

# ÖKONOMIN DES VERTRAUENS

Unter welchen Bedingungen setzen wir uns für das öffentliche Wohl ein? Und wie gelingt die Teamarbeit in Unternehmen? Auf unorthodoxe Weise stellt Margit Osterloh betriebswirtschaftliches Denken in Frage. Von Sabine Witt

Margit Osterloh ist kein Mensch der grossen Gesten. Sie redet mit einer freundlichen Zurückhaltung, konzentriert und ohne abzuschweifen. Ein Blick fürs Wesentliche spricht auch aus der Gestaltung ihrer Wohnung. An den Wänden fallen zeitgenössische Kunstwerke erst beim zweiten Hinschauen auf: in unaufdringlichen Weisstönen gehalten, höchstens mit graphischen oder skulpturalen Elementen versehen. Eine nachgedunkelte spätmittelalterliche Ikone des Heiligen Thomas setzt einen Kontrapunkt. Wie verirrt stehen in den modern möblierten, lichtdurchfluteten Räumen ein paar kleine Madonnenskulpturen – hölzern aus dem Barock oder steinern aus der Renaissance. Ein Zeichen von Religiosität? Nein, die schlichte Schönheit dieser Figuren spricht die Professorin für Betriebswirtschaftslehre Margit Osterloh an. Sie hält sie für den «Inbegriff von Weiblichkeit».

Welchen beruflichen Weg sie einschlagen wollte, war der in Nürnberg Aufgewachsenen früh klar. Als Kind erlebte sie im Nachkriegsdeutschland, wie ihr Vater als Flüchtling mit wenig Mitteln, aber viel unternehmerischer Initiative begann, in einer Garage ein Unternehmen aufzubauen. Die Gespräche beim Abendessen drehten sich stets um den Betrieb und um den unternehmerischen Erfolg. Für den Vater bedeutete er mehr als nur finanziellen Gewinn. Da war zum Beispiel auch von Mitbestimmung und Mitbeteiligung der Arbeitnehmer die Rede – Ideen, die die Ökonomin bis heute beschäftigt. Sie habe, so Osterloh, bei diesen Gesprächen mindestens so viel über Betriebswirtschaft gelernt wie später in ihrem Wirtschaftsingenieurstudium.

## GLÄSERNE DECKE

Ihr Studium führte Osterloh an die Technische Universität nach Berlin. Es war die Zeit der 68er-Bewegung, der Studentenunruhen und

Kommunenbildungen. Dem Wesen der Unternehmerstochter kam die konservativere StudentInnenschaft an der TU Berlin mehr entgegen als jene revolutionär gestimmte an der Freien Universität. Als einzige von drei weiblichen Wirtschaftsingenieur-Studentinnen politisierte sie aktiv in diesem «gemässigt pragmatischen» Klima, wie sie sagt.

Nach dem Studium stieg die frisch diplomierte Wirtschaftsingenieurin ins Familienunternehmen ein. Dort akzeptierte man sie als Frau, nicht aber als Ingenieurin, und so landete sie im Rechnungswesen. Mit den Jahren wuchs der Wunsch, wissenschaftlich zu arbeiten. Ein Stipendium am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin machte das schliess-

---

*«Ich gewähre meinen Mitarbeitenden ein Höchstmass an Autonomie – Zwang reduziert den Spass an der Arbeit.» Margit Osterloh*

---

lich möglich. Heute ist die international renommierte Forscherin nicht nur Fachleuten ein Begriff. Ihre Forschungen zur «gläsernen Decke», an der Frauen des mittleren und höheren Kaders in der Berufswelt stossen, haben sie in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Ein Bewusstsein für Genderfragen habe sie aber erst durch die wissenschaftliche Beschäftigung mit Problemen der Diskriminierung entwickelt, sagt sie. An der Universität Zürich war Margit Osterloh denn auch Präsidentin der Gleichstellungskommission.

Doch lässt sie sich nicht gern auf das Thema Gender festlegen. Denn die Betriebswirtschaftlerin hat weitere wissenschaftliche Schwerpunkte in der Organisationslehre, im Innovations- und Technologie- und Motivationsmanagement. Sie publiziert etwa über Human Resources Management, das noch nicht genü-

gend einer Arbeitswelt angepasst ist, die zunehmend durch Wissensproduktion gekennzeichnet ist. Oder über die wichtige Rolle, die Vertrauen und Freiwilligkeit für gelungene Teamarbeit spielen. Auch auf die gehäuft auftretenden Unternehmensskandale reagiert sie scharfsichtig mit Vorschlägen, wie Missmanagement verhindert werden kann, etwa indem firmenspezifisches Wissen von Angestellten in der Corporate Governance stärker berücksichtigt wird. Der kleinste gemeinsame Nenner dieser verschiedenen Themen ist, dass ihnen die Vorstellung von Unternehmen als soziale Gemeinschaften zugrunde liegt. Mit dieser Überzeugung stellt Osterloh orthodoxes betriebsökonomisches Denken in Frage.

