



Antoinette Weibel ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen und forscht zu vertrauensbasierter Führung in Unternehmen. [faa.unisg.ch](http://faa.unisg.ch), [12](http://hr-seminarch</a></p></div><div data-bbox=)

# ... ANTOINETTE WEIBEL

**Vertrauen gilt als Erfolgsfaktor eines zeitgemässen Managements. Was braucht es für den Aufbau einer Vertrauenskultur, und wie viel Kontrolle ist trotzdem nötig? Ein Gespräch mit Antoinette Weibel, Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.**

**Frau Weibel, die Arbeitswelt verändert sich rasant. Ist die klassische Führungskraft, und damit die Kontrollinstanz, bald Geschichte? Verschiedene Szenarien sind möglich. Wenn wir uns in eine Richtung entwickeln, in der wir Maschinen einsetzen, um unsere Mitarbeitenden noch besser zu kontrollieren, wird es auch die klassische Führungskraft weiterhin geben. Ich gehe jedoch davon aus, dass wir aufgrund der Entwicklung der Technologie auf eine hochkomplexe Arbeitswelt zusteuern. Kreativität und Schnelligkeit werden immer wichtiger. In beiden Fällen müssen wir ein neues Führungsverständnis entwickeln.**

**Was heisst das konkret? Je komplexer unsere Welt wird, desto mehr werden Überraschungen an der Tagesordnung sein. Da können wir es uns schlicht nicht leisten, auf mitdenkende Mitarbeitende zu verzichten. Dabei werden Themen wie Fehlerkultur, Coaching und Feedback-Kultur immer wichtiger, was vermehrten Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Teams bedeutet. Vereinfacht gesagt: Die Führungsposition bleibt, die Funktion ändert sich – von der Kontroll- und Befehlsinstanz hin zur Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden.**

**Sie propagieren eine neue Vertrauenskultur. Was meinen Sie damit? Führungskräfte brauchen Vertrauen, dass sie die richtigen Entscheidungen treffen. Mitarbeitende, damit sie die nötige Motivation und das Selbstbewusstsein entwickeln, um in ihren Rollen und Aufgaben zu reüssieren. Gerade bei den Organisationsmodellen der Zukunft wird dieser Top-down-Trust immer wichtiger.**

**Künftig werden wir vermehrt in Teams arbeiten. Was meinen Sie damit? Insbesondere wenn Spezialistinnen und Spezialisten aus verschiedenen Gebieten zusammenarbeiten, muss man sich auf die anderen verlassen können. Das für ein Projekt zusammengestellte Grüppchen muss rasch lernen, auf gute Art mit den zwangsläufig aufkommenden Problemen umzugehen und möglichst viele der vorhandenen Ressourcen zu nutzen. Dazu ist gegenseitiges Vertrauen unabdingbar.**

**Dafür braucht es positive Erfahrungen und Geduld. In der schnelllebigen Arbeitswelt von heute bleibt dazu jedoch kaum Zeit. Stimmt, die neuen Arbeitsformen lassen kaum**

zu, dass wir überprüfen können, auf wen wir uns verlassen können. Wir arbeiten immer wieder an unterschiedlichen Orten, mit Personen, die nur kurzfristig an einem Projekt beteiligt sind. Gerade deshalb müssen wir lernen, Vorschussvertrauen zu verteilen.

**Was überzeugt Unternehmen, ein Klima der Offenheit anzustreben? Es braucht weniger Regeln, weniger Kontrolleure und dadurch entstehen weniger „Back-Office-Kosten“. In einem vertrauensvollen Klima entwickeln sich Ideen und Innovationen besser und es zieht Talente an. Ausserdem kann man sowieso nicht alles kontrollieren.**

**Trotzdem handeln viele weiterhin nach der Devise: Vertrauen ist gut, Kontrolle besser. Das ist richtig. Wir erforschen zurzeit, wie die neuen Technologien für Mitarbeitersteuerung eingesetzt werden müssen, damit sie sich als Segen und nicht als Fluch erweisen. Und zwar für Mitarbeitende wie auch für Unternehmen. Ein gewinnbringender Einsatz dieser Technologien entsteht, wenn man Freiräume belässt, Privatsphäre an richtiger Stelle schützt und sie mehr für gemeinsame Lernprozesse einsetzt.**

**Auch längst nicht allen Vorgesetzten fällt es leicht, ihrem Team zu vertrauen. Was raten Sie diesen? An sich selbst zu arbeiten. Die Mitarbeitenden aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Beispielsweise durch stärkenbasiertes Feedback (Feed Forward) anstelle von vergangenheitsbezogenem Schwächen-Management. Der Vorteil dieses „Mini-Coachings“ ist, dass sich nicht nur die Angestellten ihrer Fähigkeiten bewusst werden, sondern auch die Vorgesetzten. Das schafft Boden für Vertrauen.**

**Welche Eigenschaften hat der Leader/die Leaderin der Zukunft? Durch den schnellen Wandel ist es kaum möglich zu sagen, welche Art von Führungskräften wir in fünf Jahren brauchen. Deshalb ist es grundsätzlich nachhaltiger, die Stärken aller Mitarbeitenden zu fördern. So ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich die richtige Person bereits im Unternehmen befindet. Sicher ist, dass sich die Rolle ändern wird – weg von der Kontroll- und Führungsinstanz hin zu mehr Coaching, Unterstützung der Mitarbeitenden und Verantwortlichkeit für die Teamentwicklung. Auch Vertrauensfähigkeit und Sozialkompetenz werden zunehmend wichtiger. Ich bin überzeugt, dass die Zukunft den bescheidenen und nicht mehr den narzisstischen Führungskräften gehört.**

Das Gespräch führte ROLF BUTZ, Geschäftsführer des Kaufmännischen Verbandes Zürich.