



Trust Rocks! Sauerstoff der neuen Arbeitswelt

Prof. Dr. Antoinette Weibel, Universität St. Gallen

Vertrauen: Ponyhof oder Sauerstoff?

Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann glauben zu können, wenn man weiß, dass man an seiner Stelle lügen würde. (Henry Louis Mencken)



Agenda

Trust Rocks...

1. Vertrauen als Kernkompetenz (ungleich verteilt, ROI förderlich)
2. Vertrauen befähigt neue Arbeit

Vertrauen als Sauerstoff der neuen Arbeitswelt...

1. Von Führungskräften, die sich nicht trauen zu VER-trauen
2. Von virtuellen (und hybriden) Teams, die eine Vertrauenskultur schaffen müssen
3. Von Plattformarbeit, die neu gedacht werden muss



Trust Rocks!

Nicht jeder kann es – Vertrauen im Unternehmen

Gallup Schweiz 2016



Belastungen/Ressourcen 2018

ABBILDUNG 3

Job-Stress-Index 2018 bei Erwerbstätigen (Hochrechnung)



* Quelle Anzahl Erwerbstätige: BFS Q4/2017

Niedriges Vertrauen erhöht Kosten

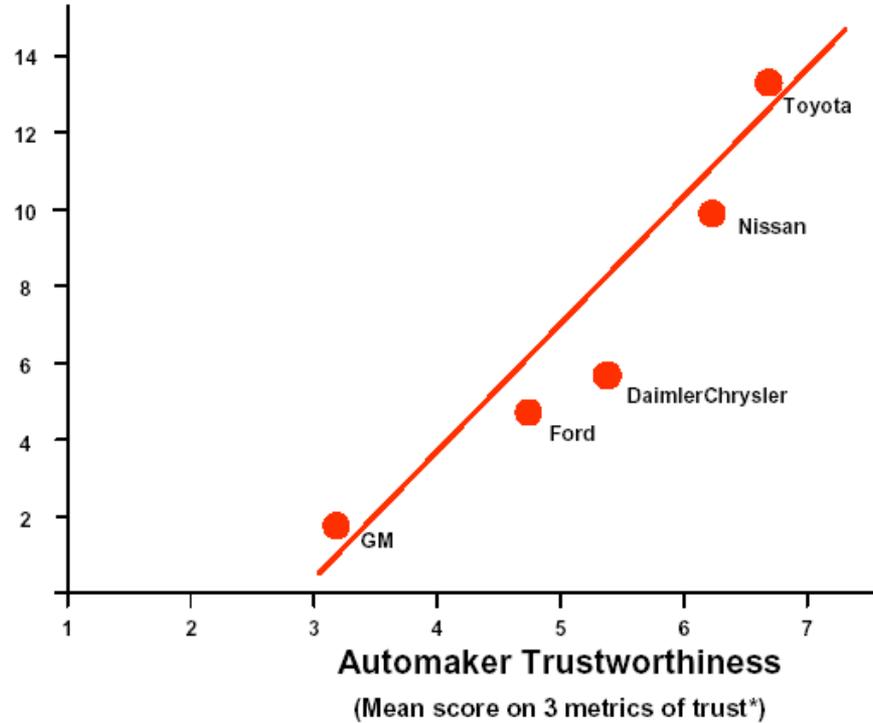
Die Bullshit-Jobs sind auf dem Vormarsch. So bezeichnet der Anthropologe David Graeber Arbeitsplätze, die unproduktiv und daher eigentlich überflüssig sind. «Einige Ökonomen schätzen, dass **rund ein Viertel aller amerikanischen Erwerbstätigen mit Überwachungsarbeiten** beschäftigt ist – Eigentum bewachen, Arbeitnehmer kontrollieren oder sonst dafür sorgen, dass ihre Mitbürger keinen Unsinn anstellen», schreibt er in seinem neuen [Buch «The Democracy Project»](#). (Tages-Anzeiger, 28.8.2013)

