



JASMIN BADARNE

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE ZU DIGITAL LEADERN WERDEN

# NEUE ANFORDERUNGEN FÜR NEW WORK UND DIGITAL LEADERSHIP

**Jasmin Badarne**

**Neue Anforderungen für  
New Work und Digital Leadership**

**Wie Führungskräfte zu  
Digital Leadern werden**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © Studylab 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

## Abstract

Die sich sukzessive vollziehende digitale Transformation hat tiefgreifende Implikationen auf etablierte ökonomische Gesetzmäßigkeiten. Bestehende Organisationen mit den zugrundeliegenden Geschäftsmodellen sind im Zeitalter der digitalen Ökonomie aufgrund des neuen wirtschaftlichen Umfelds von einer potenziellen Marktverdrängung bedroht. Aber auch im Inneren der Organisation kristallisiert sich eine neue Arbeitswelt heraus, die insbesondere Führungskräfte in einer von Schnelligkeit und Komplexität dominierten Welt, vor neue Herausforderungen stellt. Hieraus leiten sich neue Anforderungen an Führungskräfte im vorherrschenden Transformationsprozess ab.

Vordergründig beschäftigt sich diese Masterthesis mit dem Themenschwerpunkt Digital Leadership und hat zum Ziel, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Mitarbeiterführung darzulegen und zeitgleich die notwendigen Schlüsselkompetenzen von Digital Leadern aufzuzeigen. Ersichtlich wird, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle im Transformationsprozess einnehmen. Sie agieren als Treiber und Vorbild, geben zunehmend Macht an ihre Mitarbeiter ab und zeichnen sich durch Enabling und ausgeprägtem beziehungsförderndem Verhalten aus. Die dialogische Kommunikationsfähigkeit, die eigene Bereitschaft für Veränderungen, insbesondere die Reaktionsgeschwindigkeit und Agilität sowie die Fähigkeit des Mitarbeitercoachings, zählen zu den wichtigsten Kompetenzen zukünftiger Führungskräfte.

Am Beispiel der 123 Versicherung wurde mit Hilfe von Experteninterviews untersucht, ob das „Digital Leadership“ Qualifizierungsprogramm die Führungskräfte mit den erforderlichen Schlüsselkompetenzen für das digitale Zeitalter ausstattet. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Experten ein ausgeprägtes Verständnis für die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Unternehmen besitzen. Deutlich wurde auch, dass ein Anpassungsbedarf im Schulungskonzept notwendig ist, um die Führungskräfte noch zielgerichteter auf die Anforderungen der neuen digitalen Arbeitswelt vorzubereiten.

**Schlagwörter:** Digital Leadership, Schlüsselkompetenzen, Digital Leader, New Work, Digitale Transformation, Führung auf Distanz, Führung 4.0, Digitalisierung, digitale Ökonomie, Change-Management, VUCA-Welt, Geschäftsmodelltransformation, digitaler Transformationsprozess, Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter, Digital Maturity Index, Digitaler Reifegrad, Generationenkonflikt, Digital Natives

