

Von einer Unternehmens- zu einer Vertrauenskultur

«Vertrauen kann man zurückgewinnen»



Alessandro Sgro
Chefökonom IHK



Michael Götte
Leiter kantonale Politik
IHK

Frau Weibel, haben wir in der Schweiz eine Vertrauenskrise?

Erstaunlicherweise nein. Das Vertrauen in öffentliche Institutionen hat erstmals wieder zugenommen – unabhängig davon, ob wir nun immer zufrieden sind mit der Regierungsarbeit während der Coronapandemie. Wir haben für die Schweiz zwar leider keine Daten, aber die europäischen können wir für diese Analyse gut heranziehen.

Woran messen Sie das?

Im Vergleich mit unseren europäischen Nachbarn sind wir zumindest subjektiv nicht schlechter und vor allem mit einem höheren Freiheitsgrad durch die Coronakrise gekommen. Die Frage, die sich nun stellt, lautet: Wie belastbar ist dieses Vertrauen und würde man dies auch im Nachhinein so sehen? In der Krise beurteilt man ganz anders als zum Zeitpunkt, wenn man aus der Krise herauskommt. Für die langfristige Entwicklung des Vertrauens ist die Krise nach der Krise entscheidend: Schaffen wir es, die wirtschaftliche Krise ohne Massenarbeitslosigkeit und starke Rezession zu überwinden?

Ein hochemotional geführter Abstimmungskampf bei der Unternehmensverantwortungsinitiative oder die jüngst gescheiterte Abstimmung zur E-ID werfen eine zentrale Frage auf: Ist das Vertrauen in Unternehmen und den Staat verloren gegangen? Michael Götte, Leiter kantonale Politik IHK, und Alessandro Sgro, Chefökonom IHK, im Gespräch mit Prof. Dr. Antoinette Weibel, ordentliche Professorin für Personalmanagement an der Universität St.Gallen und Co-Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten (FAA). Ihre Spezialgebiete sind seit über 20 Jahren Vertrauen und Mitarbeitermotivation. Aktuell schreibt sie an einem Buch über verantwortungsvolle Führung.

Einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Erholung leisten viele Unternehmerinnen und Unternehmer.

Wie sieht es denn mit dem Vertrauen ihnen gegenüber aus? Stichwort Unternehmensverantwortungsinitiative.

Das muss man etwas differenzierter betrachten. Man kann nicht alle Unternehmen gleich betrachten. Es gab einige Unternehmen, die mit ihren Exzessen das Vertrauen definitiv nicht gefördert haben. Aber grundsätzlich zeigt gerade der Umgang mit dem Homeoffice, dass ein Vertrauen zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern vorhanden ist. Das ist ein positives Zeichen.

Dennoch besteht der Eindruck, dass verschiedene politische, gesellschaftliche und unternehmerische Anspruchsgruppen in den vergangenen Jahren stark auseinandergedriftet sind.

Ja, das ist aber längst nicht so ausgeprägt wie zum Beispiel in den USA. In der Schweiz ist zum einen die Ungleichheit nicht so gross und zum anderen führte das nicht zu einem Misstrauen. Das ist sehr wichtig in der Einschätzung.

Weshalb?

Wenig Vertrauen kann man zurückgewinnen, bei einem ausgeprägten Misstrauen wird das

schwierig. Gesunkenes oder kein Vertrauen bedeutet noch kein Misstrauen. Misstrauen zeigt sich vor allem darin, dass man einander nicht mehr zuhört und die Gewaltbereitschaft hoch ist. Das hat mit zwei Sachen zu tun: wirtschaftlicher Druck und Bedrohung der Kernwerte. Werte spielen für eine Stärkung des gegenseitigen Vertrauens eine wichtige Rolle.





Dennoch: Die Coronapandemie hat die Distanz vergrößert. Wie gelingt es, gegenseitig das Vertrauen wieder zu stärken?

Wir müssen wieder mehr miteinander reden, dem anderen nicht ins Wort fallen, versuchen, den anderen zu verstehen. Das hört sich sehr trivial an. Durch die Arbeitsintensivierung hat der Dialog in den vergangenen Jahren grundsätzlich stark gelitten. Dabei spielen auch die neuen technologischen Entwicklungen und Kommunikationsformen eine Rolle. Hier sahen wir gerade während der Pandemie aber auch ganz neue Formen des Austauschs. So konnte ich mich selbst in einem virtuellen Pub mit dem COO von IMG und einem ehemaligen buddhistischen Mönch austauschen. Es muss uns gelingen, zwischen verschiedenen Gruppen wieder Verbindungen herzustellen.