Banks have spent more than \$321 billion on enforcement actions, fines and settlements since 2008. Banks spend \$270 billion per year on compliance. Some 10 percent or more of most bank operating costs can be attributed to compliance, and some estimates have regulatory costs doubling by 2022. (International Banker, 2017)

Hohes Vertrauen spart Kosten

TOYOTA

Procurement productivity
(Inverse of transaction costs)
(Dollar volume (\$M) of parts purchased per person in procurement)



Vertrauen und ROI: Dynamo und Befähigung

Dynamo	Befähigung
 Produktivität 30%	 Ressourcen
 Engagement 30%	 Change Champions
 Mut 40%	 Zukunft der Arbeit

Quellen: Dirks & Ferrin (2002); Colquitt, Scott & LePine (2007); Searle, Weibel & Den Hartog (2011)



Vertrauen holt und behält Talente

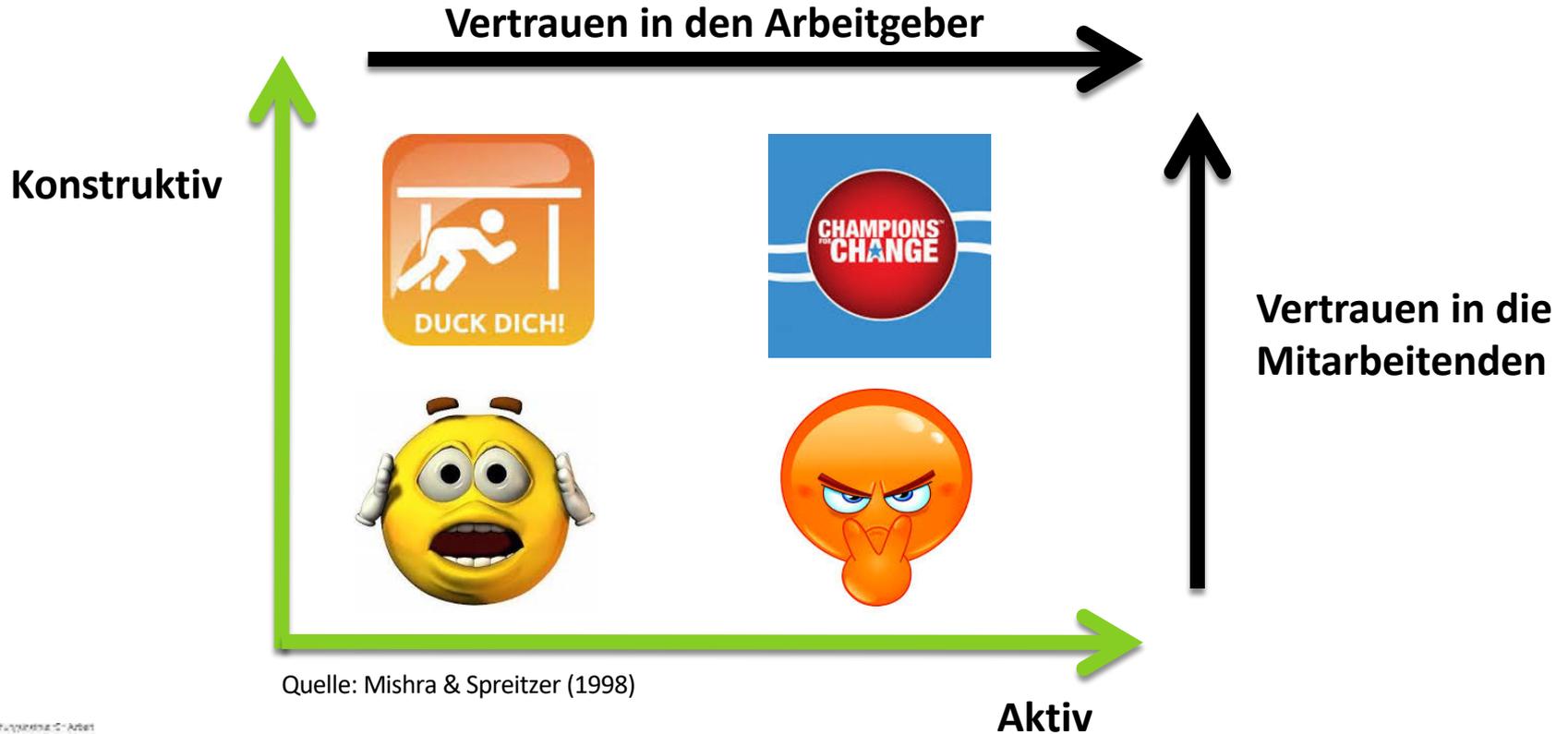
Sie kommen wegen der Vertrauensreputation, sie bleiben wegen des Vertrauensklimas, sie gehen wegen Mikromanagement der Chefs...

