



Vertrauen aktiv managen

Von Antoinette Weibel, Simon Schafheitle und Alice Rickert



Die Datafizierung der Arbeitswelt erzeugt ein Überwachungsklima in Unternehmen und hat das Potenzial, das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber fundamental zu erschüttern. Es ist daher an der Zeit, Vertrauen aktiv zu managen. Ein Weckruf an HR.

● Im Zuge der Digitalisierung erobern sogenannte Datafizierungstechnologien immer stärker die Arbeitswelt. Diese Technologien zielen darauf ab, Mitarbeitende inklusive ihrer sozialen Beziehungen in numerische Werte zu übersetzen, um HR-Instrumente und andere Managementpraktiken maßzuschneidern.

Datafizierungstechnologien finden in nahezu allen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus Anwendung. Ein konkretes Beispiel ist die Analyse von Mitarbeiter-Netzwerken im Unternehmen. Mit Hilfe dieser Technologien kann präzise analysiert werden, wie sich das interne Netzwerk von neuen Mitarbeitenden entwickelt, wie schnell, mit wem und zu welchem Zweck neue Kontakte geknüpft werden, wie belastbar diese sind und in welcher Diversität dies geschieht. Durch den Vergleich mit historischen Daten sind bereits nach kurzer Zeit Vorhersagen über die langfristige Entwicklung möglich. Basierend darauf können individuelle Maßnahmen für den Mitarbeitenden ergriffen werden, wie zum Beispiel Coachings oder die Zuweisung von Mentorinnen und

Mentoren. Trotz dieser Potenziale bleibt für die Mitarbeitenden oft der (strategische) Zweck hinter dem Einsatz dieser Analysen unklar. Insbesondere auch mit Blick auf die neuartigen und sehr „feinstofflichen“ Möglichkeiten der Vermessung, stellt der Einsatz von Datafizierungstechnologien das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und ihrem Arbeitgeber auf den Prüfstand.

Spätestens mit dem letzten Entwicklungsschritt neuronaler Netze hat auch die gesellschaftliche Debatte um Utopie und Dystopie dieser Technologien wieder an Fahrt aufgenommen. Yuval Harari beschreibt in „Homo Deus“ beispielsweise eine Zukunft, in der Menschen mithilfe von Datafizierungstechnologien götterähnliche Fähigkeiten erlangen. Im Gegensatz dazu warnt Shoshana Zuboff in ihrer wegweisenden Arbeit zum Überwachungskapitalismus vor den Auswirkungen von Datafizierungstechnologien auf die Arbeitswelt und die Gesellschaft. Sie betont, dass die Nutzung persönlicher Daten für wirtschaftliche Zwecke und die Automatisierung von Tätigkeiten durch Technologien das Risiko birgt, die individuelle Autonomie einzuschränken, die Menschheit abhängig zu machen und letztendlich zu unterwerfen.

HR erwache!

Auch in der Wissenschaft werden mahnende Stimmen laut. Bisherige technologische Disruptionen wurden letztlich immer erst durch staatliche Regulierungen in eine Richtung gelenkt, die dem Wohle der Menschheit dienen. Organisationsforscher verlangen zudem, man solle A-priori-Bedingungen identifizieren, die Organisationen entwickeln müssen, um den Einsatz selbstlernender Technologien zu lenken. Nur so können negative Auswirkungen, wie etwa ein toxisches Überwachungsklima oder der dauerhafte Stress von Mitarbeitenden, verhindert werden. Wir gehen auf der Grundlage unserer eigenen Studien noch einen Schritt weiter und sagen: Technologischer Fortschritt am Arbeitsplatz wird zum Rückschritt für Mitarbeitende – es sei denn, HR springt beherzt in die Rolle als aktive Vertrauensvermittlerin. Es steht viel auf dem Spiel! Die Datafizierung führt zu einer Neudefinition und Reorientierung des menschlichen Wertbeitrags mit oft ungewissem Ausgang. Es schlägt also die Stunde eines Personalmanagements, das sich Pflege und Erhalt von Vertrauensbeziehungen wieder zur Kernaufgabe macht.

