

BWL-Hochschulschriften

Herausgeber:

Prof. Dr. Ludwig Hierl

Prof. Dr. Simon Fauser

Prof. Dr. Sebastian Serfas

Die Rolle der Führungskraft in Zeiten der Digitalen Transformation – eine Studie am Beispiel bayerischer Genossenschaftsbanken

Riegler & Fauser



Markus Riegler absolvierte 2011 einen Studiengang zum Diplomkaufmann (FH) mit dem Schwerpunkt der kundenorientierten Unternehmensführung und legte 2021 den Fokus beim Masterstudiengang zum Digital Business Management auf die Thematik der Digital Leadership. Als Bereichsleiter des Vertriebsmanagements einer bayerischen Genossenschaftsbank verantwortet er neben dem Marketing, dem Vertriebscontrolling, dem internen Coaching die Digitale Transformation im Vertriebsnetz des Unternehmens.

Prof. Dr. Simon G. Fauser ist Professor für Marketing an der Hochschule Heilbronn (HHN) und Geschäftsführer von HILL- Heilbronner Institut für Lebenslanges Lernen- der Einrichtung berufsbegleitender Studiengänge der HHN. Er berät Unternehmen bei Dienstleistungsmanagement, Marketing und Organisationsentwicklung und lehrt an diversen Hochschulen. Die HHN ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg.

Die Inhalte des vorliegenden Werkes wurden mit größter Sorgfalt recherchiert und nach bestem Wissen zusammengestellt und geprüft. Dennoch können fehlerhafte Informationen oder Darstellungen nicht ausgeschlossen werden. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Alle Angaben erfolgen daher ohne Gewähr. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen, etc. Jegliche Haftung seitens der Autoren, der Herausgeber oder des Verlags ist ausgeschlossen.

Markus Riegler, Simon G. Fauser

Die Rolle der Führungskraft in Zeiten der Digitalen Transformation

Eine Studie am Beispiel bayerischer Genossenschaftsbanken

Die Rolle der Führungskraft in Zeiten der Digitalen Transformation – eine Studie am Beispiel bayerischer Genossenschaftsbanken

© 2021 Markus Riegler, Simon G. Fauser

Schriftenreihe BWL Hochschulschriften, Band 11

Herausgeber:
Prof. Dr. Ludwig Hierl

Prof. Dr. Simon Fauser

Prof. Dr. Sebastian Serfas

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN Paperback: 978-3-347-31528-0
ISBN eBook: 978-3-347-32243-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Autoren. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische

Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Abstract

Der Megatrend der Digitalisierung ist allgegenwärtig und hat Einzug in nahezu alle Lebensbereiche der heutigen Gesellschaft gehalten. Durch den Einsatz neuer Technologien werden Unternehmen und ganze Branchen vor neue Herausforderungen gestellt.

Auch bayerische Genossenschaftsbanken werden mit neuen Erwartungen an moderne und digitale Technologien konfrontiert. Für eine erfolgreiche Transformation bedarf es Führungskräfte, die mittels veränderter Rollenbilder und neuen Kompetenzen in der Mitarbeiterführung den Wandel aktiv und erfolgreich begleiten können.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen einer ausführlichen Literaturanalyse entstand ein modifiziertes Kompetenzmodell einer genossenschaftlichen Führungskraft, welches hinsichtlich des aktuellen Umsetzungsstandes bei Mitarbeitenden und Führungskräften bayerischer Genossenschaftsbanken geprüft wurde. Dazu wurden Führungskräfte und Mitarbeitende der bayerischen Genossenschaftsbanken im Rahmen einer anonymisierten, quantitativen Umfrage mittels zwei differenzierten Onlinefragebögen befragt, welche mit SPSS ausgewertet wurden. Der Rücklauf der Erhebung betrug 72 Führungskräfte und 83 Mitarbeitende.

Die Studie zeigt, dass die Einstellung von Mitarbeitenden und Führungskräften in bayerischen Genossenschaftsbanken positiv ist. Im

Rahmen der Transformation ist einem Großteil der Mitarbeitenden die eigene Unternehmensstrategie nicht bekannt. Auch können Mitarbeitende nicht bestätigen, dass die Digitalisierung ein hohes strategisches Unternehmensziel darstellt. Die Konzepte einer New Work werden nicht flächendeckend umgesetzt. Insbesondere Möglichkeiten des mobilen Arbeitens oder flexibler Arbeitszeiten und die Umsetzung flacher Hierarchien finden in der Praxis untergeordnet statt. Die Studie zeigt eine deutliche Diskrepanz bei der Umsetzung der für die Transformation erforderlichen Führungsrollen. Führungskräfte sehen sich in der Selbsteinschätzung vermehrt in den Rollen Coach und Vorbild oder Vermittler und Förderer, was aus Sicht der Mitarbeitenden nicht bestätigt werden kann. Traditionelle Rollen wie Kompetenzträger und Entscheider, Planer und Organisator, Fachspezialist und Experte, oder als Zielvereinbarer und Abgleicher werden eher vorgelebt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