	Kommen	Bleiben	Gehen
Image Unternehmen	Dark Green	Light Green	Very Light Green
Interessante Aufgabe	Dark Green	Dark Green	Very Light Green
Entwicklungsmöglichkeit	Light Green	Light Green	Dark Green
Vergütung	Dark Green	Light Green	Dark Green
Selbständiges Arbeiten	Very Light Green	Dark Green	Light Green
Arbeitsumfeld	Very Light Green	Dark Green	Dark Green
Führungskraft	Very Light Green	Light Green	Dark Green

Quellen: Montgomery & Ramus (2011); IBE HR Report(2011; Rubenstein et al (2017)

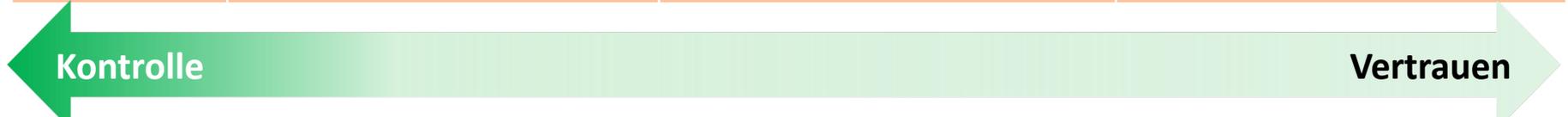


Vertrauen ermöglicht Wandel



Keine Zukunft der Arbeit ohne Vertrauen

Modelle	Industrialisierung	Resiliente Organisation	Innovationsmaschine
Beispiel			
Struktur	Zentral, Top-Down	Teamorganisation	Netzwerk
Führungsthemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superstar 2. Effizienz 3. Compliance 4. Shareholder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teamplayer 2. Entwicklung 3. Engagement/Vertrauen 4. Interne Stakeholder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Querdenker 2. Veränderung 3. Änderungsfreude/Vertrauen 4. Multi-Stakeholder
Ziel	Planbarkeit	Anti-Fragilität	Agilität



1
Too many leaders
are **holding back**
the future
because it comes
wrapped in risk



86% said leadership's biggest
future of work challenge...

UNLEASH
CAPACITY
FREE PEOPLE
TO SUCCEED



Leaders have been **hyperfast** in pushing cost/efficiency changes,
but **glacially slow** in changing hierarchies and people management.