Durch Datafizierung spüren Mitarbeitende ihre individuelle Verletzlichkeit in besonderem Maße, und damit einhergehend dürften Angst und Skepsis zunehmen. Die Bereitschaft, sich trotzdem verletzlich zu zeigen, bildet jedoch die Grundlage für das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihren Arbeitgeber, die hier nun neu überbrückt werden muss. Nur mit Vertrauen können all jene Attribute entstehen, die für eine zukunftsgerichtete Zusammenarbeit entscheidend sind – Engagement mit Kopf und Herz, Mitdenken und Mitgestalten sowie das Schaffen von Organisationen, deren Selbstverständnis über die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Steueraufkommen hinausgeht. Die HR-Abteilung hat hier eine Schlüsselfunktion inne und kann durch aktives Vertrauensmanagement den humanistischen Nutzen der Datafizierung sicherstellen und damit das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Arbeitgeber erhalten.

Ausgang ungewiss: Verletzlichkeit in der datafizierten Arbeitswelt

Datafizierungstechnologien machen Verletzlichkeit bewusst, weil sie Unsicherheit schaffen und uns die mögliche Instrumentalisierung der Menschen vor Augen halten. Dies liegt (1) an ihrem Black-Box-Charakter, (2) an ihren beständigen Funktionserweiterungen und (3) an ihrer weitreichenden Steuerungswirkung. Mit Black-Box-Charakter meinen wir die fehlende Nachvollziehbarkeit für Mitarbeitende (oder Personalmanager und Führungskräfte), wie und warum Datenpunkte eine Entscheidungsempfehlung motivieren. Die Systeme sind von Natur aus häufig undurchsichtig, da sie oft auf proprietären und nicht offengelegten Algorithmen basieren und darüber hinaus ihren Anwendungsbereich „intelligent“ verändern. Zweitens entwickeln solche Technologien stets neue Funktionalitäten. Diese Funktionserweiterungen (englisch: „function creep“) wirken meist im Verborgenen und ermöglichen nicht selten auch eine unangemessene oder übergriffige Nutzung. Ganz konkret bedeutet das, dass die Konsequenzen invasiver Überwachung erst erkannt werden, wenn Mitarbeitende bereits darunter leiden. Drittens funktionieren Datafizierungstechnologien sehr oft präskriptiv, das heißt sie wählen das vermeintlich optimale Zukunftsszenario automatisiert aus, sodass die menschliche Selbstbestimmung und Führungsbeziehungen außer Kraft gesetzt werden können.

In der Gesamtschau führen diese technologischen Eigenschaften den Mitarbeitenden ihre Verletzlichkeit im Arbeitsverhältnis vor Augen; und zwar auf zwei Arten. Einerseits fühlen sie sich ausgeliefert, weil Datafizierungstechnologien Unsicherheit darüber schaffen, welche Erwartungen der Arbeitgeber an die Mitarbeitenden in der „neuen“ Arbeitsumgebung hat und wie sich der Arbeitgeber in der Zukunft verhalten wird. Zum Beispiel können neue technologische Fortschritte unterschiedliche Qualifikationsanforderungen schaffen oder zwischenmenschliche Gefüge der Organisation verändern. Im Zentrum steht hier das Zusammenspiel zwischen (mangelnder) Vertrautheit und Vertrauen. Andererseits tritt auch die sozial-emotionale Verletzlichkeit stärker in den Vordergrund, da Technologien dazu verwendet werden können, Menschen zu bloßen „Rädchen im Getriebe“ zu reduzieren und sie zu dehumanisieren oder voneinander zu entfremden. Damit steht bei der sozial-emotionalen Verletzlichkeit nichts anderes als der Erhalt unserer Menschlichkeit auf dem Prüfstand. Mitarbeitende sind darauf

angewiesen, dass ihr Arbeitgeber ihnen ermöglicht, unter „anständigen“ Beschäftigungskonditionen sinnvolle Arbeit leisten zu können. Diese sozial-emotionale Verwundbarkeit spiegelt sich in der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die die Grundlage des moralischen Vertrauens bildet.

Der symbolische und der strukturelle Weg zum aktiven Vertrauen

Die beiden herausgestellten Dimensionen der Verletzlichkeit motivieren eine systematischere Verarbeitung von Vertrauen, bei der Mitarbeitende aktiv nach Vertrauenssignalen suchen und diese neu bewerten. Etablierte Bauchentscheidungen werden neu geprüft und eine gesteigerte Achtsamkeit stellt die gewohnte Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehung infrage. Unternehmen, die das Vertrauen inmitten dieser fundamentalen Unsicherheit bewahren möchten, müssen Vorleistungen erbringen: es sind sowohl symbolische/kulturelle Arbeit als auch substanzielle Strukturreformen nötig. Dies erfordert eine klare Positionierung des Personalmanagements, das fest davon überzeugt ist, die Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen als eine neue (alte) Kernaufgabe zu begreifen.

