

Wie Vertrauensvorschuss funktioniert

Die Arbeitswelt ist voller Misstrauen. Zu Unrecht. Das belegt HSG-Professorin Antoinette Weibel immer wieder mit Studien über Vertrauens- und Motivationsmanagement.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Antoinette Weibel hat ein positives Menschenbild. Die 52-Jährige sieht bei ihren Zeitgenossen Freude, intrinsische Motivation und Liberalität im ursprünglichen, nicht im eingeeengten ökonomischen Sinn. „Der Mensch kommt eher gut auf die Welt“, meint die Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Doch es reicht ihr nicht, diese Meinung zu vertreten, sie überprüft sie am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA) empirisch. Sprühend vor Arbeitslust untersucht die Forscherin aus Leidenschaft, was bei Mitarbeitern Engagement und Motivation ausmacht, wie Vertrauensmanagement sich in Organisationen auswirkt und wie vertrauensbasierte Führung die Unternehmen voranbringen kann. Wie schon ihre Mentoren, die Professoren Margit Osterloh und Bruno S. Frey 1995 an der Universität Zürich, geht Weibel immer wieder Varianten der Frage nach Vertrauen und Macht auf den Grund.

Geboren in Luzern, aufgewachsen in Berlin und in der Nähe von Zürich, studierte Antoinette Weibel Ökonomie an der Universität Zürich und arbeitete anschließend als wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement. 2002 promovierte sie dort bei Professorin Osterloh. Ihr Thema: „Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken. Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des strategischen Dilemmas.“ Die Ökonomin blieb als Oberassistentin am Osterloh-Lehrstuhl und präsentierte ihre Ergebnisse international auf Kongressen und in wissenschaftlichen Publikationen, bis sie 2008 nach ihrer Habilitationsschrift „Governing Voluntary Work Behaviors“ die Lehrbefugnis für Betriebswirtschaftslehre erhielt.

Noch im Jahr ihrer Habilitation ging Hochschullehrerin Weibel nach langen Zürcher Jahren auf Tour. Zuerst übernahm sie im Fürstentum Liechtenstein den Lehrstuhl für Management an der Universität in der Hauptstadt Vaduz. 2010 folgte die Professorin dem Ruf nach Deutschland: An der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften übernahm sie den Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor. Es folgte im Herbst desselben Jahres der Wechsel an den Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Managementlehre, der Universität Konstanz. In dieser Zeit veröffentlichte Antoinette Weibel mit Forscherkol-

legen Aufsätze zur Wirkung von Vertrauen auf Arbeitnehmer und über die Motivation, mit der Führungskräfte sich in ihrem Führungsstil für Vertrauen oder dagegen entscheiden. Sie geht der Frage nach, ob Ver- und Misstrauen zwei Seiten einer Medaille sind und welche Rolle Vertrauen in virtuellen, oft zusätzlich internationalen Teams spielt, damit diese erfolgreich arbeiten.

Boni zerstören die intrinsische Motivation

Seit 2014 hat die Schweiz ihre Staatsbürgerin wieder. An der Universität St. Gallen startete Antoinette Weibel im Gebiet Personalmanagement – als Ordinaria und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Inzwischen ist das Personalmanagement angesiedelt im FAA und die Vertrauens- und Organisationsforscherin Weibel dort Direktorin. Ihre Schwerpunkte hat die Forscherin mitgebracht. Ihre Studienergebnisse machen sie zu einer vehementen Gegnerin von Boni, die ihrer Ansicht nach „auf der Teppichetage“ Fehlanreize schaffen und die intrinsische Motivation zerstören. Aktuell läuft an ihrem Lehrstuhl eine Dissertation über die Einführung von Team-Boni in einem Unternehmen – mit allen Risiken der Feldforschung. „In Unternehmen tobt das Leben“, sagt die Wissenschaftlerin. So manche modische Managementmethode geht für Weibel in die falsche Richtung. Nicht nur, aber auch unter wirtschaftsethischen Überlegungen. So auch das Performance Management, an dem sie fundierte Kritik übt. New Work brauche eigenständige entscheidungsfreudige und kreative Mitarbeiter und Führungskräfte. Das System aber basiere auf Misstrauen, versuche zu vermessen, was nicht messbar ist, nämlich Kreativität und Einzigartigkeit. Und schließlich verursachten ständige Vergleiche und übermäßige Leistungstransparenz eine emotionale Erschöpfung. „Der interne Wettbewerb ist wenig förderlich für die Motivation des Einzelnen und das Arbeitsergebnis der Teams“, sagt Forscherin Weibel voller Überzeugung – und setzt ein klares Bekenntnis dagegen: „Vertrauen lohnt sich.“

