

## Good Organisations

# «Wir müssen unser Weltbild überdenken»

Was macht eine gute Organisation aus? Und stellen wir uns die richtigen Fragen?

Prof. Dr. Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen im Gespräch über das gute Leben, ethisches Verhalten und «humanity first».

*Interview geführt von Dave Husi*

*Frau Weibel, vor zwei Jahren haben Sie das Forschungsprojekt «Good Organisations» ins Leben gerufen. Was ist eine «gute» Organisation?*

Vielleicht sollten wir zuerst klären, was eine weniger gute Organisation ausmacht. In den letzten 50 Jahren wurden grosse Verbesserungen im Bereich der Effizienz erreicht. Im Zentrum standen aber sehr oft Profitmaximierung und grenzenloses Wachstum. Die wichtigen Fragen haben wir uns zu lange nicht mehr gestellt. Warum sind Organisationen eigentlich da, und wie können sie der Gesellschaft dienen? Welche Welt wollen wir hinterlassen? Es geht also um existenzielle Fragen, um Fragen des guten Lebens. Und Ethik sollte an allererster Stelle kommen, bei uns allen als Mensch, aber auch im Selbstverständnis von Unternehmen und Organisationen. Der erwirtschaftete Profit sollte mehr bzw. noch mehr dazu verwendet werden, Gutes zu tun.

*Wie ist das Forschungsprojekt entstanden?*

In den letzten 20 Jahren habe ich vor allem zu den Themen Vertrauen und Motivation geforscht – keine einfachen Themen. Und wir sind in dieser Zeit nicht so weit gekommen, wie wir uns das gewünscht hätten. Wir konnten zwar durch unsere Forschung den Firmen zeigen, dass es sich für sie lohnt und sie mehr Geld verdienen können, wenn mehr Vertrauen und Motivation vorhanden sind. Aber an diesem Punkt sind wir in eine Falle getappt. Es soll nämlich nicht immer nur darum gehen, noch mehr zu verdienen und noch grösser zu werden, sondern es braucht einen Schritt zurück, und das ist es, was wir beim Projekt «Good Organisations» angehen möchten.



*In einer «Good Organisation» gibt es eine Gemeinschaft, die auf Vertrauen basiert, bei der man sich gegenseitig unterstützt und zugleich in einer Art freundlichem Wettbewerb zueinander steht.*

*Sie fordern mit Ihrem Projekt «humanity first» – was meinen Sie damit genau?*

Alles Lebendige zuerst. Der Mensch im Unternehmen soll im Zentrum stehen. Eigentlich möchten alle etwas Gutes hin-

Indem sie die Entwicklungs- resp. die Entfaltungsmöglichkeit der Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dazu braucht es z.B. mehr Zeit, um nachdenken zu können, warum etwas so und nicht anders gemacht wird, und wie es zum Guten beitra-

## «Warum sind Organisationen eigentlich da und wie können sie der Gesellschaft dienen?»

terlassen, selbst eine Katze möchte eine gute Katze sein. Das mag etwas seltsam klingen, es geht um das Prinzip des Aristoteles. Der Zweck des Unternehmens sollte sein, das gute Leben aller, mit denen es zu tun hat, zu ermöglichen.

*Und wie tragen Unternehmen zum Wohl ihrer Mitarbeitenden resp. zum Allgemeinwohl bei?*

gen kann. Dies gelingt nicht, wenn man stetig liefern muss und einem konstanten Leistungsdruck ausgesetzt ist.

Im Weiteren gilt es, eine Gemeinschaft aufzubauen, die auf Vertrauen basiert und bei der man sich gegenseitig unterstützt und zugleich in einer Art freundlichem Wettbewerb zueinander steht. Denn, um besser zu werden, braucht es den gegen-



seitigen Ansporn. Es braucht eine andere Art der Zusammenarbeit dazu. Es braucht ein anderes HR und auch eine andere Art, wie man die Budgets macht.

### **Mit welchen Methoden gehen Sie dieser Fragestellung auf den Grund?**

Momentan beschäftigen wir uns mit einer Führungskräfteentwicklung. Wir nehmen sie mit auf den vorhin geschilderten Weg der «Good Organisations». Die Führungspersonen testen dazu mit ihren Teams neue Verfahren aus, versuchen, Jobs anders zu gestalten oder auch die neue Art zu denken einzubringen. Zum Beispiel im Rahmen eines Workshops, wo man wirklich über das Fundamentale nachdenken kann. Wie können z.B. bessere Produkte entwickelt werden, die anderen nicht Schaden zufügen, sondern diese vielmehr dazu animieren, sich selbst weiterzuentwickeln?

lebens auf der Welt Gedanken machen. Jeder und jede steht in der Verantwortung. Einige mittelständische Firmen gehen bereits mit gutem Beispiel voran ...