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Abstract</b> .....   | <b>III</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                              | <b>1</b>   |
| <b>1 Einleitung</b> .....                                       | <b>2</b>   |
| 1.1 Problemstellung.....  | 2          |
| 1.2 Zielsetzung der Masterthesis .....                          | 5          |
| 1.3 Aufbau der Masterthesis .....                               | 6          |
| <b>2 Theoretischer Teil</b> .....                               | <b>8</b>   |
| 2.1 Digitale Transformation .....                               | 8          |
| 2.2 Digital Maturity Index .....                                | 19         |
| 2.3 Digital Leadership .....                                    | 21         |
| 2.4 New Work: Die Arbeitswelt im Wandel .....                   | 24         |
| 2.5 Zusammenfassung des theoretischen Teils.....                | 36         |
| <b>3 Methodischer Teil</b> .....                                | <b>40</b>  |
| 3.1 Auswahl des Forschungsdesigns .....                         | 40         |
| 3.2 Präzisierung der untersuchungsrelevanten Variable .....     | 43         |
| 3.3 Konzipierung des Forschungsplans.....                       | 48         |
| 3.4 Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews nach Mayring..... | 59         |
| <b>4 Ergebnisse</b> .....                                       | <b>68</b>  |
| 4.1 Analyse der untersuchungsrelevanten Variablen.....          | 68         |
| 4.2 Digitale Transformation .....                               | 68         |
| 4.3 New Work .....  | 71         |
| 4.4 Digital Leader .....  | 75         |
| 4.5 Schlüsselkompetenzen.....                                   | 79         |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5 Diskussion.....</b>                                    | <b>83</b> |
| 5.1 Interpretation der Ergebnisse.....                      | 83        |
| 5.2 Hypothesenprüfung und Beantwortung der Leitfragen ..... | 88        |
| 5.3 Überprüfung der Gütekriterien .....                     | 91        |
| 5.4 Fazit und Ausblick.....                                 | 95        |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                            | <b>99</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Die Wirkungsrichtungen der digitalen Transformation auf die Ökonomie ... | 9  |
| Abbildung 2: Einflussfaktoren der Digitalisierung auf Branche und Wettbewerb .....    | 13 |
| Abbildung 3: Digital Maturity Index .....   | 20 |
| Abbildung 4: Die vier Treiber des Wandels in der Arbeitswelt.....                     | 27 |
| Abbildung 5: Die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter .....     | 31 |
| Abbildung 6: Operationalisierung des Konstruktes "Digital Leadership" .....           | 45 |
| Abbildung 7: Rolle der Führungskraft im Transformationsprozess .....                  | 76 |
| Abbildung 8: Ergebnisdarstellung der zukünftigen Schlüsselkompetenzen.....            | 80 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„Das Internet ist wie eine Welle: Entweder man lernt auf ihr zu schwimmen oder man geht unter.“<sup>1</sup> Die digitale Transformation ist omnipräsent und hat Einfluss auf alle Wirtschafts- und Lebensbereiche. Dieser Wandel schreitet mit einer rasanten disruptiven Geschwindigkeit voran und leitet einen Paradigmenwechsel der vorherrschenden ökonomischen Gesetzmäßigkeiten ein. Es ist der Beginn einer neuen Ära, in der etablierte wirtschaftliche Leitplanken in einer Orientierungslosigkeit münden, das wirtschaftliche Umfeld in eine VUCA-Welt katapultiert wird und dadurch eine tiefgreifende Prägung erfährt.<sup>2</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass der Nährboden der florierenden Digitalisierung in der boomenden Globalisierung verwurzelt ist und eine hochgradig verwobene Ökonomie mit weltumspannenden Lieferketten hervorbringt. Dieser unberechenbare Wandel verursacht einen unaufhaltsamen Gegenwind zu den wichtigsten Faktoren, die in den vergangenen Jahrzehnten die Gewinnmarge etablierter Unternehmen beeinflusst haben.<sup>3</sup>

Die globale Wechselseitigkeit hat zur Folge, dass die Markteintrittsbarrieren für marktfremde Akteure sinken und etablierte Wettbewerbs- und Kostenvorteile entwertet werden sowie langjährige Marktexpertise agierender Unternehmen durch disruptive Technologien substituiert wird.<sup>4</sup> Das exponentielle Wachstum der Rechen- und Speicherleistung, korrelierend mit den rekombinatorischen Eigenschaften innovativer Technologien, lassen etablierte Geschäftsmodelle unerwartet obsolet werden.<sup>5</sup> Dabei stellen insbesondere Plattformgeschäftsmodele eine besondere Bedrohung dar. Denn gelingt diesen die flächendeckende Akzeptanz der plattformeigenen Standards bei der jeweiligen Nutzergruppe, kann die Monopolstellung annektiert werden und der „the winner takes it all“-Effekt entfaltet seine umfängliche Wirkung.<sup>6</sup> Im bestehenden Kontratjew-Zyklus sind Organisationen allesamt von einer potenziell

