

## Vertrauensforscherin im Interview

## Das Warum des Vertrauens

Über Vertrauen im organisationalen Kontext sprach Antoinette Weibel auch auf den Petersberger Trainers tagen 2017. Die Organisationsforscherin ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Kontakt: [www.faa.unisg.ch/de](http://www.faa.unisg.ch/de)

Foto: Lucas Heinz



Durch die Corona-Krise mussten Organisationen ad hoc ins Vertrauen springen. Wie gehen sie damit um? Wie ginge es besser? Und was bleibt von dem Vertrauensvorsprung, wenn die C-Sondersituation normal wird? Antworten von Antoinette Weibel, Vertrauensforscherin an der Universität St. Gallen.

### Was macht die aktuelle Arbeitssituation mit Home Offices, freierer Zeiteinteilung, Entgrenzung von Arbeits- und Familienzeit, Selbstorganisation ... mit den Mitarbeitenden?

**Antoinette Weibel:** Sie wirft uns sehr schnell in ein neues Experiment, was viele von uns so wohl nicht unbedingt gewählt hätten. So zeigen Studien, dass die Arbeit im Home Office anspruchsvoll ist und nicht unbedingt glücklich macht. Wir sind soziale Tiere, und wir trennen gerne Büro von „my home is my castle“. Daher wäre wohl Coworking die bessere Option, die uns aber zurzeit nicht zur Verfügung steht. Was wir jetzt lernen – und wir lernen aktuell sehr viel –, ist unter anderem Selbstmanagement und dazu zählt auch, psychisch gesund zu bleiben und Grenzen zu finden. Insbesondere für Führungskräfte ist dieses Experiment noch in einer weiteren Hinsicht verantwortungsvoll: Sie müssen jetzt mehr denn je ihren Mitarbeitenden vertrauen.

### Fällt es Führungskräften denn generell schwer, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen?

Führungskräfte trauen sich oft nicht, zu vertrauen. Studien von Gallup, aber auch wiederkehrende Gesundheitsbefragungen zeigen, dass der Mikromanager noch nicht so wirklich ausgestorben ist. Trotzdem habe ich Hoffnung. Wir testen gerade Hypothesen zum Thema „Vertrauen als motivierte Aktion“ mit Experimenten. Dabei zeigt sich: Wer gute Gründe findet, warum sich Vertrauen lohnt, kann eher Vertrauen entwickeln. Wer es jetzt schafft, an seine Sympathien zu den Mitarbeitenden, aber auch an das gerade populäre Paradigma „Vertrauen ist besser als Kontrolle“ anzudocken, tut sich leichter. Übersetzt: Vorgesetzte müssen ein „Warum“ finden, also für sich die Frage beantworten, warum sich Vertrauen lohnt.

### Warum ist es gut, jetzt seinen Mitarbeitenden vollends zu vertrauen?

Wer sich jetzt darauf einlässt, dürfte wirklich positiv überrascht werden. Gerade jetzt ist ein Vertrauensvorschuss – so zeigt die generelle Forschung zu organisationalen Krisen

– unabdingbar, damit Mitarbeitende Ideen zur Bewältigung der Situation einbringen können und wollen. In der Krise zum Mit-Denker und Gestalter wird nämlich nur, wer Vertrauen geschenkt bekommt und damit Freiräume zum Mitwirken hat sowie wer selbst Vertrauen „in die da oben hat“ – in der Art „Die wissen schon, was sie tun, die haben auch mein Wohl im Auge“. Kurz: Vertrauen befähigt. Wir befinden uns ja gerade in einer Situation eines „Wicked Problems“ – also eines Problems, dessen Konturen noch nicht einmal klar sind und bei dem Zielkonflikte eher die Regel als die Ausnahme sind. Solche Probleme löst man nur zusammen, indem verschiedene Perspektiven eingebracht werden und daraus eine gemeinsame Lösung entsteht. Das momentane Rational ist ja klar: Alle wollen mithelfen – erst recht, wenn man damit auch das eigene Unternehmen retten kann.

Die Stress- und Engagementforschung zeigt zudem: Vertrauen – vor allem, wenn dies gekoppelt ist mit menschlicher/sozialer Unterstützung und Wärme – ist eine wichtige Ressource, um mit den momentan stark gewachsenen Belastungen besser umzugehen. Eine ausgeprägte Vertrauenskultur hilft bei der Bewältigung der Krise, weil sich Mitarbeitende und Führungskräfte trauen, sich auch mal schwach zu zeigen, Hilfe nachzufragen, und so noch mehr Solidarität mit den Kollegen und Kolleginnen und dem Unternehmen fühlen. „Gerade jetzt ist ein Vertrauensvorschuss unabdingbar, damit Mitarbeitende Ideen zur Bewältigung der Situation einbringen können und wollen.“

### Kann Vertrauen auch gefährlich sein?

Es könnte sein, in der aktuellen Situation mit Home Office, ungelöster Kinderbetreuung, Enge etc., dass sich Mitarbeitende überfordert fühlen von dem Vertrauen, das in sie gesetzt wird. Daher gehört zum Vertrauen

auch eine Befähigung. Etwa in der Nutzung entsprechender Projekt- und Selbstmanagementtechniken, technischer Tools, aber auch in psychologischer Hinsicht. Außerdem könnte sein, dass Mitarbeitende dem neu „vertrauenden“ Chef nicht glauben. Die Gefahr besteht, dass Führungskräfte das Gefühl vermitteln, ihren Mitarbeitenden nur aus der Not heraus zu vertrauen. Dass das Vertrauen nicht ehrlich ist, sondern nur ein unliebsames, aber eben unverzichtbares Mittel zum Zweck. Darauf könnten Mitarbeitende allergisch reagieren.

