

Das Vertrauensmanagement wirkt schwabbelig wie ein Pudding. Doch sorgt gerade seine Beweglichkeit dafür, dass mehr und mehr Firmen darauf setzen.



Vertrauen am Arbeitsplatz

Den Pudding an die Wand nageln

Zu viel Kontrolle am Arbeitsplatz ist «out». Davon ist Antoinette Weibel, Leiterin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, überzeugt. Denn Unternehmen, die auf Vertrauen setzen, haben motiviertere und leistungsstärkere Mitarbeitende.

TEXT
CARMEN PÜNTENER

FOTOS
SIMONE GLOOR

Die Credit Suisse erhofft sich, durch digitale Kontrolle das Fehlverhalten von Mitarbeitenden vorherzusagen. Die Grossbank ist dabei, eine Software zu entwickeln, die E-Mails der Börsenhändler durchleuchtet, ungewöhnliche Aktivitäten beim Gebrauch von Badge und Mobiltelefon aufdeckt und diese systematisch auswertet. So spürt sie sogenannte «toxic combinations» auf, giftige Kombinationen. Dafür ging die CS im Frühling eine Allianz mit dem kalifornischen Softwareunternehmen Palantir ein, das unter anderem für den amerikanischen Geheimdienst CIA und für das US-Militär tätig ist. «Das ist die totale Kontrolle am Arbeitsplatz, Big Brother», sagt Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, «und gegenüber den Mitarbeitenden ein starkes Signal; die Bank stellt jeden unter Generalverdacht.»

Kontrolle fördert Angstkultur

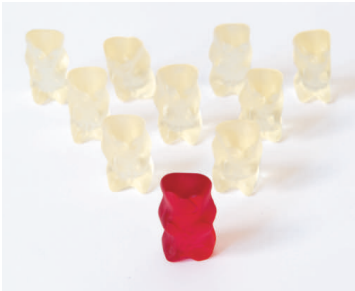
Kontrollmechanismen in Unternehmen sind vielfältig. Dazu gehört etwa, für den einzelnen Mitarbeitenden Ziele zu definieren und diese beim Mitarbeitergespräch jährlich zu kontrollieren. Leicht zu überprüfen sind Zahlenziele, erzielter Umsatz, Verkaufszahlen, Einhaltung der vorgegebenen Arbeitszeit. Doch solange Menschen die Arbeit ausführen, sind Kontrolllücken unvermeidlich. Im klassischen Managementansatz, der eine Hierarchie von oben nach unten vorsieht, steuern Unternehmensregeln schlecht zu kontrollierende Komponenten. Eigens dafür installierte Compliance-Abteilungen sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden die Richtlinien einhalten. Es werden Leistungsaudits durchgeführt, leistungsorientierte Bezahlung und Beförderung ist Usus. «Unternehmen setzen oft zu stark auf messbare, spezifische, anspruchsvolle, quantitative und ehrgeizige Ziele. Doch wir wissen aus Studien, dass dies dazu führt, dass die Leute keine ethischen Dilemmas mehr erkennen und im Extremfall bewusst unethisch handeln.»

Im klassischen Management wird derjenige belohnt, der Erfolg hat. Wer bei der Kontrolle die Ziele nicht erreicht, erhält keine oder weniger Lohnerhöhung, wird versetzt oder im Extremfall entlassen. Methoden, die eine Angstkultur im Unternehmen fördern, ist Antoinette Weibel überzeugt: «Das Prinzip Karotte oder Peitsche ist der Unternehmenskultur nicht förderlich. Denn wer arbeitet in einem solchen Unternehmen? Das sind nicht Menschen, die mitdenken und gute Teamplayer sind, sondern Menschen, die auf Geld aus sind oder auf Macht.»

Vertrauen als Schlüsselkompetenz

Antoinette Weibel plädiert für ein Vertrauensmanagement anstelle von zu viel Kontrolle. Dabei gibt der Vorgesetzte seinen Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss und fördert damit das Engagement des Einzelnen. Eigentlich nichts Neues, haben doch schon immer viele kleine, vor allem patrongeführte KMU die Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen aufgebaut. Doch das Konzept sei schwierig zu definieren. «Das ist, wie Pudding an die Wand zu nageln. Der Einzelne muss gewillt sein, sich auf den anderen einzulassen. Derjenige, der den Vertrauens-

Von «top-down» bis «bottom-up» Kontrolle im Management



Top-down-Management

URSPRUNG

Frederick Winslow Taylor (1856–1915), ein amerikanischer Ingenieur, gilt als Begründer der Arbeitswissenschaft und des hierarchischen Top-down-Modells. Fast alle klassischen Managementmodelle der Betriebswirtschaftslehre basieren auf dem tayloristischen Grundprinzip, in dem Arbeitsabläufe prozessgesteuert sind.