---

<sup>1</sup> Bill Gates

<sup>2</sup> Vgl. Matzler et al. (2016), S. 27

<sup>3</sup> Vgl. Matzler et al. (2016), S. 13

<sup>4</sup> Vgl. Matzler et al. (2016), S. 13

<sup>5</sup> Vgl. Brühl (2015), S. 121

<sup>6</sup> Vgl. Leimeister (2015), S. 346

großflächigen Marktverdrängung betroffen.<sup>7</sup> Diese werden mit der erdrückenden Herausforderung konfrontiert, das eigene Geschäftsmodell grundlegend zu hinterfragen, damit dieses anschließend, unwissend der zukünftigen Rahmenbedingungen, digital transformiert werden kann. Der organisationale Transformationsprozess tangiert neben dem existierenden Geschäftsmodell auch die Produktion und die dahinterstehenden Wertschöpfungsketten. Insbesondere auf die Arbeitswelt von Unternehmensinhabern, Führungskräften und Mitarbeitern hat dieser Wandel einen erheblichen Einfluss.<sup>8</sup> Dabei bestimmen neue Technologien, agile Arbeitsformen, veränderte Teamstrukturen und zunehmende Projektarbeit den Arbeitsalltag in einem transformierenden Unternehmen. In jenen veränderungsintensiven Zeiten, in denen kontinuierliche Schnellebigkeit gepaart mit hochgradiger Komplexität dominieren, sind gut ausgebildete Führungskräfte, vor allem bei der Einführung neuer Arbeitsformen und Geschäftsmodellen, besonders gefordert. Durch den vorherrschenden Paradigmenwechsel werden grundlegend neue Anforderungen an zukünftige Leader und dem damit verbundenen Führungsverständnis gestellt. Entscheidend sind in diesem Kontext die Machtübergabe von Führungskräften hin zum Mitarbeiter sowie die Wandelungsfähigkeit des Leaders zum Mentor respektive Coach der Mitarbeiter.<sup>9</sup>

Vor einigen Jahren galt eine hohe Fachkompetenz noch als Zugangsvoraussetzung für eine Führungsposition. Hingegen ist im digitalen Zeitalter eine Kompetenzverschiebung zu ausgeprägten sozialen Fähigkeiten erkennbar. Führungskräfte und die, die es werden möchten, müssen sich einer Vielzahl an divergenten Anforderungen stellen.<sup>10</sup> Unter anderem sind das neue technologische Ansprüche durch die zunehmende Virtualität der Teams, organisatorische, durch die zweifelsohne erwartete Agilität im Arbeitsalltag sowie nicht zuletzt kommunikative, durch die neuartige Form der Führung auf Distanz und der überlassenen Selbstorganisation der Mitarbeiter.<sup>11</sup> Infolge des wandelnden Rollenprofils und der Verschiebung des relevanten Softskillsets begegnen betroffene Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs auch einer grundlegenden

---

<sup>7</sup> Vgl. Hofbauer (2013), S. 31

<sup>8</sup> Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. V

<sup>9</sup> Vgl. Schwarzmüller et al. (2017), S. 612

<sup>10</sup> Vgl. Schwarzmüller et al. (2017), S. 612

<sup>11</sup> Vgl. Zwick (2018), S. 15

persönlichen Herausforderung. Es wird erwartet, dass sie sich zu Mentoren und Coaches wandeln, die mit kühnem Mut voranschreiten, um den Raum zu schaffen, den es für die Entstehung von neuen Ideen bedarf.<sup>12</sup> Dabei ist es offensichtlich, dass neue Ideen, Innovationen und Kreativität für den Erfolg des digitalen Transformationsprozesses und um eine potenzielle Marktverdrängung zu verhindern, unabdingbar sind.<sup>13</sup> Allerdings bedarf es in Organisationen der richtigen Struktur, um neue Ideen zu fördern, Innovationen anzukurbeln und Kreativität zu entfalten. Kreatives Arbeiten ermöglicht die Ergründung neuer Wege, vorausgesetzt es werden genügend Freiräume den Beteiligten geboten.<sup>14</sup> Ersichtlich wird, dass der Erfolg des Transformationsprozesses eines Unternehmens maßgeblich von seinen Führungskräften bedingt wird und diese eine wichtige Schlüsselressource in diesen veränderungsintensiven Zeiten einnehmen. Daher nehmen der Aufbau und die Manifestierung der relevanten Softskills über sämtliche Hierarchieebenen hinweg einen signifikanten Einfluss auf das Gesamtergebnis. Leader sind eine erfolgsbringende Schlüsselressource, die es gilt als Katalysatoren im Change Management Prozess einzusetzen. Dies gilt auch, wenn zeitgleich das organisationale Gebilde einem permanenten Wandel ausgeliefert ist.<sup>15</sup>

