen in die Vorgesetzten und die Unternehmensleitung.

**Inwiefern brauchen Führungskräfte Autorität, damit Beschäftigte ihnen „folgen“?**

Es kommt darauf an, wie man Autorität definiert. Manche setzen Autorität quasi mit Expertentum gleich. Die Quelle der Gefolgschaft wäre dann die Tiefe des Wissens. Doch für Manager passt diese Sichtweise eher nicht, da sie klassischerweise gerade ein sehr breites Allgemeinwissen brauchen. Autorität im Sinne von Expertentum kommt in Unternehmen eher dann vor, wenn ich einer Person nicht folgen muss, weil sie mir nicht direkt vorgesetzt ist. Ich folge ihr, weil sie sich mit einem Thema gut auskennt oder eine starke Persönlichkeit ist. Eine hierarchische Autorität, von der ich sowieso abhängig beziehungsweise der ich weisungsgebunden bin, weckt bei mir andere Assoziationen – das ist eher jemand, der die Peitsche schwingt.

**Sind denn HR-Manager in Unternehmen auch so etwas wie Influencer?**

Das waren sie mal Anfang der 80er Jahre. Leider ist das aber nicht mehr so. Das liegt zum einen daran, dass manchen Personalern die Ideenkraft fehlt, einfach mal etwas Neues auszuprobieren. Oft liegt es aber auch generell an dem Ruf, nur noch zu verwalten. Wenn man erst einmal dieses Image hat, ist es schwer, davon wieder wegzukommen. Da hilft es auch nicht, irgendwelchen Modetrends zu folgen. Hilfreicher wäre es, mit einer guten Wissensbasis und Mut neue Initiativen zu starten.

**Auch einige Personalvorstände habe inzwischen viele Follower auf Social Media. Was versprechen sie sich aus Ihrer Sicht davon?**

Dadurch kann man die eigene Machtposition dokumentieren. Schlussendlich ist aber das Real-Life-Netzwerk auf der Top-Management-Ebene wichtiger. Man darf auch nicht vergessen, dass soziale Netzwerke wie LinkedIn etwas Narzisstisches haben. Da kann man schnell reingezogen werden und dann viel Zeit dort verbringen. Andererseits merkt man auch, ob jemand einen Account nicht selbst pflegt und das Ganze leblos wirkt. Aber ein Ort, wo man in Unternehmen einen starken Einfluss ausüben kann, ist es nicht. Da geht es eher darum, Digitalkompetenz zu demonstrieren, was für die eigene Karriere nützlich sein kann.

**Sie selbst haben auch fast 8.000 Follower auf LinkedIn. Wer folgt Ihnen?**

Vermutlich sind es vor allem Personalmanager und Unternehmensvertreter, die eine Kultur des Vertrauens und New Work interessant finden. Durch meinen Beruf lese ich viel und dann teile ich das auch auf meinem LinkedIn-Account. Da knüpfe ich manchmal Kontakte zu Unternehmen, die ich dann für Forschungsarbeiten ansprechen kann und an die ich sonst nicht so ohne weiteres herangekommen wäre. Bisweilen entstehen zudem spannende Diskussionen, aber wir bewegen uns da schon in einer Blase. ■■■