



Reif für die digitale Transformation?

Trust-based Leadership – Eine praxisorientierte Selbsteinschätzung für Führungskräfte

von Gerrit Hoeborn, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Die digitale Transformation von Unternehmen schreitet in rasantem Tempo voran. Während einige Organisationen den Status eines Vorreiters erreichen, tun sich andere wiederum mit dem Wandel schwer. Dieses Phänomen untersucht das *FIR an der RWTH Aachen* gemeinsam mit seinem internationalen Partner Patterns of Digitization Lab der *North Carolina State University (NCSU)*. Dabei geht es insbesondere darum, zu verstehen, wie „sich digital entwickelnde“ Organisationen, die nach wie vor die Mehrheit darstellen, von „digital reifen“ Organisationen unterscheiden. Die Untersuchung ergab, dass die Führungskräfte digital reifer Organisationen signifikant andere Verhaltensmuster als sich digital entwickelnde Organisationen an den Tag legen (ABBU ET AL. 2020; GUDERGAN ET AL. 2019; GUDERGAN ET AL. 2021). Einfach ausgedrückt: Diese Unternehmen und ihre Führungskräfte unterscheiden sich von denen in der digitalen Entwicklungsphase nicht durch einen technologischen Vorsprung, sondern dadurch, dass sie den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

DIGITAL REIFE UNTERNEHMEN ZEICHNEN SICH DURCH IHRE FÜHRUNGSPRAXIS AUS

Das *FIR* und die Partner der *NCSU* untersuchten das Phänomen der digitalen Transformation zunächst anhand einer umfassenden globalen Umfrage (GUDERGAN ET AL. 2019; MUGGE ET AL. 2020). Diese betrachtete die Geschäftsstrategien, die Ressourcenzuweisung und die Gestaltungspraktiken von Unternehmen. Darüber hinaus wurden auch „weiche“ Faktoren, wie die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern, analysiert. Im Rahmen der Umfrage erhob man Daten von 559 Entscheidungsträgern des mittleren und höheren Managements

aus fünf geografischen Regionen: Amerika, Europa, Asien, Afrika und Ozeanien. Aus der Umfrage konnten 352 sich digital entwickelnde und 145 digital reife Unternehmen identifiziert werden. Ein Vergleich zeigte, dass sich die Führungspraxis in digital reifen Unternehmen erheblich von denen anderer Organisationen unterscheidet. Ihre Führungskräfte stimmen die personellen und finanziellen Ressourcen auf die Strategie ab, schaffen ein kollaboratives, flexibles Entwicklungsumfeld und fördern eine offene, transparente Kommunikation (MUGGE ET AL. 2020). Die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskräfte fallen dabei stärker ins Gewicht als ihre informationstechnologischen Fähigkeiten. Die Studie veranschaulicht deutlich, dass sich eine digitale Transformation mehr um die Menschen als um digitale Technologien dreht. Der individuelle digitale Wandel erfordert organisatorische Veränderungen, die kundenorientiert sind und von der Führung getragen werden. Dabei gilt es nicht selten, die Unternehmenskultur radikal infrage zu stellen und Technologien zu nutzen, die Mitarbeitern Chancen zur eigenständigen Weiterentwicklung eröffnen. Vertrauen ist hierbei das zentrale Element erfolgreicher Führungskräfte im digitalen Zeitalter.

VERTRAUEN IN DER WISSENSCHAFT

Das Konzept des Vertrauens wurde über mehrere Jahrzehnte hinweg in vielen Disziplinen von einer Reihe von Wissenschaftlern untersucht. MAYER definierten Vertrauen als „die Bereitschaft, einer anderen Partei gegenüber verletzlich zu sein, wenn diese Partei nicht kontrolliert oder überwacht werden kann“ (MAYER ET AL. 1995). Im Rahmen der Untersuchungen zum Thema Vertrauen konnte das Forschungsteam des *FIR* und der *NCSU* feststellen, dass es

für Führungskräfte zwei Grundlagen zum Vertrauensaufbau gibt: **Kompetenz** und **Charakter**.

