

**Berufsbegleitendes PHD-Studium an der  
NYME / West-Ungarische Universität  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Institut für innovative Strategien  
Széchenyi István Doktoratsschule**

**Führung bei Veränderungsprozessen  
(Forschungsstudie)**

**PHD Dissertation**

Wolfgang Illig MSC

---

**Sopron**

**2014**

**Betreuer der Dissertation:**

**Univ. Prof. Dr. habil. Markus Mau**

## Führung bei Veränderungsprozessen

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola  
Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:

Wolfgang Illig

Témavezető: Prof. Dr. Mau Markus

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 88.9 %-ot ért el,

Sopron, 2014 május 27.

.....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el

Sopron, .....

.....  
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: .....

.....  
Az EDHT elnöke

**1.) Thema der Dissertation**

Führung bei Veränderungsprozessen (Forschungsstudie)

**2.) Betreuer der Dissertation**

Der Leiter des Instituts für innovative Strategien an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Universitätsprofessor Dr. habil. Markus Mau.

**3.) Gutachter der Dissertation**

Universitätsprofessor Dr. habil. Ferenc Tóth CSc.

Universitätsprofessor Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr

**4.) Rechtliche Grundlagen**

Rechtliche Grundlage des Promotionsverfahrens und der Beurteilung der wissenschaftlichen Arbeit ist die Promotionsordnung der Westungarischen Universität. Das Absolutorium wurde erfolgreich abgelegt. Das gutachterliche Annahmевotum zur Dissertationsschrift wurde erteilt. Die Doktoratsprüfungen – Rigorosum und Erstverteidigung – wurden am 27.05.2014 bzw. 10.11.2014 bestanden.

**5.) Inhalt der Dissertation**

Die Dissertationsschrift ist als wissenschaftliche Darstellung und Diskussion des Forschungsstandes relevanter Teile der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verfasst und stellt gleichzeitig Erkenntnisse zur Verbesserung der Führung bei Veränderungsprozessen vor. Sie beinhaltet hierzu eine wissenschaftliche Forschungsstudie hinsichtlich der Findung neuer Wege zur Menschenführung, präsentiert die Forschungsergebnisse und leitet hieraus wissenschaftliche Erkenntnisse ab.

**6.) Ziel der Dissertation**

Die Dissertationsschrift soll dazu beitragen, wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse aufzufinden, mittels derer die Führung bei Veränderungsprozessen besser verstanden werden kann. Des Weiteren soll überprüft werden, ob mit einem Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente ein oft brachliegendes Potenzial bei Mitarbeitern, ohne den Druck auf diese Mitarbeiter zu erhöhen, gehoben werden kann. Hierzu soll

die Dissertationsschrift entsprechendes Wissen für die Wirtschaftswissenschaften generieren sowie Möglichkeiten zur Umsetzung in die Praxis aufzeigen.

**7.) Zeitraum der Bearbeitung**

Oktober 2010 bis Dezember 2014

**8.) Verfasser der Dissertationsschrift**

Wolfgang Illig, geb. 03.06.1969 in Augsburg, Master of Science (Univ.), Dipl.-Bankbetriebswirt (ADG), Betriebswirt (IHK).

**9.) Erklärung**

Der Autor dieser PhD-Dissertationsschrift versichert an Eides statt, diese selbst verfasst zu haben. Alle benutzten Quellen und Hilfsmittel wurden angegeben. Zitate und Quellen als solche gekennzeichnet.

## **Danksagung**

Der Verfasser dieser Dissertationsschrift möchte sich besonders bei den nachstehenden Personen bedanken, welche ihm ein erfolgreiches Verwirklichen dieser Arbeit überhaupt ermöglichten.

Zu allererst sind natürlich meine Ehefrau und meine beiden Töchter zu erwähnen. In den vielen Jahren berufsbegleitender, wissenschaftlicher Fortbildung, welche letztlich in dieser Dissertation mündete, haben meine Frau und meine Kinder mich nur sehr selten zu Gesicht bekommen und mussten auch etliche Entbehrungen hinnehmen.

Darüber hinaus bedankt sich der Autor bei seinem Betreuer, Herrn Universitätsprofessor Dr. habil. Markus Mau, Leiter des Instituts für innovative Strategien an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, für die auf sehr hohem Niveau fachkompetente sowie gleichzeitig freundliche und interessante Betreuung der Dissertation während der Ausarbeitung der Forschung und der Abfassung dieser Arbeit. Als nächstes bedankt sich der Autor bei allen weiteren Professoren im Rahmen der unterschiedlichen Lehrstuhlarbeiten, dem akademischen Personal und der Universitätsverwaltung, ohne die ein erfolgreiches Durchlaufen des PHD - Programms nicht möglich gewesen wäre.

Des Weiteren bedankt sich der Autor bei Universitätsprofessor Dr. Ferenc Tóth CSc. für das gutachterliche Positivvotum zur Annahme der Dissertation. Gleichfalls gilt der Dank dem weiteren Gutachter, Herrn Universitätsprofessor Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr, für sein ebenfalls positives Votum zur Annahme der Dissertation. Beide Gutachter lieferten in ihren Gutachten wertvolle fachliche Anregungen, welche mit in den Endstand dieser Dissertationsschrift eingeflossen sind. Ein weiterer Dank gebührt Herrn Dr. Joachim Schmid, einem Freund und Kollegen des Autors, mit welchem er stets offen über das Thema „Führung“ diskutieren konnte und der dem Autor immer mit Rat und Anregungen zur Verfügung stand. Ein weiterer Dank gebührt dem Arbeitgeber des Autors sowie dort seinem Vorstand, welche die bei den Banken durchgeführte Forschungsstudie durch ein Empfehlungsschreiben unterstützt haben, welches eine weitaus höhere Beteiligung der Befragten überhaupt erst möglich gemacht hat, als es dem Verfasser dieser Arbeit allein überhaupt möglich gewesen wäre. Damit gilt der Dank natürlich auch allen 817 Teilnehmern der Studie, welche das Forschungsvorhaben mittels kompetenter und sorgfältiger Beantwortung zu einem Gelingen geführt haben.

## Kurzzusammenfassung

Banken sind in zunehmenden Schwierigkeiten und werden dies die nächsten Jahre vermutlich noch viel mehr sein. Führungskräfte brennen beispielsweise oft an Ideenlosigkeit aus und viele Mitarbeiter glauben oft auch nicht mehr, was das Management der Institute von sich gibt. Auch zunehmende Margenschwäche, Beratungsmängel und eklatante Führungsmängel sind feststellbar. Der Autor hat die Erfahrung gemacht, dass altherkömmliche Führung zur Bewältigung dieser und der zukünftig anstehenden Probleme nicht mehr ausreichen wird. Neue Ideen und Wege, insbesondere bei der Führung in den Banken, sind unerlässlich. Solche Ideen wurden mithilfe dieser PhD-Forschungsstudie auf wissenschaftliche Aussagekraft und praktikable Anwendungsmöglichkeiten überprüft. Bei der hierzu im Jahre 2012 durchgeführten Forschungsstudie wurden insgesamt 817 Fragebögen von Mitarbeitern in Banken ausgewertet. Ziel dieser empirischen Studie ist es unter anderem, die aufgestellten Hypothesen zu beweisen und somit letztendlich die Machbarkeit eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente in Banken zu überprüfen.