CURRENTLY



IN SHORT SUPPLY



Vertrauen als Sauerstoff der neuen Arbeitswelt

Führung: Leader mit Talent zu vertrauen

Mitarbeiter (und Führungskräfte) mit hoher Vertrauensneigung

1. **initiieren und stärken Vertrauensbeziehungen** häufiger als Menschen mit tiefer Vertrauensneigung (Colquitt, Scott, & LePine, 2007)
2. haben tendenziell eine **realistischere Vorstellung** von Ihrem Gegenüber als Menschen mit tiefer Vertrauensneigung (Searle, Weibel, & denHartog 2010)
3. Sie werden auch effektiv **weniger über den „Tisch gezogen“** (Pillutla et al, 2003)
4. **verhalten sich häufiger vertrauenswürdig** als Menschen mit tiefer Vertrauensneigung (Berneth & Walker, 2009)



Führung: Vertrauen als Haltung ist gewünscht



Führung: Vertrauen als Fähigkeit (Trust-Ability)

1. Motivation ist entscheidend: Warum will ich vertrauen?

2. Vertrauensfähigkeit ist auch eine Routine -
Routinen kann man entwickeln

3. Schlag die Brücke mit hilfreicher Koordination
und Kontrolle

4. Schau aufs Positive - mess das Positive
(Sorgenbarometer oder Dankbarkeitstagebuch)

(Sources: van der Werff , LeGood, Buckley, Weibel, de Cremer 2019; Schafheitle/Weibel/Moellering 2019)

Zwischenfazit: Was wir ändern müssen!

Besser auswählen

Selektion/Promotion:

- Draussen lassen: **A-Alarm** (frei nach Charles O'Reilly)
- **Auswählen und befördern** Führungskräfte, die einen hohen **H-Faktor** haben

Selbstselektion:

- Eine **hohe vertikale Lohn- und Statuspreizung** zieht "Dark Triad" an
- **Forced rankings** ziehen "Takers" und "Falken" an