Der symbolische Weg zum aktiven Vertrauen beinhaltet, dass der Arbeitgeber glaubwürdige Signale sendet, dass die Verletzlichkeit der Mitarbeitenden nicht ausgenutzt wird. Symbolische Strategien sind mit der Förderung der Wahrnehmung verbunden, dass der Arbeitsplatz immer noch ein vertrautes Umfeld ist und der Arbeitgeber ein vertrauenswürdiger Partner. Letztlich geht es darum zu demonstrieren, dass man Mitarbeitende als Menschen und willkommene Mitglieder der Organisation wahrnimmt.

Der substanzielle Weg zum aktiven Vertrauen erfordert vom Arbeitgeber in die Neukalibrierung der Verletzlichkeit seiner Mitarbeitenden zu ‚investieren‘. Hier manifestiert sich das aktive Vertrauensmanagement in greifbaren Handlungen und umfasst konkrete und dauerhafte Veränderungen in Entscheidungsstrukturen, Prozessen, Verantwortlichkeiten und Rollenzuweisungen. Für evidenzbasierte Handlungsempfehlungen und weiterführende Anleitung auf mittlere und längere Frist verweisen wir auf unsere Originalpublikation. Hier möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen Reflexionsfragen zur eigenen Positionierung für aktives Vertrauensmanagement, an die Hand zu geben. Die Heatmap (Seite 39) ist eine Inspiration, um den unternehmensinternen Diskurs über technologiegetriebene Verletzlichkeiten und aktives Vertrauensmanagement zu strukturieren. Nutzen Sie die Heatmap als Orientierungsinstrument, um fundierte Entscheidungen zu treffen, Alternativen in der Umsetzung abzuwägen und gezielt auf die Bedürfnisse und Lebenswelten Ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz einzugehen.















Aktives Vertrauensmanagement in der Praxis

Zur Veranschaulichung, wie sich aktives Vertrauensmanagement konkret umsetzen lässt, stellen wir hier gelungene Umsetzungsbeispiele vor. Wir orientieren uns dabei an den vier Optionen, die wir zuvor identifiziert haben:

1. Future Fit
2. verantwortungsvolle Führung
3. humanistische Implementierung von Technologien sowie
4. Einsatz von Expertengremien.

Heatmap: Aktives Vertrauensmanagement

Nutzen Sie die Fragen und sammeln Sie für jede „Ja“-Antwort eine Flamme. Werten Sie die Flammen pro Quadranten aus: Eine Flamme in Summe legt einen eher kalten Diskurs in Ihrem Unternehmen nahe, das heißt, es ist höchste Zeit die Diskussion anzufachen. Zwei Flammen bedeuten aufflammender Diskurs inklusive dem Sweet-Spot für HR, sich als Vertrauensmanagerin zu positionieren und das Thema Verletzlichkeit zu platzieren. Bei drei oder vier Flammen sprechen wir von einem Hot Topic. Jetzt ist der ideale Zeitpunkt, für die HR-Praktiken des aktiven Vertrauensmanagements einen Business Case zu machen.