## WEISSKRAGEN STATT BLAUMÄNNER

Ihr Interesse für soziale, psychologische, aber auch bildungspolitische Fragen wurde geweckt, als sie Anfang der Siebzigerjahre einen Sohn bekam und sich aktiv in der Berliner Kinderladenbewegung engagierte. Doch trotz ihres kritischen Blicks auf Vorgänge in Unternehmen ist Margit Osterloh keine Kämpferin für die Ent-

rechteten und Unterdrückten. Sie betont, dass sie sich in ihrer Arbeit nicht von der wissenschaftlichen Disziplin oder ideologischen Vorstellungen einengen lasse, sondern problemorientiert vorgehe.

Es überrascht wenig, dass ein Denken, das Unternehmen als soziale Gemeinschaften betrachtet, nicht an deren Grenzen Halt macht. Heutzutage interessiert eine Betriebswirtin auch, wie individuelles und kollektives Wissen generiert werden. Wenn statt Blaumännern weisse Kragen das Bild der Arbeitswelt prägen, wird Bildung immer wichtiger. In einer ihrer Kolumnen in der Zeitschrift «Facts» äusserte sich Osterloh einmal entsetzt über die Bildungsschere in den USA, wo es an breiter Bildung mangelt: «Ich war schockiert, dass Menschen nach dem Hurrikan Kathrina Hilfe verweigert wurde, weil Polizisten weder wussten, was Dia-



betes noch was Dialyse bedeutet. So etwas wäre in der Schweiz undenkbar.» Wie sieht das ideale Unternehmen als sozialer Verband denn nun aus? Patentrezepte sind von Margit Osterloh nicht zu haben. Ob die Hierarchien flach oder steil sind, sei nicht ausschlaggebend. In einer steilen Hierarchie, wo eine Vorgesetzte nur wenige Mitarbeitende hat, seien die Voraussetzungen, intensiv miteinander zu interagieren, gerade sehr gut. Es komme vor allem darauf an, in welchem Mass Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen partizipieren können. Entsprechend richtet sich ihr Forschungsinteresse auf Prozess- und Vertrauensmanagement. Im Zentrum steht die Frage nach der Motivation für «prosoziales Verhalten»: Unter welchen Bedingungen sind Menschen bereit, sich für das öffentliche Wohl, für ein Kollektiv einzusetzen, auch wenn sie davon nicht unmittelbar profitieren? «Das hat vor allem mit Freiwilligkeit zu tun, die aus Selbstbestimmung, Kompetenz und sozialer Einbindung resultiert», ist Osterloh überzeugt. Ihre Erkenntnisse zur Freiwilligkeit versucht Margit Osterloh auch selbst umzusetzen: «Ich bemühe mich, meinen Mitarbeitenden ein Höchstmass an Autonomie zu gewähren und für wissenschaftliche Arbeiten nur im Ausnahmefall Termine zu setzen. Zwang würde nur den Spass an der Arbeit reduzieren.»

Im Moment ist sie selber dem ungeliebten Termindruck ausgesetzt. Ihr Buch über Vertrauensmanagement in Unternehmen muss bald fertig sein. Um die nötige Ruhe zu haben, hat sie sich nach Hause zurückgezogen. Doch ein Refugium ist ihre Wohnung nicht. «Hier wird gearbeitet», signalisieren die Bücherstapel an verschiedenen Orten sowie ihr papierbeladener Schreibtisch vor den grosszügigen Terrassenfenstern. Die Gastgeberin für eine Stunde erhebt sich, der Gesprächstermin geht zu Ende. Sie lässt ein wenig die Sonnenstoren herab, die dennoch die Sicht auf den Zürichsee freigeben. Wie arrangiert blinken weisse Segel. Ob dieser Blick nicht zu sehr ablenke. «Im Gegenteil. Es ist doch schön, manchmal seine Gedanken in die Ferne schweifen zu lassen.»

KONTAKT [osterloh@iou.unizh.ch](mailto:osterloh@iou.unizh.ch)

## «DIE BANKEN PROFITIEREN VON UNSEREM WISSEN»

Das Swiss Finance Institute (SFI) soll national die Kräfte in der Finanzmarktfor-

scherung bündeln. Rajna Gibson zu den Ambitionen und Chancen des neuen Kom-

petenzzentrums. Interview von Thomas Gull und Roger Nickl  
*Frau Gibson, seit dem 1. Januar 2006  
 arbeiten Sie neben Ihrer Professur auch als  
 Forschungsleiterin für das Swiss Finance  
 Institute. Das SFI ist ein virtuelles nationales  
 Kompetenzzentrum, das von der Schwei-  
 zerischen Bankiervereinigung und den Hoch-*

*schulen getragen wird. Weshalb braucht  
 es eine Organisation wie das SFI?*

RAJNA GIBSON: Wie beim Nationalen For-  
 schungsschwerpunkt «Financial Valuation and  
 Risk Management» (FINRISK) geht es darum,  
 die Kräfte in der Finanzmarktforschung zu bün-

---

*«Wir müssen national zusammenspannen, wenn wir in der Finanzmarkt-  
 forschung international mithalten wollen.»* Rajna Gibson

---