Besser entwickeln

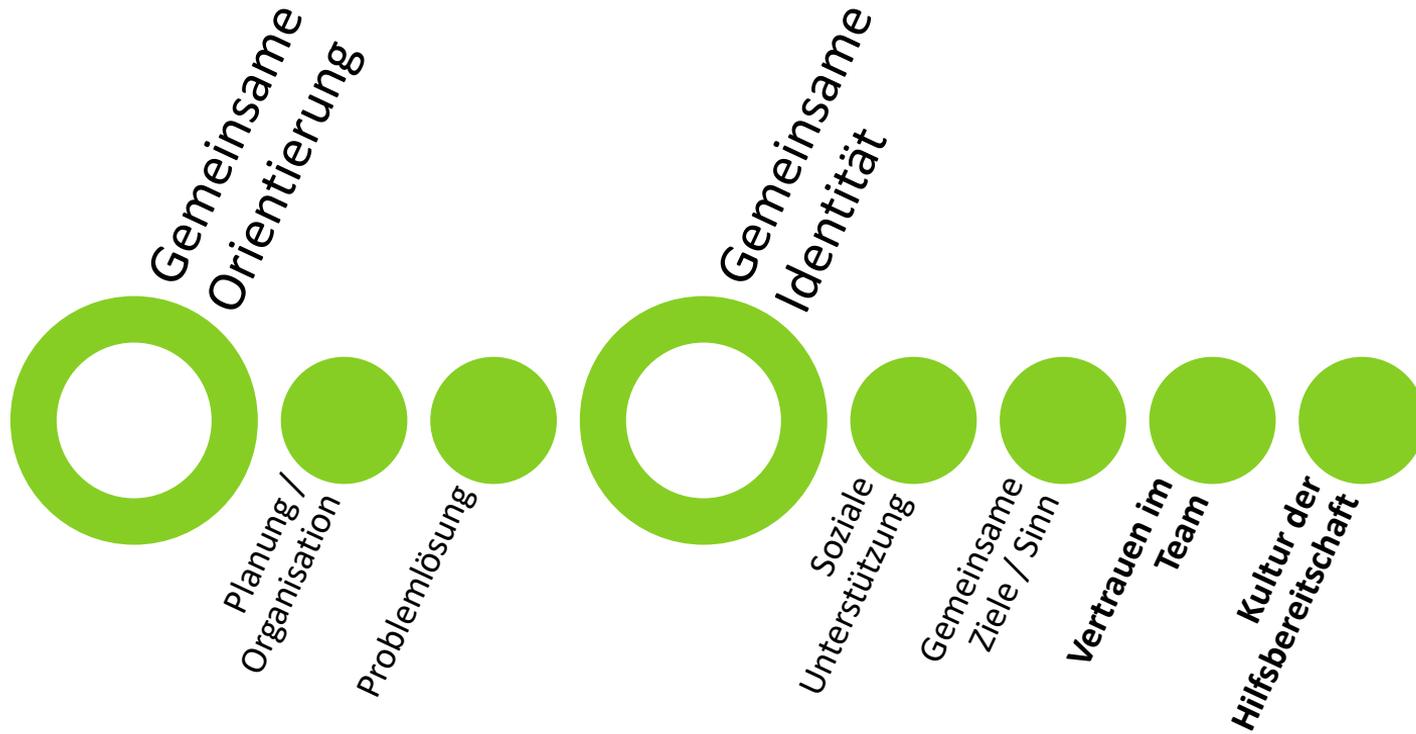
Leadership Development

- Implizite Theorien erkennen und damit arbeiten
- Positive Verstärkung, indem das positive gemessen wird
- Führungskräfte sind auch gestresst – mehr Ressourcen führt zu mehr Geduld und Mitgefühl

Personalentwicklung

- Psychologisches Kapital festigen
- Widerspruch trainieren

(Virtuelles) Team: Gestaltung als Grundlage für Vertrauen



(Virtuelles) Team: Vertrauen aufbauen / festigen

Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit

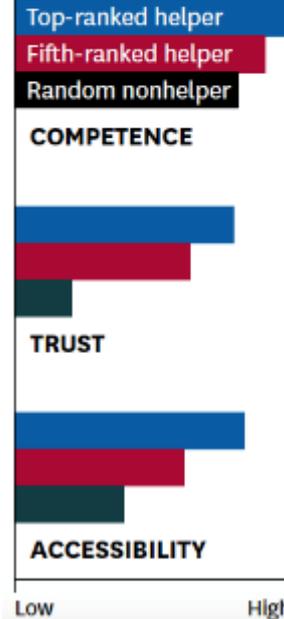
- braucht Kennenlernprozesse (viel und gezieltes Offline)
- ist oft auch auf Entwicklungsfähigkeit angewiesen
- gerät besser in einer Inklusionskultur
- baut auf sozialen Austausch
- muss auch geführt werden
- ist nicht grenzenlos oder blind
- kennt auch Härte

(In Anlehnung an Handy 1995; Weibel et al 2015)



WHAT MAKES AN IDEO COLLEAGUE MOST HELPFUL?

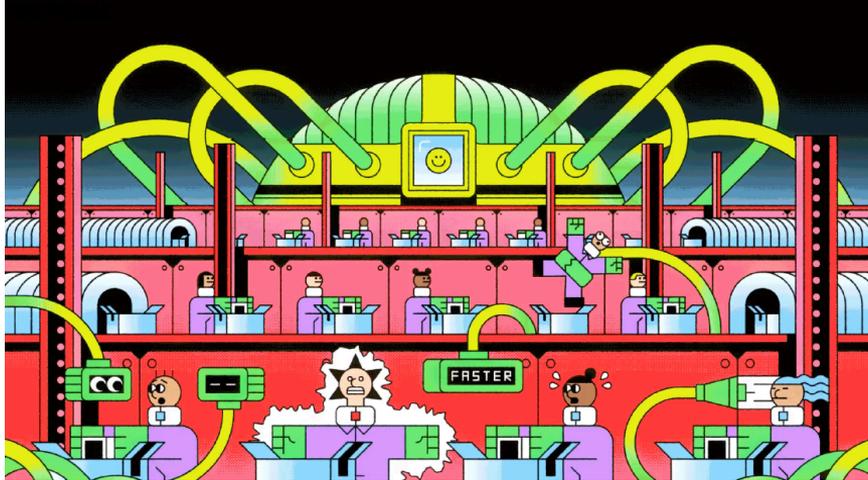
People in one IDEO office named the five colleagues who had helped them most and then rated them (along with a randomly chosen nonhelper) on three attributes. Surprisingly, trust and accessibility were more differentiating than competence in the helpfulness ratings.