	„Ausgeliefert Sein“ – Verletzlichkeit der Mitarbeitenden durch Unsicherheit	„Rädchen im Getriebe“ – Sozio-Emotionale Verletzlichkeit der Mitarbeitenden
Symbolische Strategien aktiven Vertrauensmanagements	1. Gibt es ein klares Bekenntnis zur Förderung des kontinuierlichen Lernens und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden? 	1. Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Datafizierungstechnologien ohne negative Konsequenzen für sich selbst oder den Arbeitsablauf abzustellen? 
	2. Sorgen diese Lernstrategien dafür, dass die Entwicklung digitaler Kompetenzen schnell genug erfolgt, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten? 	2. Wird transparent und effektiv über die Gestaltung und Nutzung von Datafizierungstechnologien mit Stakeholdern kommuniziert? 
	3. Haben wir ein klares Verständnis darüber, wie wir die spezifisch „menschlichen“ Eigenschaften, inklusive ihrem Potenzial und Wertbeitrag, fördern wollen? 	3. Hat das Wohlbefinden von Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern bei der Nutzung von Datafizierungstechnologien als Entscheidungskriterium Priorität? 
	> Holistische Strategie einer umfassenden Personalentwicklung in Richtung „Future Fit“ und ein Bekenntnis dazu, Technologie unterstützend und nicht ersetzend zu nutzen.	
Substanziale Strategien aktiven Vertrauensmanagements	1. Haben unsere Führungskräfte ein klares Verständnis ihrer Rolle, ihrer (neuen) Verantwortlichkeiten und der ethisch-/moralischen Risiken im Kontext von Datafizierungstechnologien? 	1. Gibt es verbrieft Teilhabe der Mitarbeitenden bei der Implementierung und Gremien, um die verschiedenen Ansprüche an und von Datafizierungstechnologien kritisch abzuwägen? 
	2. Werden Führungskräfte im Umgang mit den aufkommenden Dilemmata geschult? 	2. Gibt es unabhängige Ombudsstellen und andere Strategien, um die (sich ändernden) Macht- und Abhängigkeitsstrukturen ausreichend zu berücksichtigen? 
	3. Gibt es bei Anfragen von Datenanalysen, die mit Datafizierungstechnologien erhoben wurden, Prozesse sowie „Checks & Balances“, um einen verantwortungsvollen Umgang sicherzustellen? 	3. Sind wir bereit, uns gegenüber unseren internen Stakeholdern verletzlich zu machen, in dem wir beispielsweise Ethikbeiräte oder Mitarbeitendenvertretungen mit einem Vetorecht ausstatten? 
	4. Werden zur Bewertung von Datafizierungstechnologien auch andere Kriterien als Kosten/Nutzen Analysen herangezogen? 	4. Gibt es Strategien zur ethischen Bewertung, die Ansichten von Entwicklern, Prozessverantwortlichen und Nutzern wirksam ausbalanciert, sodass der interne Diskurs innerhalb der Organisation umgesetzt werden kann? 
	> Gezielte Veränderung der Führungskräfteentwicklung mit Schwerpunkt Ethik, Charakter und Haltung. Definition und Ausrollung neuer Führungsrollen, Neugestaltung des Selektions- und Beförderungsprozesses mit größerer Betonung von Persönlichkeit.	
> In die unternehmerische Verletzlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden investieren, beispielsweise im Einsatz von Beiräten und Expertengremien.		

Wie können Unternehmen signalisieren: Wir nehmen dich mit auf die Reise in die Zukunft? Der Schlüssel ist ein Mix aus gemeinsamer Zukunftsgestaltung, Schulung neuer Kompetenzen, aber auch Befähigung der Mitarbeitenden, mit ihrem Potenzial sinnvoll beitragen zu können. Unilever hat hier einen spannenden Ansatz gefunden. Zum einen arbeitet man in Europa eng mit Gewerkschaften und Mitarbeitervertretung zusammen, um gemeinsam zu definieren, wie man Mitarbeitende für die Zukunft befähigt. Ein Bekenntnis, 80 Prozent der Mitarbeitenden intern weiterzubeschäftigen, ist ein wichtiges Kernelement der Strategie. Zudem werden Mitarbeitende aktiv ermutigt, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Dies geschieht etwa durch unternehmensweit angebotene „Purpose-Workshops“, um gemeinsam das Narrativ zum Wertbeitrag zu definieren. Schließlich besteht ein interner Marktplatz, damit neu qualifizierte Mitarbeitende zu passenden Stellen gefunden werden können.

Unsicherheiten müssen auch substantiell reduziert werden. Datafizierungstechnologien können, wie bereits dargelegt, „übergriffig“ werden, sich täuschen oder einfach nicht adäquate Aufgaben übernehmen. Hier braucht es verantwortungsvolle Führung: Linienmanager müssen sich gegebenenfalls gegen Empfehlungen technologischer Assistenzsysteme stellen; HR muss sich manchmal gegen den Einsatz bestimmter Datafizierungstechnologien aussprechen. Ein internationaler Versicherungskonzern sah sich genau dieser Situation gegenüber. HR nutzte die Technologie, um die Kompetenzprofile für die nächsten zwei bis fünf Jahre zu prognostizieren und plante, Mitarbeitende mit als obsolet eingestuften Kompetenzen zu entlassen. Nach dem Protest der Führungskräfte und einer gründlichen Prüfung durch das HR-Team wurde deutlich: Der Softwareanbieter verfügte nicht über branchenspezifische Daten. Die generierten Prognosen waren für die Versicherungsbranche ungeeignet. Der Widerstand der verantwortungsvollen Führungsebene rettete nicht nur entscheidende Kompetenzen, sondern trug auch dazu bei, das beschädigte Vertrauen der Mitarbeitenden in den Arbeitgeber wiederherzustellen.