**Auch wenn die meisten Mitarbeitenden gut mit der Situation umgehen: Wie reagiere ich als Führungskraft, wenn ich das deutliche Gefühl habe, dass eines meiner Teammitglieder die Home-Office-Situation missbraucht?**

Am besten ist es, wenn man für die momentane Situation neue Regeln der Zusammenarbeit definiert hat – zusammen mit dem Team eine Art

Teamcharta erstellt hat, auf die sich alle verpflichtet fühlen. Wenn man als Führungskraft das deutliche Gefühl hat, dass ein Teammitglied die Situation missbraucht, muss man diesem Gefühl nachgehen und den Mitarbeitenden darauf ansprechen. Hier gilt es, in einem ersten Schritt – noch mit Unschuldsvermutung – Hindernisse zu identifizieren und gemeinsam Wege zu suchen, wie der Mitarbeitende in die produktive Phase zurückkommt. Es darf ja gerade in der momentanen Situation davon ausgegangen werden, dass es viele – nachvollziehbare – Hindernisse gibt. Beispielsweise: Existenzängste, Konzentrationsprobleme oder auch fehlendes Know-how, etwa im Umgang mit Technik. Wenn sich dauerhaft gar nichts ändert, muss man natürlich über Konsequenzen nachdenken. Ultimativ muss man sich von dem betreffenden Mitarbeitenden trennen. Jeder Ponyhof – so bezeichnen ja manche eine Investition in das Vertrauen – muss immer auch über einen soliden Zaun verfügen.

**Wie wirkt sich diese Situation langfristig aus? Wenn die coronabedingte Sondersituation vorbei ist und alle zurück ins Unternehmen sollen/müssen?**

Oberflächlich betrachtet lernen wir jetzt, was online möglich ist, und wo wir wieder offline sein wollen. Wir experimentieren viel mit neuen Techniken – so haben wir etwa aktuell mehr, aber dafür kürzere Sitzungen, die aber auch vorbereitet sein müssen. Und wir tauschen mehr „Erfolgsgeschichten“ aus. Ich kann mir vorstellen, dass das überleben wird.

**Wird das Vertrauen bleiben?**

Vertrauen kann zur Routine werden, und Routinen kann man ja lernen! Gabriele Oettingen zum Beispiel hat ein Trainingsprogramm für die Etablierung neuer Routinen entwickelt: Es heißt WOOP (<https://woopmylife.org/get-up-and-woop-de>). So etwas eignet sich auch für den Aufbau von Vertrauen. Um Vertrauen zu etablieren, sollte man sich die Verhaltensweisen, die zeigen, dass man Vertrauen schenkt, vergegenwärtigen, Hindernisse der Umsetzung antizipieren und „Wenn-dann-Pläne“ für diese Hindernisse aufstellen.

In einer empirischen Studie, die wir in einer ausgeprägten Vertrauensorganisation durchgeführt haben, haben wir festgestellt, dass sich selbst vorsichtige, nicht zu Vertrauen neigende Führungskräfte einen Schubs geben – wenn Vertrauen zum dominanten Narrativ geworden ist und sich die Führungskräfte weiterhin an „Regeln“ halten können. Diese Regeln waren keine Kontrollregeln, sondern lediglich Koordinationsinstrumente. Überspitzt formuliert kann man bei Regelfetischen also in Sachen Vertrauen „nachhelfen“ – mit die Zusammenarbeit erleichternden, aber nicht kontrollierenden Regeln.

*Das Interview führte Nicole Bußmann.*



## Mehr zum Thema

### ► Vertrauen als Schlüsselwert in der Krise.

[www.youtube.com/watch?v=An7fX77qxhM](https://www.youtube.com/watch?v=An7fX77qxhM)

Webinar im Rahmen der Reihe „HSG Insights“ mit Antoinette Weibel zu der Frage: Warum Vertrauen in der Krise essenziell ist.

### ► „Der erste Schritt zum Vertrauen ist, sich zu trauen.“

[www.managerseminare.de/managerSeminare\\_TV/255210](https://www.managerseminare.de/managerSeminare_TV/255210)

TV-Interview mit Antoinette Weibel auf den Petersberger Trainertagen 2017 zu der Frage: Welche Instrumente verhindern Vertrauen?

### ► Vertrauen oder verlieren.

[www.managerseminare.de/MS224AR06](https://www.managerseminare.de/MS224AR06)

Interview mit Antoinette Weibel zu der Frage: Wie wird eine Vertrauenskultur am besten umgesetzt?