Die Ergebnisse brachten teilweise überraschende Erkenntnisse. Die angenommenen Probleme und Schwächen der aktuellen Führung und deren Instrumente konnten herausgearbeitet und belegt werden. Gleichzeitig ist es gelungen, die Umsetzbarkeit eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente in den Banken nachzuweisen. Zudem konnten die bei der Realisierung entstehenden Vorteile für die Banken, die Mitarbeiter in den Banken sowie die dortigen Führungskräfte herausgearbeitet werden. So könnte beispielsweise für die Banken der Vorteil in einer Steigerung der Arbeitsproduktivität und den hieraus folgenden wirtschaftlichen Erträgen liegen. Der Vorteil für die Mitarbeiter würde mit einer deutlich höheren Motivation und einer größeren Arbeitszufriedenheit bei der täglichen Arbeit einhergehen. Letztendlich würde noch der Druck auf die Führungskräfte nachlassen.

Nachdem eine Umsetzbarkeit des Führungssystems fragmentierter Wissensselemente sowie die Vorteile für Banken, Mitarbeiter der Banken und die dortigen Führungskräfte nachgewiesen werden konnte, regt der Verfasser den Einsatz in der Praxis an, um die dadurch vorhandenen Ressourcen zu heben.

## **Abstract**

Banks are experiencing more and more difficulties and presumably, these could increase over the years to come. Managers, for example, suffer from lack of ideas and many employees are no longer prepared to believe that the institution “Management” is reliable. Increases in margin deficits, advisory competence together with a blatant lack of leadership are obvious. The Author has had the personal experience that traditional management styles are no longer sufficient to master the problems now and in the future. New ideas and ways, especially at management level are essential. Such ideas are now examined by means of this PhD thesis in terms of scientifically valid statements and practicable implementation. In the research study carried out in 2012, a total of 817 questionnaires amongst bank employees were evaluated. One of the objectives of this empirical study project was to provide evidence for the hypotheses and for the feasibility of a management system on the basis of fragmented knowledge elements in banking.

The results were to some extent surprising. The assumed problems and weaknesses of current management and the instruments used were established and proven. At the same time, the implementation of the management system in banks on the basis of fragmented knowledge elements was proven. Moreover, the respective advantages in the implementation for banks, their employees and their management personnel, was determined. So, for example, banks could enjoy the benefit of an increase in work productivity and the resulting economic yields. The advantage for employees could be proven in terms of a significantly higher level of motivation and greater job satisfaction in daily work. Pressure on the management personnel would be thus reduced.

Having proven the feasibility of a management system based on fragmented knowledge elements, and the advantages for banks, bank employees and the current management, the Author of this dissertation instigates implementation in practice in order to make full use of existing resources.

# Inhaltsübersicht

<i>Kurzzusammenfassung</i>	<i>I</i>
<i>Abstract</i>	<i>II</i>
<i>Inhaltsübersicht</i>	<i>III</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>VII</i>
<i>Abbildungsverzeichnis und Formelverzeichnis</i>	<i>VIII</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>IX</i>
<b>TEIL I</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
1.1. Relevanz des Themas und Hintergrund der Problemstellung	2
1.2. Abgrenzungen, Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese	5
1.3. Konzeption der Forschung	8
1.4. Aufbau der Arbeit	9
<b>2. Veränderungsprozesse, Veränderungs- und Wissensmanagement</b>	<b>11</b>
2.1. Definition Veränderungsprozesse	12
2.2. Veränderungsprozesse in Banken	13
2.3. Beteiligte an Veränderungsprozessen	14
2.4. Ablauf von Veränderungsprozessen / Modelle des Veränderungsmanagements	19
2.5. Wissensmanagement und Wissenselemente	21
2.6. Zusammenhang Veränderungsprozesse und Führung	23
<b>3. Führung</b>	<b>23</b>
3.1. Definition	24
3.2. Die Notwendigkeit von Führung	25
3.3. Aktuell bekannte, wichtige Führungsstile	25
3.4. Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung	29
3.5. Führung wird in den Banken zukünftig immer noch wichtiger	31
3.6. Sinnhaftigkeit des Themas „Führung bei Veränderungsprozessen“ nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten	32
<b>TEIL II</b>	<b>33</b>
<b>4. Ziele und Hypothesen der Forschungsstudie</b>	<b>33</b>
4.1. Ziel der Untersuchung	33
4.2. Hypothesen	34
4.3. Fragenableitungen zu den Hypothesen	41
<b>5. Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung</b>	<b>49</b>
5.1. Überprüfung des Fragebogens sowie Durchführung der Datenerhebung	49
5.2. Aufbereitung und Auswertung der Daten mit SPSS	56
5.3. Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung	57
<b>6. Empirische Analyse</b>	<b>58</b>
6.1. Fragenbereich „Statistische Eingangsfragen“	58
6.2. Fragenbereich „Standard-Führungsstile“	65
6.3. Fragenbereich „Situative Führung“	72
6.4. Fragenbereich „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“	83
6.5. Fragenbereich „Wissensfragmente“	90
6.6. Fragenbereich „Innovation“	103
6.7. Fragenbereich „Strukturen“	111
6.8. Zusammenfassung der Ergebnisse der deskriptiven Untersuchung	117
6.9. Korrelationen	118
<b>7. Ergebniszusammenführung, Schlussfolgerungen, Verifikation, Übertragbarkeit, Empfehlungen für die Praxis und neue wissenschaftliche Erkenntnisse</b>	<b>126</b>
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>XIII</i>
<i>Verzeichnis der Anlagen</i>	<i>XXVIII</i>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzzusammenfassung</b>	<b>I</b>
<b>Abstract</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis und Formelverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>TEIL I</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Relevanz des Themas und Hintergrund der Problemstellung</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Abgrenzungen, Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese</b>	<b>5</b>
1.2.1. Abgrenzungen	5
1.2.2. Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese	7
<b>1.3. Konzeption der Forschung</b>	<b>8</b>
1.3.1. Forschungsobjekt	8
1.3.2. Forschungsziel	8
1.3.3. Forschungsmethodik	9
<b>1.4. Aufbau der Arbeit</b>	<b>9</b>
<b>2. Veränderungsprozesse, Veränderungs- und Wissensmanagement</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Definition Veränderungsprozesse</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Veränderungsprozesse in Banken</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Beteiligte an Veränderungsprozessen</b>	<b>14</b>
2.3.1. Vorstand / Geschäftsführung	16
2.3.2. Führungskräfte	16
2.3.3. Betriebsrat	17
2.3.4. Mitarbeiter	18
<b>2.4. Ablauf von Veränderungsprozessen / Modelle des Veränderungsmanagements</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Wissensmanagement und Wissens Elemente</b>	<b>21</b>
<b>2.6. Zusammenhang Veränderungsprozesse und Führung</b>	<b>23</b>
<b>3. Führung</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Definition</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Die Notwendigkeit von Führung</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Aktuell bekannte, wichtige Führungsstile</b>	<b>25</b>
<b>3.4. Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung</b>	<b>29</b>
<b>3.5. Führung wird in den Banken zukünftig immer noch wichtiger</b>	<b>31</b>
<b>3.6. Sinnhaftigkeit des Themas „Führung bei Veränderungsprozessen“ nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten</b>	<b>32</b>
<b>TEIL II</b>	<b>33</b>
<b>4. Ziele und Hypothesen der Forschungsstudie</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Ziel der Untersuchung</b>	<b>33</b>
<b>4.2. Hypothesen</b>	<b>34</b>
4.2.1. Problematisierungshypothesen	34
4.2.2. Lösungshypothesen	35
<b>4.3. Fragenableitungen zu den Hypothesen</b>	<b>41</b>
4.3.1. Zu den Problematisierungshypothesen	42
4.3.2. Zu den Lösungshypothesen	45
<b>5. Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung</b>	<b>49</b>
<b>5.1. Überprüfung des Fragebogens sowie Durchführung der Datenerhebung</b>	<b>49</b>
5.1.1. Die Durchführung der Erhebung in der Grundgesamtheit	50
5.1.2. Überprüfung der Repräsentativität	50
5.1.2.1. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich des Ausbildungsstand der Befragten	53
5.1.2.2. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich der Bilanzsumme	53
5.1.2.3. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich der Einsatzgebiete der Befragten	54
5.1.3. Die Rücklaufquote	54