Die erste Grundlage, **Kompetenz**, ermöglicht es einer Partei, in einem bestimmten Bereich Einfluss zu nehmen. Dazu gehört die Überzeugung, dass die andere Partei über das für eine bestimmte Aufgabe erforderliche Wissen sowie über die für den Erfolg notwendigen zwischenmenschlichen Fähigkeiten verfügt. Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Wissen ist es notwendig, dass Führungskräfte zusätzlich auf kompetenzfördernde Verhaltensweisen achten. Die Suche nach neuen Ideen im Unternehmensumfeld oder das Hinzuziehen von externen Experten in themenfremden Gebieten sind nur zwei Beispiele für solche Verhaltensweisen.

Die zweite Grundlage, der **Charakter**, umfasst zwei unterschiedliche Konstrukte: **Wohlfühlen** und **Integrität**. **Wohlfühlen** ist das Ausmaß, in dem man glaubt, dass ein Treuhänder dem Treugeber Gutes tun will. Es handelt sich um die Wahrnehmung einer positiven Einstellung des Treuhänders gegenüber dem Treugeber. **Integrität** ist das Ausmaß, in dem ein Treuhänder glaubt, soliden ethischen Grundsätzen zu folgen. Führungskräfte müssen die Wahrnehmung von Integrität entwickeln und aufrechterhalten, indem sie in einer Weise handeln, die mit ihren Werten und ihrer Verantwortlichkeit übereinstimmt.

ZAK fand heraus, dass Mitarbeiter in Unternehmen mit hohem Vertrauen im Vergleich zu Mitarbeitern in Unternehmen mit niedrigem Vertrauen 74 Prozent weniger Stress, 106 Prozent mehr Energie bei der Arbeit, 50 Prozent mehr Produktivität, 13 Prozent weniger Krankheitstage, 76 Prozent mehr Engagement, 29 Prozent mehr Zufriedenheit mit ihrem Leben aufweisen und zu 40 Prozent weniger an einem Burnout erkranken (ZAK 2017). In einem organisatorischen Umfeld kann Vertrauen die Transaktionskosten senken. Darüber hinaus kann es die spontane Geselligkeit unter den Organisationsmitgliedern erhöhen und ange-

messene Formen der Anerkennung gegenüber Autoritäten erleichtern. Wenn ein Mitarbeiter Vertrauen in das Management hat, kann sein Verhalten der gesamten Organisation zugutekommen (KRAMER 1999), denn das Vertrauen in die verschiedenen Managementebenen wirkt sich auf die Fähigkeit eines Mitarbeiters aus, seine Aufmerksamkeit auf Aktivitäten zu richten, die einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen. Mit anderen Worten: Wenn es den Mitarbeitern an Vertrauen in das Management mangelt, sind sie nicht bereit, sich dem Management gegenüber verletzlich zu zeigen und beschäftigen sich mit unproduktiven Themen, dem eigenen Selbstschutz und defensivem Verhalten.

VORSTELLUNG DES LEADERSHIP-ASSESSMENTS

Angesichts der Bedeutung des Handelns einer Führungskraft für den Fortbestand eines Unternehmens und den Erfolg der digitalen Transformation haben das FIR und die NCSU ein Leadership-Assessment entwickelt, das die relevanten Dimensionen vertrauensvoller Führung abbildet. Die Motivation für die Entwicklung einer anwendbaren und praktischen Selbsteinschätzung ergibt sich aus dem Defizit, bestehende theoretische Ansätze und empirische Erkenntnisse der Führungsforschung in die betriebliche Praxis zu übertragen. Die Selbsteinschätzung spielt hierbei eine herausragende Rolle. Sie soll Führungskräften Anregungen zur Reflexion und Optimierung der eigenen Verhaltensweisen auf wissenschaftlicher Basis geben. Eine solche Selbsteinschätzung hat aufgrund des direkten Feedbacks und der daraus resultierenden Implikationen einen tutoriellen Charakter mit positivem Lerneffekt auf die teilnehmenden Führungskräfte (VANLEHN 2011).

Eine Vielzahl von Experteninterviews mit Führungskräften kleiner, mittlerer und großer Unternehmen sowie die anschließende qualitative Inhaltsanalyse ermöglichte die Ableitung von 15 relevanten Dimensionen (siehe Bild 1).