1.2 Zielstellung und Aufbau

2 Megatrend Digitalisierung

2.1 Digitalisierung und Digitale Transformation – eine Begriffsbestimmung

2.2 Schlüsselfaktoren der Digitalisierung

2.3 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wirtschaft

2.3.1 VUCA

2.3.2 GAFA

2.3.3 Plattformökonomie und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle

2.4 Auswirkungen der Digitalen Transformation auf die Gesellschaft

2.5 Zusammenfassung

3 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken

4 New Work – Anforderungen an heutige und zukünftige Arbeitsweisen

4.1 Einflussnahme der Digitalisierung auf die Arbeitswelt

4.1.1 Einsatz von Arbeitsmittel und Tätigkeit

4.1.2 Wirkung auf den Arbeitsort, die Arbeitszeit und die Arbeitsform

4.2 Anforderung an die individuelle Mitarbeiterqualifikation

4.3 Einflüsse auf Organisation und Hierarchie

4.4 Wertewandel in Bezug auf die Arbeit

4.5 Generationsbedingte Besonderheiten

4.6 Ein kritischer Blick auf die Reise nach New Work

4.7 Zusammenfassende Definition des New Work Konzeptes

5 Digital Leadership – neue Anforderungen an Führungskräfte

5.1 Führungsaufgaben und Fähigkeiten im Wandel

5.2 Führungsstile und Führungskonzepte im Kontext der digitalen Führung

5.3 Virtuelle Führung mittels neuer Medien

5.4 Führung im Sinne des Generationsmanagements

5.5 Führung im Sinne der Unternehmenskultur

5.6 Spezifika der genossenschaftlichen Unternehmens- und Führungskultur

6 Das Kompetenzmodell Führungskraft – eine Führungsperson im genossenschaftlichen Umfeld

6.1 Modifiziertes genossenschaftliches Kompetenzmodell im Kontext der digitalen Transformation

6.2 Führungsaufgaben und Führungsrollen

6.3 Zusammenfassendes Kompetenzmodell einer genossenschaftlichen Führungskraft

7 Studie zum vorherrschenden Führungsansatz in bayerischen Genossenschaftsbanken

7.1 Methodik und Vorgehen

7.2 Stichprobe

7.3 Rücklaufkurve und Rücklaufquote

7.4 Charakteristika der Studienteilnehmer

8 Ergebnisse der quantitativen Erhebung

8.1 Die grundsätzliche Einstellung zur Digitalisierung beim genossenschaftlichen Personal ist positiv

8.2 Führungskräfte und Mitarbeitende sehen das Geschäftsmodell im Zuge neuer digitalisierter Wettbewerber für gefährdet

8.3 Die Rollen "Coach und Vorbild" bzw. "Vermittler und Förderer" werden von Führungskräften nicht gelebt

8.4 Die Medien- und Kommunikationskompetenz weist bei Führungskräften geringe Kompetenzlücken auf

8.5 Führungskräfte entscheiden situativ und halten nicht zwingend an Hierarchie und Entscheidungshoheit fest

8.6 Mitarbeitende finden sich in den Konzepten des mobilen Arbeitens und flexibler Arbeitszeiteinteilung wieder

8.7 Die Wahrung der genossenschaftlichen Werte spielt im Zuge der digitalen Transformation eine gleichbleibende Rolle

8.8 Digitale Strategien sind in den Genossenschaftsbanken verankert, werden jedoch nur untergeordnet gelebt

8.9 Führungskräfte und Mitarbeitende haben eine hohe Bereitschaft für inner- und außerbetriebliche Schulungskonzepte zur digitalen Qualifikation

9 Zusammenfassung der Erkenntnisse und Abgleich des Umsetzungsstandes des modifizierten genossenschaftlichen Kompetenzmodells

9.1 Zusammenfassung und Erkenntnisse aus den Umfragen

9.2 Abgleich des Umsetzungsstandes des modifizierten genossenschaftlichen Kompetenzmodells

10 Reflexion und Implikation für das obere Management

Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1. Schlüsselfaktoren der Digitalisierung

Abbildung 2.2. Charakteristika der VUCA-Welt

Abbildung 4.1. New Work – Einteilung der Erwerbstätigkeit nach Frithof Bergmann

Abbildung 4.2. Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene

Abbildung 4.3. Aspekte der Digitalisierung der Arbeit

Abbildung 4.4. Kompetenzmodell Digitale Transformation

Abbildung 5.1. Dimensionen digitaler Führung

Abbildung 5.2. Gegenüberstellung der Transformationalen und Partizipativen Führung