5.1.4.	Qualität der Fragebögen	55
<b>5.2.</b>	<b>Aufbereitung und Auswertung der Daten mit SPSS</b>	<b>56</b>
<b>5.3.</b>	<b>Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung</b>	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b>Empirische Analyse</b>	<b>58</b>
<b>6.1.</b>	<b>Fragenbereich „Statistische Eingangsfragen“</b>	<b>58</b>
6.1.1.	Frage A1 (Wie alt ist die direkte Führungskraft?)	59
6.1.2.	Frage A2 (Wie lange ist die aktuelle Führungskraft bereits der Vorgesetzte?)	59
6.1.3.	Frage A3 (Welche Ausbildung besitzen Sie?)	60
6.1.4.	Frage A4 (Wie hoch war die Bilanzsumme?)	60
6.1.5.	Frage A5 (Um welche Art von Kreditinstitut handelt es sich?)	61
6.1.6.	Frage A6 (In welchem Einsatzgebiet sind Sie tätig?)	61
6.1.7.	Frage A7 (Wie lange ist die Dauer Ihrer Betriebszugehörigkeit?)	62
6.1.8.	Frage A8 (Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Instituts ein?)	62
6.1.9.	Frage A9 (Wie schätzen Sie Ihre eigene, generelle Arbeitszufriedenheit ein?)	63
6.1.10.	Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?)	64
<b>6.2.</b>	<b>Fragenbereich „Standard-Führungsstile“</b>	<b>65</b>
6.2.1.	Frage B1 (Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet ...?)	65
6.2.2.	Frage B2 (Inwieweit halten Sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet ...?)	67
6.2.3.	Frage B3 (Inwieweit halten Sie einen „laissez-faire“ –Führungsstil für geeignet ...?)	68
6.2.4.	Frage B4 (Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssen, um zukünftige Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)	69
6.2.5.	Frage B5 (Inwieweit glauben Sie, dass sich heutige Führungsstile verändern müssen, um die zukünftigen Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)	70
6.2.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Standard-Führungsstile“	71
<b>6.3.</b>	<b>Fragenbereich „Situative Führung“</b>	<b>72</b>
6.3.1.	Frage C1 (Inwieweit glauben Sie, dass heute eine Führungskraft in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen?)	72
6.3.2.	Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung vorliegt?)	73
6.3.3.	Frage C2b (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie schlechter behandelt werden?)	74
6.3.4.	Frage C2c (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie besser behandelt werden?)	76
6.3.5.	Frage C3 (Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter in der Führung eine Rolle?)	76
6.3.6.	Frage C4 (Inwieweit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum Mehrerfolg des Unternehmens beitragen wird?)	78
6.3.7.	Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gestiegener Anforderungen, den von ihnen verantworteten Bereich zum optimalen Erfolg zu steuern?)	79
6.3.8.	Frage C5a (Welche Ideen hätten Sie, dass dies zukünftig doch noch gelingen könnte?)	80
6.3.9.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Situative Führung“	82
<b>6.4.</b>	<b>Fragenbereich „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“</b>	<b>83</b>
6.4.1.	Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können, oder fühlen Sie Defizite, die z. B. ein Kollege ausfüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)	83
6.4.2.	Frage D2 (Können Sie bei allen Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?)	85
6.4.3.	Frage D3 (Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Aufgaben einer Stelle, trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen, vollständig bewältigen kann?)	86
6.4.4.	Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement ...die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)	87
6.4.5.	Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)	88
6.4.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“	88
<b>6.5.</b>	<b>Fragenbereich „Wissensfragmente“</b>	<b>90</b>

