

# Vertrauen in das Management in Organisationen

## Produktivität und Rentabilität wachsen, wenn Beschäftigte ihren Führungskräften vertrauen und Entscheidungen delegiert werden können

Schlagworte: Management, Vertrauen, Produktivität, Rentabilität

### RELEVANZ DES THEMAS

In einem formellen Arbeitsvertrag kann nicht alles festgelegt werden, was Beschäftigte wann zu tun haben. Informelle Beziehungen, insbesondere Vertrauen, ermöglichen es Führungskräften, ein Unternehmen produktiver zu gestalten. Unternehmen mit hohem Vertrauen sind profitabler und wachsen schneller. Ihre Manager können Entscheidungen delegieren und darauf bauen, dass die Beschäftigten dieses Vertrauen zurückzahlen. Mitarbeiter sind oft besser informiert als ihre Vorgesetzten, so dass Unternehmen, die sich ausschließlich auf formale Verträge verlassen, Profitmöglichkeiten verpassen.

### WICHTIGE RESULTATE

#### Pro

- + Formelle Arbeitsverträge sind unvollständig, so dass informelle Vereinbarungen notwendig sind, auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Managern und Beschäftigten beruhen.
- + Das Vertrauen ergibt sich aus persönlichen Beziehungen, dem Ansehen der Vorgesetzten und sozialen Normen.
- + Vertrauen ermöglicht effektivere Aufgabenzuweisung und Strukturen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter besser nutzen und so die Rentabilität steigern.
- + Wettbewerb auf dem Produktmarkt kann für ein höheres Maß an Vertrauen in Unternehmen sorgen, da er zu mehr Produktivität anspornt.

#### Contra

- Krisen können Vertrauen erschüttern, da es Managern in schwierigen Zeiten schwerer fällt, gegebene Zusagen einzuhalten.
- Durch externe negative Schocks geht Vertrauen im Laufe der Zeit eher verloren, als dass es erworben wird.
- Die Mobilität der Arbeitskräfte erschwert die Entstehung von Vertrauen – kürzere Beschäftigungsverhältnisse verringern die Reputationsverluste für Manager, die ihr Wort brechen.
- Vertrauen ist in Organisationen schwer zu handhaben, weil es in einer Kombination aus sozialen Normen, Managementpraktiken und individuellen Beziehungen besteht.

### KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen kann Unternehmen produktiver und rentabler machen, da Beschäftigte oft besser informiert sind als ihre Führungskräfte. Letztere müssen darauf vertrauen können, dass die Mitarbeiter ihre Autonomie nicht missbrauchen. Umgekehrt müssen die Beschäftigten darauf vertrauen können, dass die Führungskräfte ihre Versprechen halten. Besteht dieses gegenseitige Vertrauen, können Manager Entscheidungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Erwartung delegieren, dass eine versprochene zukünftige Belohnung ausreicht, um sie angemessen zu motivieren. Vertrauen ist also ein wichtiger Faktor für eine gute Unternehmensführung. Zu deren Förderung sind Schulungsprogramme für Führungskräfte sinnvoll, etwa in Form einer modernen Version der staatlich geförderten Programme, die in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg angeboten wurden.

