

## "Wen interessiert, wie viel Käpt'n Kirk verdient?"

35. Netzwerktreffen: "Vertrauen: Trau, schau, wem"

*Von Thomas Reinhold*

Erst die Wissenschaft, dann die Unternehmenspraxis:

Das 35. Netzwerktreffen der Selbst GmbH in der Alanus-Hochschule in Alfter bei Bonn entfaltete sich nach einem überzeugenden Muster. "Als Individuum brauche ich Vertrauen in meine Fähigkeiten, als Unternehmen brauche ich eine auf Vertrauen basierende Führungskultur." So umriss Geschäftsführerin Regina Fuhrmann Mitte Februar das Themenspektrum des Treffens.

Der Veranstaltungsort passte. An der privat finanzierten Hochschule studieren 700 junge Menschen Kunst, Architektur oder Pädagogik – und Betriebswirtschaft. Das Ziel: Künstlerische Kreativität auf wirtschaftliche Effizienz treffen zu lassen, sie aber nicht notwendig miteinander zu verbinden. Der Unternehmer und Anthroposoph Götz E. Rehn, der 1984 die Bio-Supermarktkette "Alnatura" gründete, hat als Förderer der Hochschule deren Leitgedanken formuliert: "Wirtschaft bedeutet miteinander und füreinander Leistungen erbringen zu wollen und zu können."

Wirtschaft wollen sie "neu denken" an der Alanus-Hochschule, die den Universitäten in Nordrhein-Westfalen mit ihrem Promotionsrecht und der Erlaubnis zur Lehrerausbildung gleichgestellt ist. Zu jedem BA oder MA in Betriebswirtschaft gehören verpflichtende Kunstmodule: "Bei uns lernen die Studierenden die Sinnhaftigkeit marktwirtschaftlicher Spielregeln zu hinterfragen und ihr Handeln entsprechend auszurichten; sie lernen nicht die Regeln kennen, um sie möglichst gewinnbringend einzusetzen", sagt Rektor Professor Marcelo da Veiga. Die BWL wolle keine Kulturmanager hervorbringen, sondern Manager mit Kulturverständnis. Diese Ausbildungsstätte sei als eine unternehmerische Bildungsinitiative entstanden, erzählte da Veiga. Ein schönes Beispiel: Experimentieren, damit etwas Neues entsteht. Ein passender Bogen, befand Regina Fuhrmann: Initiative und Eigenverantwortung, das verbinde Selbst GmbH und Alanus.

### **Mosaiksteine des Vertrauens**

Für die Annäherung an den komplexen Begriff des Vertrauens war der Psychologe Professor Dieter Frey von der LMU München eingeladen. Er selbst sah sich "weit weg von einer Theorie der Vernunft", er wolle auch nur "Mosaiksteine" liefern.

Frey bot seinem Publikum Anregungen im Minutentakt. Unter anderem referierte er über ...

- "Modelle von Sorglosigkeit" – wenn Menschen immer Erfolg haben, entsteht eine "Monopolhypothese", dass alles immer gut werde.
- "Modelle des gelernten Vertrauens" – wie sich Sender und Empfänger sehen, hänge ab von den Persönlichkeitswerten beider Seiten (Optimist, Pessimist?) und von Fremderfahrungen. Der Sender könne aber viel dafür tun, Vertrauen zu erwecken: Durch Berechenbarkeit, Glaubwürdigkeit, Vorhersehbarkeit.



Führung werde in der Regel negativer in der Fremdeinschätzung gesehen als in der Selbstwahrnehmung. Je weiter weg der Führende vom Geführten ist, desto eher überwiege die negative Einschätzung. So erklärt sich Freys so simple wie rigide Definition: "Führung ist das Management von Enttäuschungen!"

Für dieses Management bedürfe es der Fairness, sagte Frey, und nannte vier Arten:

- Fairness im Ergebnis
- prozedurale Fairness
- informationelle Fairness
- interaktionale Fairness ("Haben Sie keine unnötige Ehrfurcht vor Hierarchien, aber Respekt vor Menschen!")

Frey führte den Baum als Metapher für Führung ein: Die Wurzeln zeigten, welche Werte das Verhalten eines Vorgesetzten leiteten: Exzellenz, Menschenwürde, Kundenorientierung, Kernkompetenzen. Der Stamm bedeute Berechenbarkeit und Transparenz, die Äste das tatsächliche Verhalten. „Ich baue Vertrauen auf, indem ich offen die widerstreitenden Bedürfnisse abwäge, um sie dann in Äste münden zu lassen“, in ein nachvollziehbares, berechenbares Verhalten in unterschiedlichen Situationen.