6.5.1.	Frage E1 (Sind Sie der Auffassung, dass Teilbereiche Ihrer Aufgaben eventuell von anderen Mitarbeitern besser ausgeführt werden könnten?) _____	90
6.5.2.	Frage E2 (Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie gerne und gut oder eventuell sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?) _____	91
6.5.3.	Frage E3 (Glauben Sie, dass, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen, Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?) _____	92
6.5.4.	Frage E3a (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Motivation, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden) _____	93
6.5.5.	Frage E3b (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Zufriedenheit, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden) _____	94
6.5.6.	Frage E3c (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Arbeitsproduktivität, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden) _____	95
6.5.7.	Frage E4 (Können Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch unter verschiedenen Führungskräften zu verrichten .....?) _____	97
6.5.8.	Frage E4b (Wie viele Führungskräfte, „unter“ denen Sie arbeiten, könnten Sie sich den maximal vorstellen?) _____	98
6.5.9.	Frage E5a (Hätten Sie Angst davor, Ihre wirklichen Stärken sowie diejenigen Tätigkeiten, die Ihnen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten, offen zu bekunden?) _____	99
6.5.10.	Frage E5b (Hätten Sie Angst davor, Ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die Ihnen eigentlich weniger gut liegen, offen zu bekunden?) _____	100
6.5.11.	Frage E5c (Warum haben Sie davor Angst?) _____	101
6.5.12.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Wissensfragmente“ _____	101
<b>6.6.</b>	<b>Fragenbereich „Innovation“</b> _____	<b>103</b>
6.6.1.	Frage F1 (Ist Ihnen mit Ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben, den Sie nicht verlassen dürfen?) _____	103
6.6.2.	Frage F2 (Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?) _____	104
6.6.3.	Frage F3 (Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?) _____	106
6.6.4.	Frage F4 (Schätzen Sie Innovationen in Ihrem Arbeitsbereich für besonders wichtig ein?) _____	107
6.6.5.	Frage F5 (Glauben Sie, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierung durch Änderungen von Stellenbeschreibungen möglich wäre?) _____	108
6.6.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Innovationen“ _____	109
<b>6.7.</b>	<b>Fragenbereich „Strukturen“</b> _____	<b>111</b>
6.7.1.	Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?) _____	111
6.7.2.	Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovation aufgelöst werden könnten?) _____	113
6.7.3.	Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?) _____	114
6.7.4.	Frage G4 (Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang bei einer Führungskraft abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von welchen diese meint, dass solche mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?) _____	114
6.7.5.	Frage G5 (Könnten Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert?) _____	115
6.7.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Strukturen“ _____	116
<b>6.8.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse der deskriptiven Untersuchung</b> _____	<b>117</b>
<b>6.9.</b>	<b>Korrelationen</b> _____	<b>118</b>
6.9.1.	Korrelation der Fragen B1 und C5 zum Beweis der Problematisierungshypothese 1 _____	119
6.9.2.	Korrelation der Fragen A10 und C2a zum Beweis der Problematisierungshypothese 2 _____	120
6.9.3.	Korrelation der Fragen D1 und D5 zum Beweis der Teilhypothese 3 _____	121
6.9.4.	Korrelation der Fragen A10 und D4 zum Beweis der Teilhypothese 4 _____	122
6.9.5.	Korrelation der Fragen G1 und G2 zum Beweis der Teilhypothese 5 _____	123
6.9.6.	Korrelation der Fragen G2 und G3 zum Beweis der Teilhypothese 6 _____	124
6.9.7.	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Korrelationen _____	125
<b>7.</b>	<b>Ergebniszusammenführung, Schlussfolgerungen, Verifikation, Übertragbarkeit, Empfehlungen für die Praxis und neue wissenschaftliche Erkenntnisse</b> _____	<b>126</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> _____	<b>XIII</b>
	<b>Verzeichnis der Anlagen</b> _____	<b>XXVIII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Definition</b>
AZUBI	Auszubildender
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
FK	Führungskraft bzw. Führungskräfte
i.d.R.	in der Regel
M	Mittelwert (mean)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement in Banken
max.	Maximum / maximal
min.	Minimum / minimal
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MW	Mittelwert
o.S.	ohne Seitenangabe
P / Sig.	Signifikanz
SD	Standardabweichung (standard deviation)
SE	Standardfehler (standard error)
S.	Seite
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis und Formelverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit .....	11
Abbildung 2: Beteiligte und deren Verflechtungen bei Veränderungsprozessen .....	15
Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements .....	22
Abbildung 4: Theorie U: Sieben Kernfähigkeiten der Führung sowie der Prozessübersicht ..	30
Abbildung 5: Aufbauorganisation aktuell und zukünftig.....	37
Abbildung 6: Ablauforganisation aktuell und zukünftig.....	38
Abbildung 7: Mögliche, zukünftige Stellenbeschreibung .....	39
Abbildung 8: Phasen der Datenauswertung .....	56
Abbildung 9: Übersicht zur Beweisführung Problematisierungshypothese 1 .....	71
Abbildung 10: Übersicht zur Beweisführung Problematisierungshypothese 2 .....	82
Abbildung 11: Übersicht zur Beweisführung der Problematisierungshypothese 3 .....	89
Abbildung 12: Auswirkungen eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente .....	96
Abbildung 13: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 4.....	102
Abbildung 14: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 5.....	110
Abbildung 15: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 6.....	116
Abbildung 16: Übersicht zur Herleitung des Beweises zur Fundamentalhypothese .....	118
Abbildung 17: Korrelationscheck zur weiteren Beweisführung in Bezug auf die Fundamentalhypothese .....	125
Abbildung 18: Verifikation des Konzepts der fragmentierten Wissensselemente .....	134
Abbildung 19: Graphische Darstellung der Antworten zu Frage D1 .....	A27
Abbildung 20: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf den Ausbildungsstand .....	A57
Abbildung 21: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf die Bilanzsumme.....	A58
Abbildung 22: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf das Einsatzgebiet.....	A59
Abbildung 23: Q-Q Diagramm sowie trendbereinigtes Q-Q Diagramm .....	A61

### Formelverzeichnis:

Formel 1: Arithmetisches Mittel bzw. Mittelwert.....	A72
Formel 2: Standardfehler des Mittelwertes .....	A72
Formel 3: Varianz.....	A74
Formel 4: Standardabweichung.....	A74
Formel 5: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.....	A75
Formel 6: T-Test.....	A76

## Tabellenverzeichnis

### Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Definitionen des Begriffs Veränderungsprozess.....	12
Tabelle 2: Verschiedene Modelle bei Veränderungsprozessen.....	20
Tabelle 3: Definitionen des Begriffs Führung.....	24
Tabelle 4: Zugangswege der Ergebnisse der Studie.....	51
Tabelle 5: Ergebnis Frage C2b.....	75
Tabelle 6: Ergebnis Frage C2c.....	76
Tabelle 7: Ergebnis Frage E3a.....	93
Tabelle 8: Ergebnis Frage E3b.....	94
Tabelle 9: Ergebnis Frage E3c.....	95
Tabelle 10: Ergebnis Frage E4b.....	98
Tabelle 11: Ergebnis Frage E5a.....	99
Tabelle 12: Ergebnis Frage E5b.....	100
Tabelle 13: Ergebnis Frage B1.....	A14
Tabelle 14: Ergebnisse Statistik Frage B1.....	A14
Tabelle 15: Ergebnis Frage B1; zusammengefasst.....	A14
Tabelle 16: Ergebnis Frage B2.....	A15
Tabelle 17: Ergebnisse Statistik Frage B2.....	A15
Tabelle 18: Ergebnis Frage B2; zusammengefasst.....	A15
Tabelle 19: Ergebnis Frage B3.....	A16
Tabelle 20: Ergebnisse Statistik Frage B3.....	A16
Tabelle 21: Ergebnis Frage B4.....	A17
Tabelle 22: Ergebnisse Statistik Frage B4.....	A17
Tabelle 23: Ergebnis Frage B5.....	A18
Tabelle 24: Ergebnisse Statistik Frage B5.....	A18
Tabelle 25: Ergebnis Frage C1.....	A19
Tabelle 26: Ergebnisse Statistik Frage C1.....	A19
Tabelle 27: Auffällige Abweichungen Frage C1.....	A19
Tabelle 28: Ergebnis Frage C2a.....	A20
Tabelle 29: Ergebnisse Statistik Frage C2a.....	A20
Tabelle 30; Ergebnis Frage C3.....	A21
Tabelle 31: Ergebnis Frage C3; zusammengefasst.....	A21
Tabelle 32: Ergebnisse Statistik Frage C3.....	A21
Tabelle 33: Ergebnis Frage C4.....	A22
Tabelle 34: Ergebnis Frage C4; zusammengefasst.....	A22
Tabelle 35: Ergebnisse Statistik Frage C4.....	A22
Tabelle 36: Ergebnis Frage C5.....	A23
Tabelle 37: Ergebnis Frage C5; zusammengefasst.....	A23
Tabelle 38: Ergebnisse Statistik Frage C5.....	A23
Tabelle 39: Genannte Vorschläge zu der Frage C5a.....	A25
Tabelle 40: Ergebnis Frage D1.....	A26
Tabelle 41: Ergebnis Frage D1; zusammengefasst.....	A26
Tabelle 42: Ergebnisse Statistik Frage D1.....	A26
Tabelle 43: Auffällige Abweichungen Frage D1.....	A27
Tabelle 44: Ergebnis Frage D2.....	A28
Tabelle 45: Ergebnis Frage D2; zusammengefasst.....	A28
Tabelle 46: Ergebnisse Statistik Frage D2.....	A28
Tabelle 47: Auffällige Abweichungen Frage D2.....	A29

