

# Vertrauen gut, Kontrolle besser?

Angela Merkels Handy wurde überwacht. Lange unentdeckt, weil nach allen Regeln der Kunst bzw. der Technik gemacht. State-of-the-art, sozusagen. Schließlich aufgefliegen registrierten die Seismographen der Diplomatie und Politik ziemliche Erschütterungen im an sich freundschaftlichen Gefüge zweier Bündnispartner. Schockwellen, die bis heute andauern.

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, **HERBERT STROBL** UND PETER FELLNER



gungen. Hand in Hand damit ging auch eine komplette Verdinglichung des Produktionsfaktors Arbeit, bei dem eigenständiges Denken und Handeln nichts zählte. Die Grundhaltung war Misstrauen und das zentrale menschliche Bedürfnis nach sinnstiftendem Arbeiten wurde nicht einmal ignoriert.

Dem gegenüber ist die Welt heute komplex geworden. Die Summe aller Einflussfaktoren ist so gestiegen, dass eine vollständige Überschaubarkeit der Zusammenhänge nicht mehr möglich ist. Gemessen wird immer noch der leicht fassliche Inputfaktor Zeit, obwohl der bezahlte Output etwa eine kreative Lösung für einen Kunden ist. In Dienstleistungsgesellschaften funktionieren das gewohnte Ursache-Wirkung-Denken und seine Messkriterien immer weniger. Damit wird die technische Aufrüstung zur gesteigerten Wirksamkeit der Kontrolle zur Themenverfehlung per se. Überwachung kann nur einen »Druckzustand« kontrollieren und ist in vielen Bereichen keine passende Antwort auf steigende Komplexität. Heute sind die »Buzzwords« Selbstorganisationsfähigkeit, Schnelligkeit durch weitgehende Autonomie und unternehmerisches Denken auch bei den Mitarbeitern. Das Wort »Fortschritt« sagt nur, dass wir voran schreiten, aber es sagt nicht, in welche Richtung wir gehen. Wie wohl Angela und Barack zukünftig mit dem Thema Vertrauen umgehen werden?

**Die Autoren:** Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)

## > Und was hat das mit Firmenkultur zu tun? Vieles!

Heute laufen wir alle mit Laptops und Smartphones »bewaffnet« herum. Ein rasanter Fortschritt hat in weniger als einer Generation unglaubliche Dinge möglich gemacht. Leider ist unser limbisches System im Gehirn, das u.a. für Emotionen zuständig ist, eine andere Entwicklungstaktung gewohnt. Zugehörigkeit bedeutet Schutz und Sicherheit, vertrauensvolles Miteinander wird möglich. Während der Aufbau von Vertrauen viel Zeit braucht, ist es binnen Sekunden zerstört. Vertrauen ist der Kitt, der soziale Interaktion und eigenständige Zusammenarbeit in jeder Organisationsform erst möglich macht. Damit ist Vertrauen eine Art natürlicher Kontrapunkt zu Kontrolle. »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!« meinte Lenin, als er den Zusammenhang »sowjetisch« interpretierte. Nur, wo ist heute die Sowjetunion?

Technisch ist heute fast jede Art von Überwachung und Kontrolle möglich. Man könnte überspitzt auch von einer Fortsetzung des Taylorismus mit raffinierteren Mitteln sprechen. Der Amerikaner Frederick Taylor beschäftigte sich um 1900 damit, wie man Mitarbeiter detailliert instruieren und kontrollieren könne, um die Produktion zu optimieren. Henry Fords Fließbandfabriken basierten auf diesen Überle-

▶ sich im Grunde kein Betrieb, der auf Fachkräfte angewiesen ist, mehr erlauben.

Der HR-Markt ist heiß. Wie der »HR Service Delivery Survey 2013« von Tower Watson zeigt, steht die Branche vor einem tiefgreifenden Wandel. Bei der Digitalisierung nehmen die DACH-Länder eine Vorreiterrolle ein. Knapp die Hälfte der Unternehmen plante für 2013 oder heuer eine Umstrukturierung ihres HR-Bereichs. An erster Stelle der Aufgaben steht dabei Talente-Management, gefolgt von höherer Effizienz in den Geschäftsprozessen und im Recruiting.



Rainer Knyrim: »Die innerbetriebliche EDV wirft in Unternehmen täglich Datenschutzfragen auf.«

> >

## Strategische Position <<

Mit den neuen Anforderungen hat sich das Berufsbild der Personalisten grundlegend geändert. Früher eng bei der Verwaltung angesiedelt und vorwiegend mit arbeitsrechtlichen Angelegenheiten befasst, nimmt die Personalabteilung bereits in vielen Unternehmen eine strategische Schlüsselposition, in direkter Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, ein.

Mitarbeiter gelten inzwischen als wichtigste Ressource – statt viel Zeit mit administrativen Tätigkeiten zu vergeuden, investieren Unternehmen inzwischen lieber in hochwertige und effiziente Technologien, um mehr Kapazitäten für qualitative Personalentwicklung zu schaffen.

Nicht alle begreifen diese Trendwende als neue Chance: In der »HRM-Trendstudie 2013« der Wissensfabrik St. Gallen sahen die Befragten mehrheitlich die Gefahr, traditionelle HR-Aufgaben zu verlieren, wenn Algorithmen die Bewerbungen sortieren, Mitarbeiter sich über Online-Plattformen vernetzen und ihre Urlaubszeiten und Spesenabrechnungen selbstständig speichern.

Digitalisierung schafft mehr Transparenz, setzt aber auch eine stärkere Vertrauenskultur im Unternehmen voraus. Hierarchieebenen werden relativiert, man kommuniziert auf Augenhöhe – wenn die Daten in Einverständnis mit dem Mitarbeiter oder von ihm selbst im System erfasst werden. ■