

## EXECUTIVE SUMMARY

### Hintergrund und Methode

Laut der Metastudie „Führen im digitalen Zeitalter“ des Institutes für Führungskultur gilt Vertrauen als eine der wichtigsten Kompetenzen im digitalen Zeitalter. Der Duden beschreibt jene Fähigkeit ganz klassisch als „festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache“. Fraglich ist, wie diese feste Haltung trotz des fortlaufenden Wandels und der verstärkten Komplexität der Digitalisierung erfolgreich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgebaut werden kann. In der vorliegenden Untersuchung wurde daher eine empirischen Analyse basierend auf 16 leitfadengestützten Fachinterviews durchgeführt. Um verschiedene Blickwinkel auf das Thema zu beleuchten, wurden dazu Mitarbeiter und Führungskräfte aus einem digital geprägten deutschen Telekommunikationskonzern sowie Experten aus dem Führungsbereich ausgewählt.

### Ergebnisse der Untersuchung

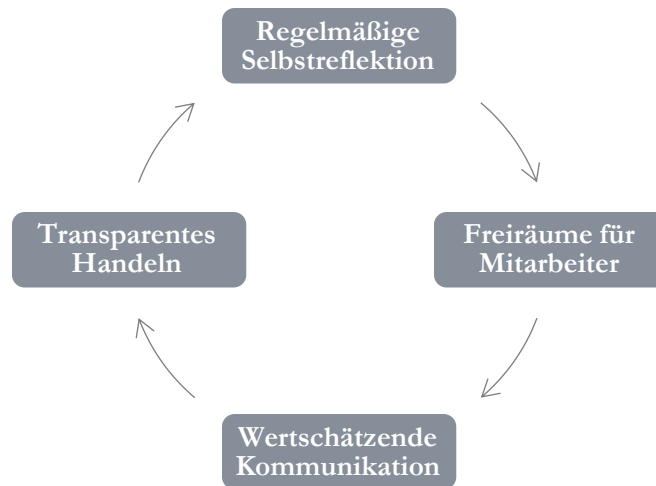
Es wird deutlich, dass die Digitalisierung die Vertrauensbildung und deren drei Kernelemente Kompetenz, Wohlwollen und Integrität maßgeblich beeinflusst. Der damit einhergehende Wandel stellt darüber hinaus gesteigerte soziale und kommunikative Anforderungen an die Führungskraft. Im Unternehmen werden diese Herausforderungen jedoch oft nicht ausreichend adressiert. Als neuer Impuls wird deshalb ein vertrauensbasierter Ansatz für die Führungspraxis abgeleitet, der sich als Schnittmenge aus der Förderung der persönlichen Fähigkeiten einer Führungskraft einerseits sowie angepassten unternehmerischen Rahmenbedingungen andererseits ergibt. Dazu gehört neben der initialen Auswahl geeigneter Führungskräfte auch die bewusste Führungskräfteweiterbildung und das Führung coaching.

### Implikationen für die Praxis

Für den Vertrauensaufbau in der digitalen Arbeitswelt ergeben sich aus dem formulierten Leitfaden folglich vier Aufgaben, die erfolgreiche Führungskräfte beachten sollten:

1. *Führen Sie eine regelmäßige Selbstreflektion durch* und beantworten Sie folgende Fragen: Wie nehme ich mich selbst wahr? Kommuniziere ich mit meinen Mitarbeitern auf gleicher Ebene? Welche Erwartungshaltung an den Austausch mit Mitarbeitern habe ich? Bin ich ein gutes Vorbild? Hole ich mir Feedback ein?
2. *Geben Sie Ihren Mitarbeitern Freiräume*, übergeben Sie Verantwortung und teilen Sie auch persönliche Gedanken und Emotionen. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern!

3. *Kommunizieren Sie besonders in digitalen Kanälen wertschätzend* und emotions-fokussiert. Trauen Sie sich in Einzelbeziehung mit den Mitarbeitern zu gehen und bleiben Sie verbindlich in Ihren Aussagen. Sollte das mal nicht klappen, dann kommunizieren Sie die Gründe und Ihre Emotionen diesbezüglich!
4. *Handeln Sie transparent* und offen! Teilen Sie Informationen und beziehen Sie stets Ihre Mitarbeiter mit ein. Sollte das problematisch sein, dann kommunizieren Sie dies (siehe 3.).



## *Wiederkehrende Elemente im Vertrauensbildungsprozess für digital erfolgreiche Führungskräfte*

Zusammengefasst entwickelt sich aus diesen Aufgaben der oben abgebildete Kreislauf. Die Art, wie eine Person über sich und andere denkt, verändert ihre Kommunikation und eben diese verändert schließlich das eigene Verhalten. Jede einzelne der vier Aufgaben nimmt demnach Einfluss auf den Vertrauensaufbau bzw. den Erhalt der angestrebten Vertrauensbeziehung.

### **Fazit:** *Never Change a running process!*

Die dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass selbst im Kontext des zunehmenden digitalen Wandels bewährte Tugenden nicht an Wichtigkeit verlieren. Die im Leitfaden beschriebenen Aufgaben verstehen sich demnach nicht als Patentrezept zum fabrikmäßigen Aufbau von Vertrauen. Vielmehr bieten sie eine Orientierung, auf dessen Grundlage die in der Praxis bestehenden Prozesse unternehmensspezifisch reflektiert werden können. Im Anschluss daran können diese neu definiert werden, um so die Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zielorientiert zu gestalten.

### **Kontakt**

Laura Vogt, M.A.

+49 (0) 173 9354996 / lauravogt.mail@gmail.com