Tabelle 48: Ergebnis Frage D3.....	A30
Tabelle 49: Ergebnis Frage D3; zusammengefasst .....	A30
Tabelle 50: Ergebnisse Statistik Frage D3 .....	A30
Tabelle 51: Ergebnis Frage D4.....	A31
Tabelle 52: Ergebnis Frage D4; zusammengefasst .....	A31
Tabelle 53: Ergebnisse Statistik Frage D4 .....	A31
Tabelle 54: Ergebnis Frage D5.....	A32
Tabelle 55: Ergebnis Frage D5; zusammengefasst .....	A32
Tabelle 56: Ergebnisse Statistik Frage D5 .....	A32
Tabelle 57: Ergebnis Frage E1 .....	A33
Tabelle 58: Ergebnis Frage E1; zusammengefasst.....	A33
Tabelle 59: Ergebnisse Statistik Frage E1.....	A33
Tabelle 60: Ergebnis Frage E2 .....	A34
Tabelle 61: Ergebnis Frage E2; zusammengefasst.....	A34
Tabelle 62: Ergebnisse Statistik Frage E2.....	A34
Tabelle 63: Ergebnis Frage E3 .....	A35
Tabelle 64: Ergebnis Frage E3; zusammengefasst.....	A35
Tabelle 65: Ergebnisse Statistik Frage E3.....	A35
Tabelle 66: Ergebnis Frage E4 .....	A36
Tabelle 67: Ergebnis Frage E4; zusammengefasst.....	A36
Tabelle 68: Ergebnisse Statistik Frage E4.....	A36
Tabelle 69: Ergebnis Frage E5c .....	A37
Tabelle 70: Ergebnisse Statistik Frage E5c.....	A37
Tabelle 71: Ergebnis Frage F1 .....	A38
Tabelle 72: Ergebnis Frage F1; zusammengefasst.....	A38
Tabelle 73: Ergebnisse Statistik Frage F1.....	A38
Tabelle 74: Ergebnis Frage F2 .....	A39
Tabelle 75: Ergebnis Frage F2; zusammengefasst.....	A39
Tabelle 76: Ergebnisse Statistik Frage F2.....	A39
Tabelle 77: Ergebnis Frage F3 .....	A40
Tabelle 78: Ergebnis Frage F3; zusammengefasst.....	A40
Tabelle 79: Ergebnisse Statistik Frage F3.....	A40
Tabelle 80: Auffällige Abweichungen Frage F3.....	A41
Tabelle 81: Ergebnis Frage F4 .....	A42
Tabelle 82: Ergebnis Frage F4; zusammengefasst.....	A42
Tabelle 83: Ergebnisse Statistik Frage F4.....	A42
Tabelle 84: Ergebnis Frage F5 .....	A43
Tabelle 85: Ergebnis Frage F5; zusammengefasst.....	A43
Tabelle 86: Ergebnisse Statistik Frage F5.....	A43
Tabelle 87: Ergebnis Frage G1.....	A44
Tabelle 88: Ergebnis Frage G1; zusammengefasst .....	A44
Tabelle 89: Ergebnisse Statistik Frage G1 .....	A44
Tabelle 90: Auffällige Abweichungen Frage G1 .....	A45
Tabelle 91: Ergebnis Frage G2.....	A46
Tabelle 92: Ergebnis Frage G2; zusammengefasst .....	A46
Tabelle 93: Ergebnisse Statistik Frage G2 .....	A46
Tabelle 94: Auffällige Abweichungen Frage G2 .....	A47
Tabelle 95: Ergebnis Frage G3.....	A48
Tabelle 96: Ergebnis Frage G3; zusammengefasst .....	A48
Tabelle 97: Ergebnisse Statistik Frage G3 .....	A48
Tabelle 98: Ergebnis Frage G4.....	A49

Tabelle 99: Ergebnis Frage G4; zusammengefasst .....	A49
Tabelle 100: Ergebnisse Statistik Frage G4 .....	A49
Tabelle 101: Ergebnis Frage G5.....	A50
Tabelle 102: Ergebnis Frage G5; zusammengefasst .....	A50
Tabelle 103: Ergebnisse Statistik Frage G5 .....	A50
Tabelle 104: Korrelation Frage B1 und C5 .....	A51
Tabelle 105: Korrelation Frage A10 und C2a.....	A52
Tabelle 106: Korrelation Frage D1 und D5 .....	A53
Tabelle 107: Korrelation Frage A10 und D4 .....	A54
Tabelle 108: Korrelation Frage G1 und G2 .....	A55
Tabelle 109: Korrelation Frage G2 und G3 .....	A56
Tabelle 110: Auszug aus dem Kolmogorov-Smirnov Test.....	A60
Tabelle 111: Ergebnis Frage A1.....	A62
Tabelle 112: Ergebnis Frage A1; zusammengefasst .....	A62
Tabelle 113: Ergebnis Frage A2.....	A63
Tabelle 114: Ergebnis Frage A2; zusammengefasst .....	A63
Tabelle 115: Ergebnis Frage A3.....	A64
Tabelle 116: Ergebnis Frage A3; zusammengefasst .....	A64
Tabelle 117: Ergebnis Frage A4.....	A65
Tabelle 118: Ergebnis Frage A4; zusammengefasst .....	A65
Tabelle 119: Ergebnis Frage A5.....	A66
Tabelle 120: Ergebnis Frage A6.....	A67
Tabelle 121: Ergebnis Frage A6; zusammengefasst .....	A67
Tabelle 122: Ergebnis Frage A7.....	A68
Tabelle 123: Ergebnis Frage A7; zusammengefasst .....	A68
Tabelle 124: Ergebnis Frage A8.....	A69
Tabelle 125: Ergebnis Frage A8; zusammengefasst .....	A69
Tabelle 126: Ergebnis Frage A9.....	A70
Tabelle 127: Ergebnis Frage A9; zusammengefasst .....	A70
Tabelle 128: Ergebnis Frage A10.....	A71
Tabelle 129: Ergebnis Frage A10; zusammengefasst .....	A71
Tabelle 130: gebräuchliche Signifikanzniveaus.....	A76



Der Autor arbeitet seit Beginn seiner Berufsausbildung, inzwischen seit über 25 Jahren, in Banken, davon rund 20 Jahre selbst als Führungskraft. Aus der jeweiligen Arbeit und dem Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern zieht der Autor seine Motivation, die ihn antreibt, immer sein Bestes zu geben. Seit Jahren nimmt der Autor jedoch wahr, wie sich die ganze Bankenlandschaft und die Arbeit in den Banken verändert und fühlt zudem, dass sich Banken mit den Themen Innovationen und Veränderungsprozesse schwer tun. Gerade die Führung sowie die vorhandenen Führungswerkzeuge haben sich trotz veränderter Umweltbedingungen kaum geändert. Gerade aber in der Führung, und dort ist ein Unterlassen bei den permanenten Veränderungsprozessen schon fast fahrlässig, erfordert dies aus Sicht des Autors neue Denkweisen. Der Autor ist sich sicher, dass nur mit neuen Denkweisen die aktuell vorhandenen Führungsschwächen und die aktuell vorhandenen Werkzeuge zur Führung, bei Führungskräften verändert werden können. Die durchgeführte Studie und die hieraus gewonnenen Erkenntnisse haben die Vermutung des Autors bestätigt, und zeigen die Schwächen und Probleme der aktuellen Führung und die Herausforderungen an die Führungskräfte auf. Gleichzeitig ist es gelungen, mit einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente, eine neue Denkweise aufzuzeigen und deren mögliche erfolgreiche Implementierung in den Banken nachzuweisen. Es zeigten sich bedeutende Potenziale, die durch ein verändertes Führungssystem gehoben werden könnten. Gleichzeitig konnte ebenfalls nachgewiesen werden, dass durch diese neue Denkweise und deren Umsetzung mit dem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente die Mitarbeiter mit einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Banken mit einer höheren Arbeitsproduktivität Vorteile generieren könnten. Allein schon die Feststellung, dass sowohl die Banken wie auch die Mitarbeiter hieraus Vorteile ziehen könnten, macht eine Umsetzung in der Praxis höchst interessant. Obwohl sich der Autor im Klaren ist, dass nicht jede Veränderung zu einer Verbesserung führen kann, stehen aufgrund der nachgewiesenen Ergebnisse die Chancen für eine positive Umsetzung sehr gut. Der Autor regt die Banken an, es auf jeden Fall zu versuchen, denn „nicht jede Veränderung führt zu einer Verbesserung, aber um etwas zu verbessern, muss man es zunächst einmal verändern.“<sup>1</sup> Die Forschungsergebnisse, die die Realisierung des Führungssystems fragmentierter Wissensselemente nachweisen, sind im Teil II dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Teil I enthält allgemeine Informationen zu den Themen Veränderungsprozesse und Führung, geht auf die Relevanz des Themas ein und zeigt die Fragestellungen bzw. die Konzeption der Forschung auf.