Auf der sozio-emotionalen Ebene müssen Arbeitgeber sowohl ihre Fürsorge als auch ein Bekenntnis zur gemeinsamen Gestaltung einer menschengerechten Zukunft der Arbeit signalisieren. Dies gelingt zum Beispiel dadurch, dass man klar aufzeigt, wie man Privatsphäre und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden auch durch die neue Technologie erhalten will. So kann man etwa Gestaltungsrichtlinien für Technologien festhalten und sich zur Einbindung von Anwendern und betroffenen Stakeholdern verpflichten. In unseren Studien finden wir etwa, dass Vertrauen erhalten bleibt, wenn Mitarbeitenden (zum Beispiel durch Super-User) Teilhabe am Implementierungsprozess ermöglicht wird, sie sich der Datenerhebung entziehen können (Opt-out), die gesammelten Daten einsehbar sind (Transparenz) und die Privatsphäre durch anonyme Datenerhebungen gewahrt wird. Novartis zum Beispiel misst mittels einer Software die Aktivität der Belegschaft im Homeoffice – wie viel sie mailt, telefoniert, digitale Meetings abhält. Mitarbeitende können jedoch frei entscheiden, ob und wie stark sie an diesem Programm teilnehmen. Die Daten werden nur auf Teamebene ausgewertet und dienen lediglich der Weiterentwicklung eines Hybridarbeitsmodells. Schließlich nutzt man bei Novartis die gewonnenen Erkenntnisse zur Humanisierung der Arbeit, indem man etwa bei Überhitzung durch „quiet time“ gegensteuern kann.

Um die sozio-emotionale Verletzlichkeit effektiv zu überbrücken, ist es auch erforderlich, dass der Arbeitgeber proaktiv

handelt und sich selbst verletzlich zeigt. Unternehmen wie Merck und Nestle kooperieren bereits mit externen Expertengremien. Die Wirksamkeit einer solchen externen Kontrollinstanz als aktive Vertrauensmanagementstrategie hängt jedoch maßgeblich von deren Befugnissen ab. In Deutschland und Frankreich haben Betriebsräte in der Regel ein Veto-Recht, das es ihnen ermöglicht, den dehumanisierenden Einsatz von Datafizierungstechnologien effektiv zu verhindern. Diese Gremien müssen intervenieren können, wenn Mitarbeitende durch Datafizierungstechnologien wie vibrierende Armbänder, Pupillentracking und Push-Nachrichten dazu animiert werden, weniger Pausen einzulegen oder in der Freizeit zu arbeiten. Letztendlich geht es beim substantziellen Vertrauensmanagement auf der sozio-emotionalen Ebene darum, nicht nur darüber zu sprechen, dass man Menschen nicht ausbeuten möchte, sondern auch Schutzmechanismen zu etablieren.

HR als Wächterin, Vermittlerin, Ermöglicherin

Aktives Vertrauensmanagement erfordert eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit. HR sollte hier in den Lead gehen. Als Verantwortliche für die Beschaffung technologischer Lösungen kann sie erheblichen Einfluss auf deren Auswahl und Gestaltung ausüben. In ihrer Rolle als Gestalterin der Personal- und Führungsentwicklung kann sie neue Kompetenzen – sowohl digitale als auch ethische – in bestehende Kompetenzmodelle integrieren. Als Hüterin der Überzeugung, dass „der Mensch im Mittelpunkt der Wirtschaft steht“, kann HR den Mitarbeitenden eine kraftvolle Stimme für die zukunftsorientierte und vertrauensfördernde Nutzung der Technologie verleihen – sowohl symbolisch als auch inhaltlich. Doch dafür ist auch im HR eine Bildungsinitiative erforderlich: Wir müssen – rasch – unsere eigene Expertise in Technologie und Ethik auf den neuesten Stand bringen. Dabei sind Mut und Herz gleichermaßen gefragt. ■■■



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen, hat die Plattform goodorganisations.com mitgegründet.



DR. SIMON SCHAFHEITL ist Assistenzprofessor für Personalmanagement und Künstliche Intelligenz an der Universität Twente (NL) und Experte in zahlreichen Weiterbildungsformaten rund um KI, HR und Vertrauen.



ALICE RICKERT ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen. Sie leitet das Forschungsprojekt „Responsible Leadership and HR-Analytics“.