(Virtuelles) Team: Vertrauen leben – Kultur der Hilfsbereitschaft

1. Führende sind Rollenvorbilder:
 - sind ansprechbar
 - fragen selbst um Hilfe und nehmen sich Zeit, um Hilfe zu geben
 - nehmen Hilfsangebote auch an (Wertschätzung)
2. Im Projektmanagementablauf bewusst „Helfer“ dem Projektteam zuordnen
3. Hilfsbereitschaft als Merkmal in Stellenbeschreibungen aufnehmen
4. Richtige Hilfestellung trainieren:
 - Fragender: Projekt kurz und mit richtigen Infos zusammenfassen; klare Frage stellen, Danke sagen
 - Antwortende: Zuhören und nachfragen, sich up-to-date bringen, nicht das Projekt „übernehmen“
5. Wenn überhaupt nur auf spielerischen Wettbewerb setzen

Plattformarbeit: Vertrauen – geht das?



FEATURES

HOW HARD WILL THE ROBOTS MAKE US WORK?

In warehouses, call centers, and other sectors, intelligent machines are managing humans, and they're making work more stressful, grueling, and dangerous

By Josh Dzicka | @joshdzicka | Feb 27, 2020, 8:00am EST



Tom VAN DER LUBBE · 1.

1 Tag (bearbeitet),...

Co-Founder Viisi (No 1 Great Place To W...

To my point of view the platform economy is an extreme form of the "American" way of thinking, it is the mental box of "selfemployment" and "freedom". For low skilled labour (taxidrivens etc.) it is a myth.

The corona crisis shows how societies are build, on what values. In times of crisis it should be about solidarity. But it is not. People are losing their health insurance when they are laid off, risking to lose their home.... It is immoral.

Plattformarbeit stärkt Vertrauen – 2 Ansätze

Verantwortliche Plattformanbieter

Algorithmus der Vertrauen signalisiert:

- Freie Auswahl des Auftrages / Möglichkeit Auftrag ohne Konsequenzen abzulehnen
- Plattform definiert nicht eng „effizienteste Methode“ / Arbeitsanbieter können sich aus Überwachung rausoptieren (oder reinoptieren)
- Es gibt auch positives Feedback / Arbeitsanbieter kann Kunden auch beurteilen / keine Automatismen (bzw. es gibt auch eine menschliche „Schlichtungsstelle“)

Förderung eines Vertrauensklimas unter den Anbietenden:

- Es werden soziale Netzwerkmöglichkeiten angeboten
- Es gibt eine Kudos-Kultur

Vertrauen in die Plattformarbeit: Training und Kompetenzerhalt und -gewinn als Bestandteil

Verantwortliche Gesellschaft/Politik

Zum einen die Gefahr des *Kulturabbaus* durch „gegenseitiges Ausbieten“ und *prekäre Lohnverhältnisse* infolge des Wettbewerbsdrucks. Dies ist aus Experten-sicht eine Aufgabe von Politik und Gesellschaft, mit folgenden Implikationen:

- *Kultureller Wandel:* Aufbau gegenseitiger Akzeptanz und Verständnis für unterschiedliche Arbeits(zeit)modelle und Bedürfnisse der Arbeitsorganisation
- *Partizipation von digitalen Arbeitern an der weiteren Gestaltung der Arbeitsform:* z.B. in Form einer Interessenvertretung für digitale Arbeiter aus den eigenen Reihen
- *Politische Förderung von Arbeitsplattformen, die von den Arbeitern selbst betrieben werden:* Ansatz von „Platform Cooperativism / Cooperative Platform Economy“
- *Mindestlohn* für digitale Arbeiter

Die zweite Herausforderung liegt in der *fehlenden (sozialen) Absicherung*, da bei Plattformarbeit das Unternehmerrisiko zunehmend und unverhältnismäßig stark auf die „Arbeitnehmer“ ausgelagert wird. Dies ist aus Sicht der befrag-

Sauerstoff Vertrauen – Es gibt viel zu tun!