Einleuchtend ist in diesem Zusammenhang, dass dieser grundlegende Wandel in der Führungsmentalität und im Mindset der betroffenen Organisationsmitglieder nicht von heute auf morgen erfolgt. Dabei liegt die originäre Verantwortung dieser Transformation nicht nur bei der Führungskraft selbst, sondern vor allem bei den Human Resource Management-Abteilungen der betroffenen Unternehmen. Diese sind aufgefordert, peerorientierte Weiterbildungsformen zu konzipieren. Hierdurch sollen Führungskräfte für das Zeitalter des digitalen Leaderships mit den erforderlichen Skills respektive Kompetenzbereichen ausgestattet und diese über geeignete Formate vermittelt werden.<sup>16</sup> Vorrangig geht es hierbei nicht um den Umgang mit neuen Technologien, sondern um die Unterstützung von Networking, dem Denken „outside the box“, der Partizipation und der Verankerung von Leitplanken, die trotz der rasanten Entwicklungsgeschwindigkeit im

---

<sup>12</sup> Vgl. Kohl-Boas (2016)

<sup>13</sup> Vgl. Duncker/Schütte (2018), S. 2

<sup>14</sup> Vgl. Maurer (2018), S. 20

<sup>15</sup> Vgl. Botthof (2020)

<sup>16</sup> Vgl. Hofmann/Wienken (2018), S. 30

unternehmerischen Umfeld Sicherheit gewähren.<sup>17</sup> Auch die 123 Versicherung ist von den Implikationen des digitalen Wandels maßgeblich betroffen und befindet sich inmitten des digitalen Umbruchs- und Transformationsprozesses. Die HR-Abteilung des Versicherers sieht sich mit der Frage konfrontiert, wie sie ihre Führungskräfte bestmöglich unterstützen und ausbilden kann, um diese mit den relevanten und erforderlichen Kompetenzen für das digitale Zeitalter auszustatten. Der Versicherer hat für unterschiedliche Hierarchieebenen bereits divergente Weiterbildungsprogramme initiiert, um „Digital Leadership“ zu verankern und die individuelle digital Readiness der Führungskräfte zu erhöhen. Zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Masterthesis ist die Erhebung der Effektivität und Effizienz der von der HR-Abteilung der 123 Versicherung initiierten Maßnahmen im Kontext von „Digital Leadership“.

## **1.2 Zielsetzung der Masterthesis**

Das Ziel dieser Masterthesis ist es, mit Hilfe einer vorausgegangenen wissenschaftlichen Analyse der einschlägigen Literatur, die Implikationen der Digitalisierung auf die Mitarbeiterführung darzulegen und die daraus resultierenden Veränderungen in den notwendigen Schlüsselkompetenzen für moderne Führungskräfte im Zeitalter der Digitalisierung zu eruieren. Am Beispiel der 123 Versicherung wird konkret aufgezeigt, wie innerhalb des digitalen Transformationsprozesses Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen von dem digitalen Wandel maßgeblich betroffen sind und welche Maßnahmen die HR-Abteilung für den erforderlichen Kompetenzaufbau initiiert. Dabei beschäftigt sich die vorliegende Masterthesis schwerpunktmäßig mit der empirischen Untersuchung der durchgeführten Maßnahmen für die Führungskräfte in der 123 Versicherung im Hinblick auf deren bedarfsgerechten und nutzenstiftenden Einsatz. Mittels Experteninterviews wird untersucht, ob das Schulungskonzept der HR-Abteilung die Führungskräfte der 123 Versicherung mit dem erforderlichen Softskillset für die neue Form der Mitarbeiterführung ausstattet. Darüber hinaus wird analysiert, ob durch die angebotene Weiterbildung die Teilnehmer tatsächlich ihre persönliche digitale Readiness erweitern konnten oder ein Anpassungsbedarf im Schulungskonzept erforderlich ist.

---

<sup>17</sup> Vgl. Hofmann/Wienken (2018), S. 34