Um dem Begriff des Vertrauens auf die Spur zu kommen, riet Frey, nicht nur zu überlegen "wem vertraue ich", sondern auch "wer vertraut mir"? Außerdem sei es immer wieder wichtig, sich zu fragen: Mache ich die richtigen Dinge? Mache ich die Dinge richtig?

Die Bindungsforschung habe gezeigt, dass Vertrauen in sich selbst enorm wichtig sei, so ließen sich sichere, unsichere und ambivalente Beziehungen erklären. Erkenntnisse aus der Pädagogik würden in der Führungsforschung zu Unrecht nicht berücksichtigt. Dazu zählten landläufig

- soziale Wärme / Kälte
- Konsistenz / Inkonsistenz
- Konsequenz / Inkonsequenz
- Gebots- / Verbotsorientierung
- Fairness / Unfairness.

## Ein Preis für "4+1"

Jens Trompeter, seit 2006 Personalvorstand der IT-Beratung "itemis AG", stellte am zweiten Tagungstag sein Unternehmen vor: 140 Mitarbeiter, 8 Standorte, 2 Tochterunternehmen in Frankreich und der Schweiz. Der Betrieb aus dem westfälischen Lünen positioniert sich mit Standardisierung und Automatisierung von Softwareentwicklungsprozessen (im Gegensatz zum verbreiteten Offshoring), Trompeter nennt es "IT-Industrialisierung". Sein "4+1-Modell" wurde mit dem "Personalwirtschaftspreis" ausgezeichnet.

An vier Tagen in der Woche arbeiten die Mitarbeiter, zumeist Akademiker, regulär an ihren Projekten, am fünften Tag sind sie frei zu entscheiden, was sie tun wollen. Die These: "4+1" schafft

- Freiräume
- Kommunikation
- Weiterbildung
- Innovation

Trompeter erzählte von Gesprächen mit Mitarbeitern und Bewerbern, aus denen klar hervorgehe, dass diese alle "eher an inhaltlicher Perspektive interessiert sind als an Geld". Freiräume, das bedeute auch, die Mitarbeiter entscheiden zu lassen, welche Art von Weiterbildung sie suchen. Einst angebotene Englischkurse habe niemand nachgefragt, heute sei die Bandbreite der Aktivitäten am fünften Tag größer. Die Kollegen nutzten technische Fortbildung, schulten sich in Präsentationstechniken, tauschten sich in Gruppen aus. Vom Unternehmen gebe es nur einen zaghaften Ansatz, die Ergebnisse messbar zu machen. Von Kontrolle will Trompeter ausdrücklich nicht sprechen. Messbarkeit werde über die Publikation von Fachartikeln erreicht, über Vorträge der Mitarbeiter oder ganze

Fachbücher, an denen die Angestellten schreiben. Zurzeit gebe es bei "itemis" immerhin sechs Forschungsvorhaben.

Auch von den Einwänden gegen das Modell berichtete Trompeter. Die Sicht des Unternehmens: Umsatz fehlt. Die Sicht des Kunden: Der Berater fehlt. Doch könne "+1" flexibel wie eine Quote gehandhabt werden, so dass weder "itemis" noch dem Kunden ein Verlust entstehe. Die Auslastung im Unternehmen bezifferte Trompeter auf rund 80 Prozent: "Die Freiräume sind also da." So wirke das Modell auf mindestens zwei Ebenen – auf der der Kompetenzen (Innovation und Weiterbildung) und der des Marketings (Arbeitgebermarke, Vorträge, Veröffentlichungen).

Trompeter betonte, wie wichtig der Wissenstransfer in dem Modell sei, auf dass die neuen Kompetenzen auch fruchtbar werden können. Deshalb nutze das Unternehmen interne Portale, Microblogs oder Websharing-Technologie. Außerdem werde für die Mitarbeiter alle 14 Tage ein Podcast produziert, das ähnlich wie ein journalistischer Beitrag über technische Fortschritte der Kollegen und ihre neueste Ideen berichtet.

### **"Ich fühle mich ertappt"**

Wolfgang Runge, neugewählter stellvertretender Vorsitzender der Selbst GmbH, meldete sich in der an Trompeters Vortrag anschließenden Diskussion als einer der ersten zu Wort: "Ich fühle mich ertappt. Wie viel Misstrauen und welche Regelungsdichte wir doch oft in unseren Unternehmen haben." Das sei offensichtlich nicht leicht aus den Köpfen zu bekommen. Die 80-prozentige Auslastung ließ die Betriebswirte unter den Personalprofis aufhorchen: Hieße das nicht auch 20 Prozent zu viel Personal? Trompeter konterte kühl: Nein, das sei ein branchenüblicher Wert. "Die Freiräume sind da", wiederholte er. Nur auf die Kosten zu schauen, sei zu kurz gesprungen.