Kontrolle im Ponyhof

Gut auswählen, gut befördern!

Es muss auch Sanktionen geben

– 3er Regel



Trust Rocks

Spart Kontrollkosten (viele)

Erhöht Produktivität (und Freude)

Ermöglicht neue Arbeit

Kultur (auch virtuell)

Gemeinsame Identität

Kultur der Hilfsbereitschaft

Nur wer angstfrei ist kann mitgestalten (Trust Rocks)

Führung

Vertraue bis Du enttäuscht wurdest!

Vertrauensfähigkeit als neue

Starqualität

GET YOUR AGILE READINESS CHECK

Werden Sie Key Informant und erfahren mehr...

- ✓ ... über Ihre externen Agilitätsanforderungen (Alles VUCA oder was?)
- ✓ ... über das Vertrauens- und Lernklima in Ihrem Unternehmen
- ✓ ... über den Stand Ihres Performance Managements
- ✓ ... über Ihre Unternehmens- und Führungskultur
- ✓ ... über die Freiheiten der Mitarbeitenden querzudenken und innovativ zu sein

Sie profitieren von:

-  einer Standortbestimmung auf der Reise hin zu "Being Agile"
-  dem Aufzeigen von Handlungsfeldern im Bereich Kultur, Betriebsklima, Empowerment und Performance Management
-  einem Benchmarking zu anderen Unternehmen

Ihr Beitrag:

Ihr Unternehmen füllt **einen Fragebogen** durch die **HR-Leitung** (ca. 15 min; 1 Person) **sowie einen Fragebogen** durch **Mitarbeitende** (ca. 15 min; idealerweise mind. 30 Personen) aus.

Die Befragung erfolgt online und ist **ab September 2020** geplant. Die gewonnenen Daten werden im Anschluss anonymisiert und absolut vertraulich behandelt.

Das Projekt: Agiles Performance Management

Ausgangslage: Traditionelles Performance Management wird der sich ständig wandelnden Unternehmensumwelt nicht mehr gerecht

Projektziel: Entwicklung eines Performance-Management-Ansatzes, der den internen & externen Agilitätsanforderungen gerecht wird

Forschungspartner:

- Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten
- Institut für Accounting, Control and Auditing
- Hilti LAB for integrated Performance Management

Umsetzungspartner:

Avenir Group

**Sie haben Interesse? Sprechen Sie uns
direkt an oder melden sich bei uns unter:
agiles.pm@unisg.ch**

Forschungsinstitut für Arbeit
und Arbeitswelten



Universität St.Gallen

Prof. Dr. Antoinette Weibel
Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten
Universität St. Gallen (FAA-HSG)
Müller-Friedberg-Strasse 6/8
CH-9000 St. Gallen

antoinette.weibel@unisg.ch | <http://www.faa.unisg.ch>

Prof. Dr. Antoinette Weibel

*Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten,
Universität St. Gallen*

www.faa.unisg.ch

- **Ordinaria** für Human Resource Management @HSG, geschäftsführende **Direktorin** des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten (FAA-HSG), Präsidentin des GLA vom IMP-HSG
- Trainerin, Challengerin und Sparringspartnerin für Top-Management und C-Suite
- Akademische Leitung des SNF NFP75 Projekts zu Big Data und HRM und des SNF Projekts zu Misstrauen in Stakeholdernetzwerken

antoinette.weibel@unisg.ch