Das heisst, Unternehmen müssen an der Unternehmenskultur ansetzen?

Es ist sehr schwierig, eine Kultur zu verändern. Die entscheidende Frage, die sich ein Unternehmer stellen muss, ist: Was möchte ich in meinem Unternehmen. Einfach Arbeitsplätze möglichst halten? Oder möchte ich Mitarbeitende, die mitdenken und aufmerksam sind und so einen zentralen Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern?

In einer immer wettbewerbsintensiveren Wirtschaft ist Letzteres zentral.

Genau. Agilität ist heute gefragt, das erfordert viel mehr Kreativität der Arbeitnehmenden. Wir wollen, dass sie sich mehr einbringen. Und dazu benötigen wir eine ausgeprägte Vertrauenskultur.

Wie erreicht dies ein Unternehmen?

Das kann man nicht per Knopfdruck. Das ist ein Prozess, benötigt Zeit und hat zu grossen Teilen mit der inneren Haltung einer Führungskraft zu tun.

Wie werden sich die Anforderungen an sie verändern?

Ich glaube fest, die innere Haltung einer Führungskraft muss sich sehr stark verändern. Es ist ein viel höheres Mass an Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden notwendig. Mitarbeitende wagen etwas und engagieren sich,



wenn sie die entsprechenden Freiräume erhalten und bei einem Misserfolg nicht gleich Angst um den Job haben müssen. Dieses Rüstzeug fehlt heute zu weiten Teilen in den traditionellen Management-Lehrgängen.

Welche Schlüsselkompetenzen werden entscheidend sein für das gegenseitige Vertrauen?

Es sind Fähigkeiten gefragt, die bis heute noch gar nie gefragt waren. «Wer führen will, muss Menschen mögen» wird vom Modeslogan zur dringenden Notwendigkeit. Wer Vertrauen gewinnen will, tut gut daran, selbst einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Zum Schluss braucht es aber vor allem eine neue Sichtweise: Menschen sind keine Mittel, sondern gehören in den Mittelpunkt.

Welchen Beitrag für ein verstärktes gegenseitiges Vertrauen in den Unternehmen und gegenüber der Gesellschaft und Politik kann die Forschung an Ihrem Institut leisten?

Die Forschung bringt verschiedene Aspekte zum Ausdruck. Wir erforschen etwa, wie man durch personalwirtschaftliche Instrumente oder auch durch das richtige Zusammenwirken von Arbeitsrecht und Technologie Mitarbeitervertrauen erhalten oder sogar stärken kann. Zudem bieten wir auch Lehrgänge für die Praxis an. Mit unserem Förderverein stehen wir zudem in einem engen Austausch, um zu lernen, was die Praxis wirklich beschäftigt und

wie wir das – eben nicht nur aus dem Elfenbeinturm – begleiten können.

Wie hat sich Ihre wissenschaftliche Tätigkeit in Bezug auf eine veränderte Vertrauenswahrnehmung in den vergangenen Jahren verändert?

Ich arbeite seit 20 Jahren an dieser Thematik. Damals wurde ich betreffend meine kritische Haltung gegenüber zum Beispiel Boni als Kommunistin bezeichnet. Dabei ist mein Gedankengut absolut liberal. Mit Boni zu locken und Menschen «trainieren» zu wollen hat nichts mit Unternehmertum zu tun – ja, ist eigentlich recht planwirtschaftlich, da man Menschen «verplant und mit der Karotte an den Plan binden möchte». Das wird heute auch im Rahmen agiler Methoden ähnlich thematisiert und trifft auf offene Ohren. Zudem ist das Interesse am Thema Vertrauen viel grösser geworden. So gibt es heute Unternehmen, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Lohn selber festlegen. Es weht ein anderer Zeitgeist, mit den ursprünglichen Methoden kommen wir nicht mehr weiter.

Wird das gegenseitige Vertrauen nach der Pandemie grösser oder kleiner sein?

Ich glaube, es wird die Spreu vom Weizen getrennt. Man wird sehen, welche Unternehmen Krisen meistern können und wer aus der Krise lernt. Hier wird auch das Vertrauen höher sein.