---

<sup>1</sup> Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Schriftsteller und Physiker, 1742 - 1799

## TEIL I

Der Teil I beinhaltet die Hauptkapitel 1 bis 3. In Hauptkapitel 1 befindet sich die Einleitung dieser Arbeit mit Darstellungen zur Relevanz des Themas, dem Hintergrund der Problemstellung, den Abgrenzungen und Fragestellungen, der Ableitung der Fundamentalhypothese sowie Erläuterungen zur Konzeption der Forschung und zum generellen Aufbau. Hauptkapitel 2 befasst sich mit der Thematik der Veränderungsprozesse und geht auf eine Definition der Veränderungsprozesse, Veränderungsprozesse in Banken, die Beteiligten an Veränderungsprozessen, dem Ablauf von Veränderungsprozessen, dem Wissensmanagement und Wissenselementen sowie dem Zusammenhang zwischen Veränderungsprozessen und Führung ein. In Hauptkapitel 3 wird die Führung anhand der Definition, der Notwendigkeit von Führung, dem Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung sowie aktuell bekannte und wichtige Führungsstile beschrieben. Zudem wird untersucht, warum Führung in Banken mit steigender Bedeutung immer noch wichtiger wird und auch die generelle Sinnhaftigkeit des Themas nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten wird erläutert.

### 1. Einleitung

Anstatt der Zentrierung auf ein Einzelproblem ist es sinnvoll, die Problemstellung systematisch in den Gesamtkontext einzubetten.<sup>2</sup> Es werden vom Autor deshalb zu Beginn in Unterkapitel 1.1 die Überlegungen dargelegt, die ihn zu den Hypothesen der Arbeit veranlasst haben. In einem nächsten Unterkapitel werden die Abgrenzungen der Arbeit, die Fragestellungen und die Ableitung der Fundamentalhypothese aufgezeigt (Unterkapitel 1.2). Unterkapitel 1.3 befasst sich im Anschluss mit der Konzeption der Forschung. Letztendlich wird im Unterkapitel 1.4 dieses Hauptkapitels der Aufbau dieser Arbeit erörtert.

#### ***1.1. Relevanz des Themas und Hintergrund der Problemstellung***

Der Autor arbeitet seit über 25 Jahren in Kreditinstituten und hat zu den Themengebieten „Veränderungsprozesse“ sowie „Führung“ schon viel erlebt. Seit vielen Jahren ist der Autor zudem selbst Führungskraft der zweiten Ebene einer Bank und arbeitet damit in einer Art „Sandwichposition“ als Führungskraft und gleichzeitig als Mitarbeiter seiner eigenen Führungskraft.<sup>3</sup> In dieser Zeit hat der Autor auch selbst viele Führungskräfte erlebt. Mit jedem Führungskräftewechsel waren nicht nur Veränderungsprozesse verbunden, es veränderte sich auch die jeweilige Führung. Von allen diesen erlebten Führungskräften konnte

---

<sup>2</sup> Vgl. Gudjons, 2006, S.197

<sup>3</sup> Vgl. Matyssek, 2007, S.15

der Autor Vieles über den Bereich Führung lernen. Hier kristallisierten sich zwei grundlegende Einstellungen heraus. Bei einem selbst positiv erlebten Führungsverhalten verinnerlicht sich, dass man dies später, im Sinne eines positiven Vorbilds, selbst einmal so umsetzen möchte.<sup>4</sup> Ist das erlebte Führungsverhalten, zum Beispiel aufgrund, im Kontext zum sichtbaren Wissen bzw. Leistungsvermögen, zu dominierender Machtausübung der Führungskraft eher negativ, wird dieses Erlebte tendenziell so abgespeichert, als man dieses selbst als negativ empfundene Führungsverhalten so nicht umsetzen möchte.<sup>5</sup> Bis auf wenige Ausnahmen durfte der Autor hierin ein vielleicht zwiespältiges Führungsverhalten an sich selbst erfahren. Eine der Erfahrungen war, dass viele Führungskräfte immer ihren persönlichen Stil bzw. ihren eigenen Weg durchzusetzen versuchten. Viele Führungskräfte meinten dabei, in den jeweiligen Führungssituationen mit ihren Entscheidungen immer das Beste für jeden einzelnen Mitarbeiter zu wollen, oft ohne die wahren Vorstellungen des Mitarbeiters je ganzheitlich ergründet zu haben. Die jeweils oberste Führungskraft (Geschäftsführer, Vorstand) hatte dabei auch meist größten Einfluss auf Veränderungsprozesse, da diese häufig selbst als Auslöser der Veränderungsprozesse agierten.<sup>6</sup> Als weiterer Auslöser von Veränderungsprozessen ist die staatliche Regulierung im Bankensektor zur Vermeidung der Wiederholung von Finanz- bzw. Banken Krisen aufzuführen.<sup>7</sup> Dies alles führt unter anderem zu einer steigenden Anzahl von Einflussfaktoren, und damit zu einer steigenden Anzahl an Veränderungsprozessen,<sup>8</sup> sowie zu einer höheren Veränderungsgeschwindigkeit. Viele Banken befinden bzw. befanden sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten<sup>9</sup> und benötigen bzw. benötigten staatliche Hilfen.<sup>10</sup> Die ohnehin schon schwachen Erträge und Renditen<sup>11</sup> werden angesichts des starken Wettbewerbs<sup>12</sup> und der historisch niedrigen Zinsen<sup>13</sup> in den nächsten Monaten und Jahren weiter zurückgehen. Der Ertragsdruck in den Banken sowie die mangelnde Rentabilität und Effizienz<sup>14</sup> wird die Veränderungsgeschwindigkeit und damit auch den Druck auf die Mitarbeiter und Führungskräfte der Banken weiter erhöhen.<sup>15</sup> Viele Führungskräfte und Leistungsträger in den Banken werden dem Druck nicht mehr standhalten, und die Gefahr, dass diese

---

<sup>4</sup> Vgl. Pinnow, 2012, S.236

<sup>5</sup> Vgl. Krause, 2010, S.171

<sup>6</sup> Vgl. Kauschke, 2010, S.102

<sup>7</sup> Vgl. Gischer/Herz/Menkhoff, 2012, S.179

<sup>8</sup> Vgl. Gleich, 2012, S.113

<sup>9</sup> Vgl. Blanchard/Illing, 2009, S.658

<sup>10</sup> Vgl. Reimer/Waldhoff, 2011, S.1

<sup>11</sup> Vgl. Schlemmer, 2008, S.20 /Deutsche Wirtschaftsnachrichten, 2012, o.S.