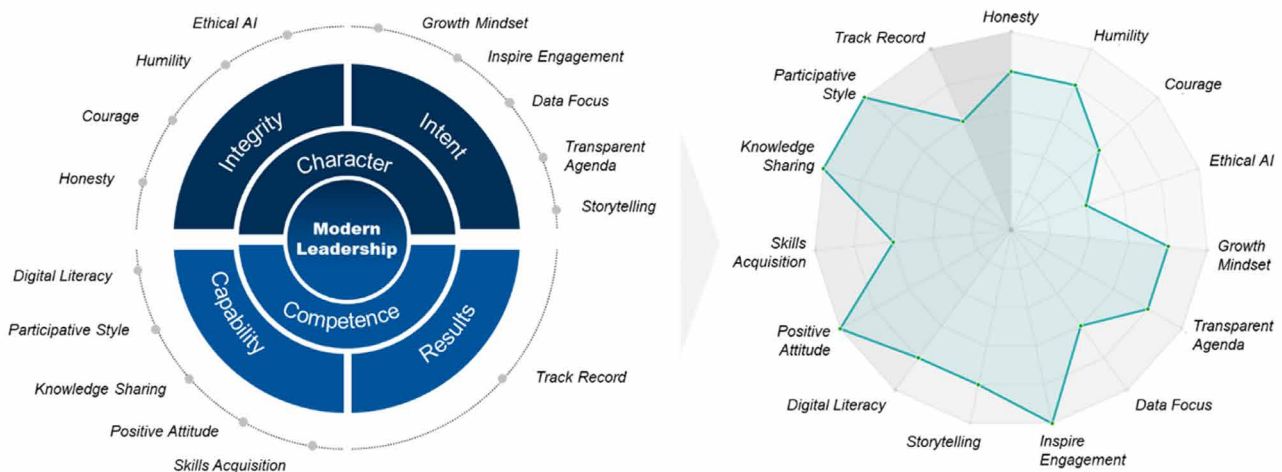


Bild 1: Exemplarische Auswertung des Leadership-Assessments

Diese repräsentieren die Eigenschaften vertrauensvoller Führung und können in Anlehnung an die zuvor dargestellten wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Bereiche **Kompetenz** und **Charakter** eingeordnet werden. Für die 15 Dimensionen wurden zudem Fragestellungen entwickelt, mit denen der individuelle Reifegrad innerhalb des Bewertungsinstrumentes eingeordnet werden kann. Die Beantwortung dieser Fragestellungen erfolgt mithilfe einer ungeraden, fünfstufigen Likert-Skala, die sich in der wissenschaftlichen Praxis etabliert hat und dazu dient, die Einstellung einer befragten Person zu einem Thema zu erfassen.

Nach dem Motto „Reflexion ermöglicht Einsicht für Verbesserungen“ soll das Leadership-Assessment Führungskräften Anregungen für die Weiterentwicklung ihres Führungsstils auf wissenschaftlicher Grundlage geben. Die beteiligten Forschungspartner sind überzeugt, dass die Auseinandersetzung mit den von ihnen identifizierten Vertrauensdimensionen dazu anregt, das eigene Verhalten zu hinterfragen und so den Erfolg der digitalen Transformation maßgeblich zu unterstützen. Das **Digital Leadership Self Assessment** steht Führungskräften kostenfrei zur Einschätzung der eigenen Führungsfähigkeiten in der digitalen Transformation zur Verfügung.

Das **Digital Leadership Self-Assessment** (Teilnahmedauer rund 10 Min.) ist Teil der Aktivitäten der **Fachgruppe Digital Leadership** am **FIR**. Angesichts der Bedeutung des Handelns einer Führungskraft für den Fortbestand eines Unternehmens und den Erfolg der digitalen Transformation legt die Fachgruppe ihren Fokus auf Modelle, Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Führungskonzepten. Arbeitskreise, das Online-Seminar

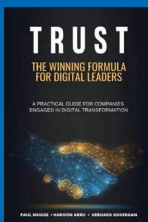
„**Business Transformation: Chancen erkennen in Zeiten der Veränderung**“ und der RWTH-Zertifikatskurs **„Business Transformation Manager“** vermitteln Wissen und Fähigkeiten für den Auf- und Ausbau der notwendigen organisationalen Fähigkeiten.