### **Welche sind das?**

Bei Victorinox mit ihrem stark christlich geprägten Menschenbild steht die Idee im Zentrum, dass jeder Mensch etwas Wunderbares in sich hat. Jeder und jede soll entwickelt und gefördert werden – gemeinsam. Und es wird auch Wert auf Spass bei der Arbeit gelegt. In diesem Unternehmen ging es nie darum, möglichst viel Geld zu verdienen, sondern, dass sich die Mitarbeitenden entfalten können, dass die Firma läuft und dass dabei gute und sinnvolle Produkte hergestellt werden.

Tatsächlich sind es meist Familienunternehmen, die sich in diese Richtung bewe-

## «HR sollte ganz dezidiert eine ethische Brille aufsetzen.»

Im Rahmen dieser Experimente messen wir, wie es zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Prozesses bezüglich verschiedener Faktoren steht. Ist die Eigeninitiative höher? Machen sich die Mitarbeitenden mehr Gedanken, und bildet sich im Team eine Art Community, in der man sich gleichzeitig unterstützt und herausfordert?

### **Mitverantwortlich dafür, dass viele Organisationen nicht gut sein können, ist unser Wirtschaftssystem. Was läuft falsch?**

Ich glaube, es ist tatsächlich unser Weltbild, das wir überdenken müssen. Und die Unternehmen sind eine Art Spiegelbild davon. Dass es in erster Linie um den Shareholder Value und die Gewinnmaximierung geht und Punkte wie ethisches Verhalten im besten Fall zweitrangig behandelt werden. Ich denke, dass wir am falschen Punkt ansetzen. Wir sagen z.B., es braucht mehr Compliance oder Predictive Analytics – das verbessert aber nicht einfach alles, denn wir sind Meister darin, die Regeln zu umgehen.

Das Patentrezept für die Lösung aller Probleme habe ich selbstverständlich auch nicht. Zentral ist, dass wir uns grundsätzlich über die Art unseres Zusammen-

gen. Dies hängt auch mit einer langfristig gesicherten Finanzierung zusammen, wie z.B. Bosch oder Hilti, hinter denen eine Familienstiftung steht. Die sind dazu eigentlich prädestiniert.

### **Wie kann HR zu einer humanen Organisation beitragen?**

HR hat ganz viele Aufgaben und Fragen, mit denen es sich auseinandersetzen muss. Neben dem Aufbau einer humanen Organisation, und der Förderung von Exzellenz, ist auch die Frage zu verhandeln, an welchen Kriterien sich der Lohn orientieren soll. Das Ziel wäre, weg von einer reinen Leistungsorientierung und hin zur Frage, wie sich der Mitarbeitende entwickelt und was er zum Allgemeinwohl des Unternehmens beigetragen hat.

Die Idee des Talentmanagements gilt es ebenfalls zu hinterfragen. In einer humaneren Sichtweise ist es komplett unsinnig, zu sagen, dass der Fokus auf ein paar wenigen Toptalente liegt und die restlichen Mitarbeitenden links liegen gelassen werden. Sondern es braucht das Bekenntnis: Jede und jeder im Unternehmen ist ein Talent und arbeitet an sich. Weg vom exklusiven hin zum inklusiven Talentmanagement.

## ZUR PERSON



**Prof. Dr. Antoinette Weibel** ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist passionierte Vertrauensforscherin und interessiert sich für die Herausforderungen der Zusammenarbeit 4.0.

Und zuletzt braucht es auch wieder eine «Personalentwicklung», die diesen Namen verdient. Dazu ist eine Organisation mit gewissen Freiräumen zentral, bei der sich die Mitarbeitenden gemeinsam bei dem, was sie tun, etwa ein Produkt designen, entwickeln können. Und ihnen dabei vertraut wird – mehr Partizipation und Selbstorganisation.

HR sollte zudem ganz dezidiert eine ethische Brille aufsetzen und z.B. im Kontext der Digitalisierung klare Grenzen setzen, etwa im Hinblick auf Automatisierung und Algorithmen. Aber HR ist aufgrund der eigenen Position meist in einer schwierigen Lage, dem Management mitzuteilen, dass man nicht ewig so weitermachen soll oder kann. Deshalb wollen wir mit unserer Forschung nicht nur HR, sondern auch die Führung ansprechen.

### **Zum Schluss: Welche Faktoren sind in «bösen» Organisationen häufiger anzutreffen?**

In solchen Unternehmen bekleiden oft Personen mit grossen Charakterschwächen Führungspositionen. Und es herrscht eine Kultur, die Co-Kreation oder das sich gegenseitig Unterstützen zerstört. Weiter ist ein Forced Ranking, ein tägliches Mitteilen, wer heute am meisten geleistet hat, genauso wenig zu empfehlen wie eine zu starke Konzentration auf Boni. Beides lenkt den Fokus in die falsche Richtung.