<sup>12</sup> Vgl. OECD, 2010, S.103

<sup>13</sup> Vgl. OECD, 2012, S.95

<sup>14</sup> Vgl. Pehle, 2005, S.128

<sup>15</sup> Vgl. Schwarz, 2012, S.130

Mitarbeiter „ausbrennen“, steigt stark an.<sup>16</sup> Aufgrund der genannten Erkenntnis sowie der über Jahre hinweg selbst gemachten Erfahrungen lassen den Autor vermuten, dass erhebliche Schwächen in der Führung der Banken vorhanden sind. Auch vermutet der Autor, dass selbst bei guten Führungskräften die vorhandenen Werkzeuge, wie beispielsweise die Standardführungsstile, nicht mehr ausreichen, die steigenden Anforderungen in den Banken<sup>17</sup> zu erfüllen.

Warum die Situation in den Banken so ist, wie sie gerade ist, ist in der Literatur ein viel diskutiertes Thema. Ebenfalls viel diskutiert ist, was sich in den Banken zukünftig alles verändern muss. Zusammenfassend ergibt sich für den Autor eine klare Ist-Situation und ein relativ klares Soll-Bild. Wie aber der Weg vom Ist zum Soll ablaufen sollte, ist aus Sicht des Autors aber bisher kaum Gegenstand einer wissenschaftlichen Diskussion. Mit dieser Erkenntnis möchte es der Autor aber nicht einfach auf sich beruhen belassen. Es stellen sich dem Autor hierzu immer wieder folgende Fragen:

- Reichen die heutigen Standardführungsstile zur Bewältigung dieser Herausforderungen noch aus?
- Mit welchem Führungssystem kann es in den Banken gelingen, die erforderliche Vernetzung des Wissens zur Verbesserung der erlebten Führung zu erhöhen?

Der Autor ist der festen Überzeugung, dass die zukünftigen Anforderungen mit einem neuen Weg in der Führung zu bewältigen sind, und hat deshalb das Thema der Führung bei Veränderungsprozessen zum Kern seiner Forschungsarbeit gemacht.

Der Autor erwartet mit seiner Forschungsarbeit Antworten auf die vorgenannten Fragen zu finden, einen Beitrag zur Verbesserung der Führung in Banken, einen Beitrag zur Bewältigung der hohen Anforderungen in den Banken sowie die Sicherstellung deren wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit durch eine verbesserte Führung zu leisten. Der Autor ist zudem der Meinung, dass erhebliche Potenziale vorhanden sind, die durch eine veränderte Führung gehoben werden könnten. Dies würde sowohl für den einzelnen Mitarbeiter (wie eine höhere Zufriedenheit und Motivation) als auch für die Bank (eine höhere Arbeitsproduktivität und mehr wirkliche Innovationen) mit Vorteilen verbunden sein. So

---

<sup>16</sup> Vgl. Raisch/Probst/Gomez, 2010, S.127

<sup>17</sup> Vgl. Alt/Berndt/Zerndt, 2009, S.229

werden weiter aus der Forschungsstudie Informationen über die Erwartungen der Mitarbeiter auf die genannten Fragen sowie die Realisierbarkeit eines neuen Führungssystems erwartet. Um die Thematik bzw. die dargestellte Problemstellung weiter zu konkretisieren, wird diese im nächsten Unterkapitel von den nicht behandelten Themen abgegrenzt und die zu bearbeitende Fundamentalhypothese herausgearbeitet.

## **1.2. Abgrenzungen, Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese**

Im ersten Abschnitt 1.2.1 „Abgrenzungen“ werden angrenzende Themengebiete, welche in der Arbeit nicht behandelt werden, ausgeschlossen. Im Weiteren folgt in Abschnitt „Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese“ die Herleitung der Kernaussage bzw. Fundamentalhypothese, welche in dieser Arbeit behandelt wird.

### **1.2.1. Abgrenzungen**

Aufgrund der großen Themengebiete „Führung“ und „Veränderungsprozesse“ war es erforderlich, die Themen und Kernpunkte festzulegen, die in dieser Forschungsarbeit intensiv zur Bearbeitung der aufgestellten Hypothesen benötigt und bearbeitet werden. Nachdem es das oberste Ziel dieser Arbeit ist, die Beweisführung zu den Hypothesen zu erbringen, wurden deshalb die nachfolgenden Themenkomplexe nicht bearbeitet bzw. ausgeschlossen, da diese zur Beweisführung der Hypothesen nicht erforderlich waren bzw. eine komplett eigenständige oder weitere ergänzende Forschungsarbeiten neben dieser Forschungsstudie darstellen. Nachdem es im Kern um die Führung (bei Veränderungsprozessen) geht, widmet sich der Kern der Arbeit im Teil 2 der Beziehung bzw. Verflechtung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. deren organisatorischen Abhängigkeiten.<sup>18</sup> Die weiteren Beteiligten, wie beispielsweise Kunden und Interessenten, werden, trotz eventuell vorhandener Quereinflüsse auf Führungsinstrumente oder Führungskräfte und Mitarbeiter, nicht vertieft betrachtet. Auch die Führungsinstrumente und einzelnen Führungswerkzeuge, die bei gelungener Beweisführung für die tägliche Umsetzung in der Praxis erforderlich sind, werden nicht weiter untersucht. Diese Arbeit endet mit der Beweisführung<sup>19</sup> zu den Hypothesen. Die weiteren Voraussetzungen zur täglichen Umsetzung in der Praxis sowie die hierzu erforderlichen Führungsinstrumente bzw. die zugehörige Analyse und Bewertung deren Wirkungsweise stellen zur Vertiefung aus Sicht des Autors eine komplett eigenständige, weitere Forschungsarbeit dar. Der Lösungsansatz mit dem Führungssystem der fragmentierten

<sup>18</sup> Wie beispielsweise der hierzu benötigten Aufbauorganisation, den Stellenbeschreibungen usw.

<sup>19</sup> Ist beispielsweise das Führungssystem fragmentierter Wissensselemente realisierbar