Dieses Wissen muss in die Unternehmen getragen werden. „Wie kann man es gescheiter machen?“, fragt die Betriebswirtin, die vorrechnet, dass für unsinnige Führungsmethoden viel Budget versenkt wird. Die Professorin will dagegen „eine

relevante Forschung vorantreiben“. Das bedeutet für sie eine praxisorientierte Forschung und eine Forschung, die auch die ethische Frage stellt: „Welche Art des Zusammenlebens wollen wir?“ Professorin Weibel setzt mit Kollegen die interdisziplinäre Webseite www.goodorganisations.com auf, die sie einen „virtuellen Salon mit geladenen Leadern“ nennt und – als Bücherfan mit umfangreicher Hausbibliothek – auch „Bibliothek der guten Praxis“. Goodorganisations geht gerade an den Start und hat sich zum Ziel gemacht, der Organisationsforschung eine dezidiert humanistische Seite zu verleihen.

Forschen macht Arbeit und Vergnügen, so wirkt es auf Gesprächspartner, wenn Antoinette Weibel von ihren Projekten berichtet. Wobei intensive Arbeit zwischen Büchern und in der Onlinewelt ohnehin Spaß zu machen scheint, weil sie die Neugierde teils zufriedenstellt, aber teils auch unbekannte Themenfelder öffnet. Und weil jede Forschungsfrage eigene Details in den Vordergrund stellt, entscheiden sich genau daran das Konstrukt und die Methoden, die angewendet werden am FAA. Quantitativ in Feld- oder Survey-Experimenten und Befragungen sowie qualitativ in Fallstudien: Bei den wissenschaftlichen Methoden gibt es keine Denkverbote. „Außer Laborexperimenten habe ich schon alles gemacht“, sagt Antoinette Weibel. „Aber auch die will ich für die Zukunft nicht ausschließen.“ Wer das Vertrauen in die Europäische Union erforschen möchte, benötigt einfach andere Instrumente als derjenige, der Stakeholder-Misstrauen untersucht.

Der Erfolg gibt ihr Recht: Antoinette Weibel erlangt in Forschungsrankings regelmäßig gute Platzierungen. Und auch die praxisorientierte Community hat sie entdeckt: In diesem Jahr zählt Antoinette Weibel erstmals zu den 40 HR-Köpfen, die das Personalmagazin alle zwei Jahre aus Wissenschaft, Management und Beratung auswählt. Ihre exzellente Forschung und ihre Zusammenarbeit mit Unternehmen spielten eine Rolle, aber auch, dass sie statt auf technische Überwachung von Mitarbeitenden auf ein höheres Einfühlungsvermögen der Führungskräfte setzt.

Algorithmen beeinflussen das Vertrauensverhältnis

Die passionierte Forscherin dreht ihr Vertrauensthema dynamisch und mit einem konsequenten Blick auf Aktualität weiter. Natürlich haben auch die Algorithmen Einzug gehalten in ihrer Forschung. Ein noch junges Projekt geht der Frage nach, wie Algorithmen das Vertrauensverhältnis am Arbeitsplatz beeinflussen. Wie wirken Fehlermeldungen von Maschinen und wie die von Vorgesetzten? Es gäbe so viele Themen, so Weibel, dass sie vielen interessierten kommenden Akademikerinnen Bachelor- und Masterarbeiten anbieten und ihre Promotionen betreuen könne. Dabei gilt auch in der Lehre die Grundhaltung, über die die Hochschullehrerin forscht: Studierende und Institutsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter erhalten einen Vertrauensvorsprung. Aber ein Vertrauensklima



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL

Ordentliche Professorin für Personalmanagement
 FAA – Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten
 Universität St. Gallen
antoinette.weibel@unisg.ch
www.faa.unisg.ch

braucht auch klare Grenzen; schwierig wird es, wenn das Vertrauen der anderen Teammitglieder wiederholt ausgebeutet wird. Hier bedarf es manchmal auch offener und kritischer Gespräche. Wenn keine Veränderung spürbar ist, muss man sich auch mal trennen. Ihren Studentinnen und Studenten, die in die betriebliche Praxis gehen, will die Hochschullehrerin „kritisches Denken mit auf den Weg geben“. Dazu gehört auch die Integration wirtschaftsethischer Diskurse in die Betriebswirtschaftslehre.

Das bringt Antoinette Weibel auch in wissenschaftliche Netzwerke ein – als Präsidentin des First International Network of Trust Researchers (FINT) und als Vorstandsmitglied SAGW Schweizerische Akademie für Sozial- und Geisteswissenschaften. Ob Ehrenamt oder Lehre, Forschung oder Unternehmenspraxis, Vortrag oder Diskussion – ihr Motto bringt USG-Professorin Weibel leicht unter: „Trust rocks.“