Also doch besser darauf vertrauen, dass das schon etwas Gutes ergibt, wenn man die Menschen nur machen lässt? Welches Menschenbild man dazu benötigt, wenn sich Vertrauen im Unternehmen ausdrücken soll, beschrieb Joachim Schledt, Personalleiter der Alnatura Produktions- und Handels GmbH im südhessischen Bickenbach. Vertrauen als Zeichen an die Mitarbeiter drücke sich weniger in der Organisationsstruktur eines Unternehmens aus, sondern im Zwischenmenschlichen: "Vertrauen ist ein Führungsprinzip", sagte Schledt. Vertrauen beschreibe die Erwartung an Bezugspersonen oder Organisationen, dass deren künftige Handlungen sich im Rahmen von gemeinsamen Werten oder moralischen Vorstellungen bewegen werden. Es sei also auf die Zukunft gerichtet. Deshalb gehöre dazu ein positives Menschenbild. Schledt zitierte Alnatura-Gründer Götz Rehn: "Menschen sind gestaltungsfreudige Initiativwesen, keine Anreiz gesteuerten Triebwesen." Schledt wiederholte den Satz, nicht ohne Stolz

über seine Wirkung: "Das ist doch ein Schlag ins Gesicht aller Prämien zahlenden Unternehmen", sagte er überzeugt und zufrieden.

## **Kontrollverzicht erzeugt "Verpflichtungssog"**

"Jeder Bonus ist ein Malus." Noch so ein Satz, der Schledts Publikum erkennbar zum Nachdenken anregte, er stammt von Götz Werner, dem Gründer der Drogeriemarktkette "dm". Werner hat in der Gewährung von Boni für gute Leistungen die implizite Unterstellung ausgemacht, dass der Mitarbeiter nicht 100 Prozent gebe. Und noch einen anderen namhaften Kronzeugen zog Schledt heran – Managementtrainer Reinhard Sprenger. Von dem stamme der Satz, dass Kontrollverzicht den Vertrauensmechanismus in Gang setze. Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter erzeuge einen "Verpflichtungssog" und motiviere sie – als Gegenleistung – zu möglichst guter Arbeit. Das zeige, wie sehr Vertrauen und Kontrolle zusammengehörten. Sie dürften aber nicht gegeneinander ausgespielt werden. Im Gegenteil: "Vertrauen ist Kontrolle". Andererseits, so räumte Schledt ein, gelte eben auch: Kein Vertrauen ohne Risiko. Das sei wie früher im Fernsehkrimi, wenn Derrick sagte: "Ich lege die Waffe hin, dann können wir reden."

Für seine Thesen hatte Schledt einige Beispiele aus dem Unternehmensalltag von Alnatura mitgebracht.

- Transparenz bis zur letzten Geschäftszahl. Das könne zu unternehmerischem Handeln anregen – oder zur Weitergabe an den Wettbewerb ausgenutzt werden.
- Einführung von Telearbeit. Das könne zur Flexibilität im Handeln der Mitarbeiter führen, könne den Arbeitgeber attraktiver machen. Oder es könnte sein, dass Leistungen nicht erbracht werden.
- Kommunikationskultur bei Filialschließungen. Transparenz und Offenheit ermöglichen es den Mitarbeitern, zu reagieren und bis zum Schluss gute Arbeit zu erbringen, das Risiko besteht in innerer Kündigung, Motivationsverlust, Sabotage, Zynismus.
- Mitarbeiterinitiativen zur Weiterbildung. Diese bieten die Chance auf bedarfsgerechte Personalentwicklung und hohe Eigenmotivation, das Risiko besteht darin, dass das Individualinteresse vor das des Unternehmens gestellt wird.

Schledt war bei diesem Netzwerktreffen der Mann fürs Grundsätzliche: "Ist unser Tun die menschliche Weiterentwicklung, zu der wir das Mittel der Wirtschaft nutzen, oder das Gewinnstreben?" Eine rhetorische Frage? Nicht für Schledt: Sinn vor Gewinn, sagte er klar und deutlich.

## **"Resourceful Humans"**

Und dann kam Heiko Fischer, der sich als Sohn von Heinz Fischer zu erkennen gab, dem Mitbegründer der Selbst GmbH, viele Jahre Personalchef von Hewlett Packard und dann Personaldirektor der Deutschen Bank. Heiko Fischer wollte deshalb nie "Personaler" werden, "zu groß, die Fußstapfen", sagte er. Und doch ist er selbst Personalchef geworden – beim Computerspiele-Entwickler Crytec, dem größten in Deutschland. Aus 200 Mitarbeitern seien 650 geworden, ihr Ziel sei es, "offene Welten für Computerspieler" zu schaffen. Fischer, lässig in Jeans, das Hemd über der Hose, erschien als Mann aus einer eigenen, noch ungewohnten Welt. Ein bisschen kokett dazu. Zu große Fußstapfen? Unsinn.