MERKMALE

- Detaillierte Vorgaben der Arbeitsmethoden
- Zielvorgaben für den Einzelnen, die meist auf Zahlen basieren wie Umsatz, Verkaufszahlen
- Überprüfung der Ziele im jährlichen Mitarbeitergespräch
- Mitarbeitende erhalten «Noten»
- Entlohnungssysteme mit Boni
- Compliance-Abteilungen überprüfen, ob Angestellte Richtlinien einhalten
- Einwegkommunikation inklusive Aufsichtspflicht des Vorgesetzten

ANWENDUNG

Viele Grosskonzerne und KMU über alle Branchen hinweg. Alle Unternehmen, die nach stark hierarchischen Prinzipien funktionieren, wie etwa Syngenta, Volkswagen, Novartis.



Vertrauensmanagement

URSPRUNG

Das Vertrauensmanagement ist ein Ansatz, der von verschiedenen Lehrstühlen der Universitäten St. Gallen, Harvard, Florida und von der London Business School geprägt ist. Der Fokus liegt auf dem Vertrauensvorschuss, den Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden geben, worauf diese engagierter und motivierter arbeiten. Viele Aspekte haben bereits Eingang in die Managementpraxis gefunden und werden dort mehr oder weniger stark in bestehende Unternehmensstrukturen integriert.

MERKMALE

- Mitarbeitende arbeiten selbstorganisiert und kontrollieren sich selber
- Unternehmen gibt Richtlinien, Leitsätze und Werte vor
- Eingangskontrolle (Rekrutierung) erhält einen höheren Stellenwert
- Mitarbeitende identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und leben eine aktive Fehlerkultur
- Feedback hat einen höheren Stellenwert als Beurteilungen
- «Warum- und -wozu»-Ziele statt Zahlenziele

ANWENDUNG

In vielen Hochrisikoorganisationen wie Spitälern, Fluggesellschaften, Kernkraftwerken oder Chemieunternehmen. Ausserdem in vielen KMU. Beispiele sind Victorinox, Skyguide, Southwest Airlines.



Netzwerkmanagement

URSPRUNG

Bereits in den 1920er-Jahren wurde erste Kritik am tayloristischen Managementansatz laut. Schriftsteller wie Aldous Huxley («Schöne neue Welt») und Jewgenij Samjatin («Wir») legten literarische Gegenbilder vor. Ab Mitte der 1960er-Jahre steuerte die humanistische Bewegung den Managementfokus auf die Mitarbeitenden und ihre psychische Verfassung.

In den letzten 30 Jahren bildeten sich viele neue Ansätze aus netzwerkartigen Bewegungen heraus, wie die KaosPilot School, eine Managementschule, die neue, kreative Ansätze lehrt. Auch die durch partizipative Unternehmensstrukturen geprägte Holakratie-Methode des amerikanischen Geschäftsmanns Brian Robertson steuert in eine ähnliche Richtung. Unternehmen aus vier Kontinenten haben sich 1998 zur Bewegung «Beyond Budgeting» zusammengeschlossen und einen neuen Managementansatz «jenseits von Weisung und Kontrolle» in einem Zwölfpunkteplan festgelegt.

MERKMALE

- Dezentrale Organisation
- Netzwerkartige oder zelluläre Strukturen
- Mit Werten statt Regelwerken lenken
- Mitarbeitende erhalten Raum zum Handeln und kontrollieren sich selbst
- Teams sind ergebnisverantwortlich und definieren ihre Ziele selbst
- Belohnung basiert auf gemeinsamem Erfolg

ANWENDUNG

In vielen Start-ups und in Branchen, wo Innovation einen hohen Stellenwert hat. Beispiele sind Goretex, Haufe-Umantis, Pixar.

vorschuss gibt, geht ein Risiko ein. Er nimmt an, dass es klappt. Das ist etwas sehr Irrationales.»

Der Chef als Botschafter

Das persönliche Wohlbefinden des Mitarbeitenden erhält beim Vertrauensmanagement mehr Gewicht. Er kontrolliert sich quasi selbst. Sein Vorgesetzter fördert und schätzt ihn, worauf er mehr Engagement zeigt. Das hat seine Vorteile: So ergaben Forschungen der letzten Jahre, unter anderem der London und Harvard Business Schools, dass Mitarbeitende, denen vertraut wird, eine bessere Menschenkenntnis haben und zum Unternehmen eine enge Bindung eingehen.

Zudem steigt ihre Leistung. Diesen sogenannten Pygmalion-Effekt haben die beiden amerikanischen Psychologen Robert Rosenthal und Lenore Jacobson bereits 1965 nachgewiesen. Wenn Lehrer davon ausgehen, dass ihre Schüler talentiert und lernbegierig sind, gestalten sie einen Unterricht, bei dem die Schüler besser lernen und am Schluss erfolgreicher sind. Das Gegenteil ist der Golem-Effekt. «Wenn ich denke, dass alles Pfeifen sind und sie auch behandle wie Pfeifen, dann nimmt ihre Leistung ab. Das ist auch im Management so», sagt Antoinette Weibel.