KONTAKT

Gerrit Hoeborn · Bereichsleiter Business Transformation
E-Mail: Gerrit.Hoeborn@fir.rwth-aachen.de

LITERATURVERZEICHNIS

- ABBU, HAROON, PAUL MUGGE, GERHARD GUDERGAN, AND ALEXANDER KWIATKOWSKI. "DIGITAL LEADERSHIP - Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations." In Proceedings, 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC): Virtual Conference, 15-17 June 2020, 1 – 9. Piscataway, NJ: IEEE, 2020.
- GUDERGAN, GERHARD, PAUL MUGGE, Alexander Kwiatkowski, Haroon Abbu, Gerrit Hoeborn, and Ruben Conrad. "Digital Leadership: Which Leadership Dimensions Contribute to Digital Transformation Success?", 2021.
- GUDERGAN, GERHARD, PAUL MUGGE, ALEXANDER KWIATKOWSKI, HAROON ABBU, TIMOTHY L. MICHAELIS, AND DENIS KRECHTING. "Patterns of Digitization – What Differentiates Digitally Mature Organizations?" In Co-Creating Our Future: Scaling-up Innovation Capacities Through the Design and Engineering of Immersive, Collaborative, Empathic and Cognitive Systems: 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) Sophia Antipolis Innovation Park, France, 17-19 June 2019, 1 – 8. Piscataway, NJ: IEEE, 2019.
- KRAMER, R. "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions." Annual review of psychology 50, 1999, S. 569 – 598.
- MUGGE, PAUL, HAROON ABBU, TIMOTHY L. MICHAELIS, ALEXANDER KWIATKOWSKI, AND GERHARD GUDERGAN. "Patterns of Digitization: A Practical Guide to Digital Transformation." Research-Technology Management 63, no. 2, 2020, S. 27 – 35.
- MAYER, ROGER C., JAMES H. DAVIS, AND F. D. SCHOORMAN. "An Integrative Model of Organizational Trust." The Academy of Management Review 20, no. 3, 1995, S. 709 – 734.
- VANLEHN, K. 'The Relative Effectiveness of Human Tutoring, Intelligent Tutoring Systems, and Other Tutoring Systems', Educational Psychologist, 46(4), 2011, S. 197 – 221.
- ZAK, P. J. "The Neuroscience of Trust." Harvard Business Review, 2017, S. 84 – 90.



Wer mehr zum Thema „Vertrauen“ erfahren will, dem sei das Buch „Trust: The Winning Formula For Digital Leaders“ (Autoren: PAUL MUGGE, HAROON ABBU UND GERHARD GUDERGAN) empfohlen, das im Rahmen der internationalen Forschungsaktivitäten des **FIR** mit den Partnern der *North Carolina State University (NCSU)* entstand. Wertvolle Insights bietet auch die Website: patternsofdigitization.com

Die **Fachgruppe Digital Leadership** am **FIR** entwickelt Modelle und Instrumente für den Aufbau organisationaler Fähigkeiten. Mithilfe von Methoden wie dem Transformation-Readiness-Assessment oder dem Digital-Leadership-Canvas können Unternehmen Kompetenzlücken aufdecken und das Rollenverständnis von Führungskräften in der digitalen Transformation neu interpretieren.

Der vom **FIR** an der **RWTH Aachen** angebotene RWTH-Zertifikatskurs „Business Transformation Manager“ vermittelt Führungskräften und Verantwortlichen für unternehmerische Veränderungsvorhaben umfassende Schlüsselkompetenzen, um Transformationsvorhaben erfolgreich umzusetzen. Die Teilnehmer:innen erwerben in Theorie, mit praktischen Übungen und in Workshops alle relevanten Tools und Methoden, um den gesamten Transformationsprozess aus der Perspektive des Leaderships zu führen.

Mehr Informationen unter: zertifikatskurs-business-transformation-manager.de