Fischer Junior hat längst darüber nachgedacht, was man mit Personalarbeit aus seiner Warte am besten macht – abschaffen! Wenn die Arbeit der Personalprofis in kleine Teams verlagert werde, die alle Aufgaben selbst erledigten, dann mache das Vertrauen notwendig, sagte Fischer. Es müssten Organisationen geschaffen werden, in denen Menschen geführt werden, die ihre Ressourcen nutzen. Die Firma als Dienstleister ihrer Mitarbeiter: "Resourceful Humans" nennt Fischer sie. So entsteht "RH" statt "HR".

Fischer nimmt dazu Anleihen bei Dave Packard, einem der beiden Gründer der Weltmarke "HP". Der habe gesagt, der Firmenzweck sei nicht, Gewinn zu machen, sondern einen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten. Und um das tun zu können, müsse man zunächst Profit machen. Das sind verschobene Prioritäten, aber die Verschiebung verleugnet gerade nicht betriebswirtschaftliche Regeln zugunsten philanthroper Träume.

Nicht auf die Einhaltung von Hierarchien und gestaffelten Einkommen lege Crytec wert, sondern eben auch auf ein bestimmtes Welt- und Menschenbild, das die Kultur des Unternehmens ausmache. An die Mitglieder der Selbst GmbH gewandt, stellte er die ironische Frage: "Stellt euch vor, ihr arbeitet auf dem

Raumschiff Enterprise, auf jeden einzelnen kommt es an, aber hey, wen interessiert es da, wie viel Käpt'n Kirk verdient?"

"RH", das bedeute Demokratie im Unternehmen, doch Fischer weiß, "da fühlt man sich leicht alleine". Wie also entwickelt sich "RH"? „Durch die Gründung einer Organisation, die keine ist.“ An dieser Stelle regte sich ungläubiger Widerspruch unter den Tagungsteilnehmern: Alles schön und gut für eine hippe junge Community, aber lässt sich das auf Konzerne übertragen, die Telekom etwa? Fischer ist Realist, er glaube nicht, dass man Tanker in Schnellboote verwandeln könne. Die ideale Zellteilung sieht er bei 50 bis 70 Mitarbeitern. Und selbst dann: "Es gibt keine Chance, so an eine Organisation heranzugehen, die das nicht will", sagte er. Doch Fischer hat ein mögliches Beispiel für sein Konzept parat: "Definitiv ist mein Modell anwendbar aufs Controlling." Das werde schließlich eingeführt, um für unternehmerisches Denken zu sorgen, nicht aber als Selbstzweck. Lieber sollten alle Mitarbeiter in den Stand versetzt werden, das zu tun, was Controller können. Bei Crytec gelte der Leitsatz: "Envision, enable, achieve". Frei übertragen: Mit einer Vision und den richtigen Fähigkeiten lässt sich vieles erreichen.



## HR abschaffen? Ein klares Jein!

Diese drei vorgestellten Modelle von gelebtem Vertrauen boten nun jede Menge Futter für den "Open Space", die dezentralen Diskussionsforen mit Themen aus der Mitte der Selbst GmbH. Nach Fischers Auftritt drängte es viele danach, die Skalierbarkeit von Netzwerkorganisationen zu diskutieren, andere fragten: HR abschaffen? Sie entschieden sich später für ein klares Jein! Ironisch der Ansatz, nach der "Perfektion der Misstrauenskultur" zu streben, ernst die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Vertrauenskultur und Feminisierung der Arbeitswelt, ambitioniert der Versuch, Arbeit und Einkommen zu trennen – wie nur lässt sich Unternehmer sein ohne Anreize? Was sind Bausteine einer Vertrauenskultur, wie

implementiert man sie, wer sind ihre Multiplikatoren? So redeten sich die Personalprofis der Selbst GmbH die Köpfe heiß.

Siegfried Baumeister schließlich, alter Fahrensmann der Personalarbeit, kehrte alles zusammen. Sich mit Vertrauen in den Unternehmen zu befassen, das sei "alles andere als Softkram", sagte er. Baumeister nannte es "gut und mutig, ein ganzes Netzwerktreffen unter das Motto Vertrauen zu stellen". Denn, so räsionierte er am Ende der Tagung über einen positiven Begriff: "Vertrauen ist Kraft, Vertrauen ist gesund, Vertrauen macht stabil, Vertrauen sollte der Normalzustand sein."