Abbildung 5.3. Darstellung der genossenschaftliche Werte

Abbildung 5.4. Übersicht bayerischer Genossenschaftsbanken nach Bilanzsumme per Ende 2019

Abbildung 5.5. Kompetenzdimensionen und Kompetenzfelder im genossenschaftlichen Kontext

Abbildung 6.1. Darstellung eines modifizierten Kompetenzmodells einer genossenschaftlichen Führungskraft in Zeiten der Digitalen Transformation

Abbildung 6.2. Modifiziertes genossenschaftliche Kompetenzmodell

Abbildung 7.1. Altersstruktur der interviewten Personen

Abbildung 7.2. Verteilung der Teilnehmer nach Geschlecht

Abbildung 7.3. Qualifikationsübersicht der Teilnehmer

Abbildung 7.4. Verteilung der Teilnehmer nach Funktion

Abbildung 7.5. Verteilung der Teilnehmer nach Bilanzsummencluster

Abbildung 8.1. Einstellung zur Digitalisierung

Abbildung 8.2. Aussagen der Teilnehmer in Bezug auf die Digitalisierung der eigenen Arbeitswelt

Abbildung 8.3. Bedrohungsbewertung der Digitalisierung für den eigenen Arbeitsplatz

Abbildung 8.4. Ängste in Bezug auf neue Technologien

Abbildung 8.5. Veränderung der Bankdienstleistung durch mobile Endgeräte

Abbildung 8.6. Einschätzung zur Plattformökonomie in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell

Abbildung 8.7. Führungskräfteeinschätzung zur Rolle des digitalen Vorbilds

Abbildung 8.8. Führungskräfteeinschätzung zu den sich entwickelnden Führungsaufgaben

Abbildung 8.9. Gelebte Führungsrollen aus Sicht der Führungskräfte

Abbildung 8.10. Gegenüberstellung der gelebten Führungsrollen aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeitenden

Abbildung 8.11. Führungskräftebewertung im Sinne des digitalen Vorbilds

Abbildung 8.12. Bedeutung der Führungskraft als Coach und Vorbild bei Digitalisierungsthemen

Abbildung 8.13. Führungskräfteeinschätzung zur eigenen digitalen Kompetenz

Abbildung 8.14. Führungskräfteeinschätzung zur eigenen Medien- und Kommunikationskompetenz

Abbildung 8.15. Führungskräfte Selbsteinschätzungen zu digitalen Kenntnissen und Fähigkeiten

Abbildung 8.16. Einschätzung der Führungskräfte zu sich ändernden Führungsaufgaben

Abbildung 8.17. Führungskräfteeinschätzung zur Hierarchieentwicklung

Abbildung 8.18. Einschätzung der Mitarbeitenden in Bezug auf die eigene Führungskraft

Abbildung 8.19. Einschätzung der Mitarbeitenden in Bezug auf das Hierarchieumfeld

Abbildung 8.20. Wichtigkeit flexibler Arbeitszeiteinteilung und mobilen Arbeitens

Abbildung 8.21. Unterstützung flexibler Arbeitszeiteinteilung und mobilen Arbeitens durch Führungskräfte

Abbildung 8.22. Wunsch nach sich verändernden Führungsaufgaben

Abbildung 8.23. Mitarbeiteraussagen zu neuen Arbeitswelten

Abbildung 8.24. Entwicklung der Wahrung genossenschaftlicher Kernwerte

Abbildung 8.25. Einschätzung zur Umsetzung des Werte- und Kulturmanagers in der Praxis

Abbildung 8.26. Bestandteil der genossenschaftlichen Markenwerte in der Unternehmensausrichtung aus Sicht der Mitarbeitenden

Abbildung 8.27. Wichtigkeit der genossenschaftlichen Markenwerte im Zusammenhang mit der Digitalisierung

Abbildung 8.28. Bekanntheitsgrad der Unternehmensstrategie

Abbildung 8.29. Digitalisierung als hohes strategisches Unternehmensziel

Abbildung 8.30. Umsetzungsstand der Digitalisierung

Abbildung 8.31. Umsetzungsstand der Digitalisierung nach Bilanzsummencluster

Abbildung 8.32. Vorhandensein digitaler Schulungsmaßnahmen im Unternehmen

Abbildung 8.33. Perspektiven zu Schulungen und Weiterbildung

Abbildung 9.1. Modifiziertes genossenschaftliche Kompetenzmodell

Abbildung 9.2. Ausprägung der Führungsrollen des modifizierten genossenschaftlichen Kompetenzmodells

Abbildung 9.3. Gegenüberstellung der gelebten Führungsrollen aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeitenden

Abbildung 9.4. Verkürzte Darstellung der Kompetenzdimensionen und Führungsrollen des modifizierten genossenschaftlichen Kompetenzmodells

Abbildung 9.5. Umsetzungsstand des modifizierten genossenschaftlichen Kompetenzmodells