Foto: Stefan Zürrer

Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, plädiert für ein Management, das auf Vertrauen basiert.

Ihr Modell verlangt nach einer anderen Art von Führungskräften: «Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden als Wissensarbeiter sehen und sich selbst nicht als einsames Genie an der Spitze.» Führungskräfte treten in den Hintergrund, werden statt zu Kontrolleuren zu Koordinatoren und Botschaftern, zum Beispiel von bestimmten Werten, die das Unternehmen vertritt.

Hört die Kontrolle also dort auf, wo Vertrauen anfängt? Gemäss der Professorin nicht. «Jede Firma braucht eine gemeinsame Sicht auf gewisse Dinge. Das heisst, sie muss Regeln definieren und diese in irgendeiner Form kontrollieren.» Neben der Selbstkontrolle sei die soziale Kontrolle im Team zentral: Die Mitarbeitenden leben eine aktive Feedbackkultur und weisen einander auch auf Fehler hin.

Wichtig seien dabei Regeln, wie das Team mit Konfliktsituationen umgehen solle, um zum Beispiel Mobbing zu verhindern. Und schliesslich finde die Kontrolle bei der Selektion von neuen Mitarbeitenden statt: «Die Personalverantwortlichen müssen viel mehr Wert auf Sozialkompetenzen legen. Sie müssen mehr «Vertrauen» engagieren, Menschen mit Intuition und sozialer Intelligenz, und diese auch in wichtigen Positionen einsetzen.»

Vertrauensmanagement ist billiger

Antoinette Weibels Ansatz stösst in Wirtschaftskreisen nicht nur auf offene Ohren. «Ein Unternehmer sagte mir einmal: «Frau Weibel, das Leben ist kein Ponyhof.» Doch es wäre für einige Unternehmen gut, wenn sie sich etwas mehr in Richtung Ponyhof aufstellen würden.»

Was die Manager verstehen, sind wirtschaftliche Parameter. Und hier hat Antoinette Weibel starke Argumente: «Wie viele Mitarbeitende mussten die Banken in den Compliance-Abteilungen anstellen? Wie viel Geld steckt die Credit Suisse in ihre geplante Betrugssoftware? Wie viele Manager haben vor allem Überwachungsfunktionen und sind gar nicht produktiv tätig? Das sind alles sichtbare Kosten, und diese wachsen immer stärker.» Wer zu einer Vertrauenskultur wechsele, investiere vor allem am Anfang: «Die Firma muss die Unternehmenskultur verändern. Einige Mitarbeitende machen den Wechsel nicht mit und kündigen. Neues Personal muss sie ersetzen. Doch hat sich die Vertrauenskultur einmal etabliert, wird das System fast zum Selbstläufer.»

Für Antoinette Weibel bleibt darum unverständlich, dass stark kontrollierte Unternehmen Schwierigkeiten mit noch mehr Kontrolle begegnen. Und dies sei nicht nur bei den Banken so: «In Amerika hat ein DHL-Fahrer heute schon einen Chip in der Kleidung, der jede seiner Bewegungen aufzeichnet.»

Umdenken im Kleinen

Nicht nur Antoinette Weibel betrachtet die Kontrollstrukturen in der Wirtschaft kritisch. So haben sich zum Beispiel 1998 mehrere Unternehmen, darunter Dell, Netflix, Toyota, Trisa und Aldi, zu einer Forschungsinitiative zusammengeschlossen, die sich «Beyond Budgeting» nennt, zu Deutsch «jenseits von Weisung und Kontrolle». Die Firmen richten sich nach einem Zwölfpunkteplan, der vor allem auf das Team als eigenständige Einheit fokussiert. Die Teams sind ergebnisverantwortlich, erhalten Raum zum Handeln und stecken sich ihre Ziele selber. Der Erfolg wird gemeinsam erzielt, die Teamleistung anstatt die Einzelleistung belohnt.

Diese Veränderung findet mehr und mehr auch in kleinen Unternehmenseinheiten von grösseren Firmen statt. «Immer häufiger experimentieren agile kleine Bereiche in Firmen, zum Beispiel in Versicherungen, mit Design-Thinking herum. Dabei kommen für die Entwicklung eines Produkts Personen aus unterschiedlichen Disziplinen in einem kreativen Umfeld zusammen. Kleine Dinge und oft nur Episoden. Zukunftsmusik, aber ich habe tatsächlich das Gefühl, es tut sich etwas. Zum ersten Mal, seit ich unterrichte, wittere ich Morgenluft.» ●