Wissenselemente muss zudem aufgrund der bankspezifischen Rahmenbedingungen vollständig in die Controlling-, Leistungsmanagement- und Risikomanagementsysteme integrierbar sein. Wenn der Lösungsvorschlag der fragmentierten Wissensselemente zukünftig in der Praxis umgesetzt werden wird, ist diese Integrierbarkeit selbstverständlich zu beachten. Diesbezüglich wird es in Kapitel 7 deshalb noch eine Überprüfung im Bezug der Verifikation des Modells geben. Für diese Forschungsarbeit, ob solch ein System überhaupt (unter welchen Bedingungen auch immer) mit den Mitarbeitern realisierbar ist, spielt dies aktuell aber noch keine Rolle und begründet auch hier weiteres Potenzial für zukünftige Forschungen. Zunächst gilt es aber in dieser Arbeit das Führungssystem der fragmentierten Wissensselemente grundlegend zu bewerten. Weiter nicht eingegangen wird in dieser Arbeit beispielsweise auf die praktische Umsetzung von Veränderungsprozessen oder auf die Anwendung von Führungsinstrumenten in der täglichen Führungsarbeit. Auch hier ist aus Sicht des Autors derzeit kein direkter Zusammenhang zur überhaupt möglichen Realisierbarkeit des Führungssystem der fragmentierten Wissensselemente gegeben. Es dürfte jedoch auch hier sinnvoll sein, zu einem späteren Zeitpunkt die Forschungen auszudehnen, um einen reibungslosen praktischen Einsatz zu ermöglichen. Es wird auch nicht die Angemessenheit der aktuell bestehenden Führungsstile angezweifelt oder widerlegt, es geht einzig und allein darum, aufzuzeigen, dass diese für die zukünftigen Anforderungen an die Führung in Banken möglicherweise so nicht mehr geeignet sind. Der Autor maßt sich dabei keinesfalls an, bisheriges, empirisch abgesichertes und in der Literatur beschriebenes, Führungswissen ad absurdum zu führen, sondern versucht, bisheriges Wissen aufgrund sich dramatisch verändernder Rahmenbedingungen modifiziert zu adaptieren. Auch möchte der Autor nicht dem bisherigen Führungswissen in den aufgezeigten Schwachstellen widersprechen, sondern die vorhandenen Strukturelemente der Führung sinnvoll an die Gegebenheiten oder Anforderungen des jeweiligen geführten Mitarbeiters anpassen, um diesen sinnbildlich mit seinem „persönlichen Führungsstil“ abzuholen bzw. die maximal vorhandene Leistungsfähigkeit abzurufen.

In Hauptkapitel 2 wird auf das Thema Veränderungsprozesse eingegangen. Hier finden eine Definition sowie eine Darstellung von Veränderungsprozessen statt. Im dann folgenden Hauptkapitel 3 wird zur Erläuterung der Kernaussage bzw. Fundamentalthypothese das Thema Führung dargestellt. Es findet hierbei eine Definition von Führung statt und es wird auf ihre Notwendigkeit eingegangen. Nach der Darstellung der aktuell bekannten, wichtigen Führungsstile wird die Bedeutung der Führung in den Banken in der Zukunft untersucht.

## **1.2.2. Fragestellungen und Ableitung der Fundamentalhypothese**

Damit sich eine Bank mit der Veränderung der Führung beschäftigen kann, muss sie sich mit den im Unterkapitel 1.1 dargestellten Hintergründen zu der Problemstellung beschäftigen. Erst nach transparenter und ehrlicher Offenlegung kann eine Veränderung der Führung realisiert werden. Ein Teil dieser Arbeit konzentriert sich deshalb darauf, inwieweit die heute in den Banken angewandten Führungsinstrumente bzw. Führungsstile für zukünftige Anforderungen noch geeignet sind. Es ergibt sich somit als erste Zielsetzung für die Beantwortung die folgende erste Basisfrage bzw. der erste Teil der Fundamentalhypothese:

*Mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen können zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität, und auch die hieraus abzuleitenden zukünftigen Anforderungen an die Führungskräfte, nicht mehr beherrscht werden.*

Sollte die Beantwortung dieser ersten Basisfrage zu dem Ergebnis kommen, dass die herkömmlichen Führungsstile nicht mehr ausreichend sind, konzentriert sich der zweite Teil darauf, wie dies dann gelingen kann. Hierbei sollte dieser Teil aus Sicht des Autors speziell auf die Vernetzung des Wissens und das Aufbrechen der bisherigen Führungsstrukturen abgestellt werden. Durch eine erschöpfende und auch zielgerichtete Analyse der Einflussfaktoren auf die Führung der Mitarbeiter soll der Handlungsvorschlag für die Bewältigung dieser Anforderungen an die Führung überprüft werden. Hierbei geht es auch darum, die Vorteile dieser Handlungsempfehlung sowohl aus Sicht der Bank wie auch aus Sicht der Mitarbeiter zu evaluieren. Es soll zudem untersucht werden, wie die Einflussfaktoren sich im Gesamtzusammenhang verhalten. Abschließend ergibt sich hieraus als Zielsetzung die zweite Basisfrage bzw. der zweite Teil der Fundamentalhypothese:

*Ein „Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente“ zur konfigurierbaren Vernetzung des Wissens durch Akkumulation von fragmentiertem Know-how und ein Aufbrechen bisheriger Führungsstrukturen ist eine Möglichkeit, zukünftige Anforderungen beherrschbar zu machen.*

Die Ableitung der hieraus folgenden Problematisierungs- und Lösungshypothesen wird in Unterkapitel 4.2 ausführlich dargestellt. Der Neuheitsgrad dieser Arbeit besteht aus Sicht des Autors darin, dass die genannten Einflussfaktoren sowie deren Ursachen- bzw. Wirkungszusammenhänge nicht nur untersucht werden, sondern eine Möglichkeit der Veränderung der Führung zur Bewältigung der steigenden Anforderungen, die sowohl für die Bank wie auch den Mitarbeiter Vorteile aufweisen kann, dargestellt und empirisch nachgewiesen wird.

### **1.3. Konzeption der Forschung**

In einem ersten Schritt wird in Abschnitt 1.3.1 das Forschungsobjekt erläutert. Im Anschluss wird in Abschnitt 1.3.2. auf das Forschungsziel eingegangen. Aufgrund der eher theoretischen Ausrichtung dieser Arbeit steht in der Forschungsmethodik in Abschnitt 1.3.3. das Testen bzw. Überprüfen der Hypothesen im Vordergrund.

#### **1.3.1. Forschungsobjekt**

Aufgrund der Grund- bzw. Fundamentalhypothese lässt sich der Bereich der Veränderungsprozesse in Banken in Hauptkapitel 2 als das Erfahrungsobjekt innerhalb des Forschungsobjektes aufzeigen.<sup>20</sup> Das Erfahrungsobjekt beschreibt dabei den Bereich der Wirklichkeit, der in der wissenschaftlichen Arbeit betrachtet werden soll.<sup>21</sup> Bei dieser Betrachtung geht es dabei um Veränderungsprozesse in der Institution Bank, die untersucht werden soll. Im Sinn einer angewandten Betriebswirtschaftslehre versteht man dabei die Art der Probleme, die zum Gegenstand der Untersuchung gemacht wurden.<sup>22</sup> Demgegenüber steht mit dem Bereich der Führung in Hauptkapitel 3 mit dem Erkenntnisobjekt derjenige Teil des Forschungsobjektes fest, welcher abgespalten und isoliert betrachtet werden soll.<sup>23</sup>

#### **1.3.2. Forschungsziel**

Die Faktoren, die von den Führungskräften in den Banken auf die Mitarbeiter einwirken sowie deren Wirkungszusammenhänge, stellen in dieser Arbeit das Forschungsziel dar. Die Realisierbarkeit des „Führungssystems fragmentierter Wissensselemente“ aus dem zweiten Teil der Fundamentalhypothese ist dabei im Sinne der eher praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre<sup>24</sup> zu sehen, da dieses Führungssystem für das Handeln bzw. Führen

---

<sup>20</sup> Vgl. Eilenberger, 2012, S.3

<sup>21</sup> Vgl. Kornmeier, 2007, S.14

<sup>22</sup> Vgl. Töpfer, 2007, S.8

<sup>23</sup> Vgl. Jung, 2006, S.21

<sup>24</sup> Vgl. Töpfer, 2007, S.23



in der Bank zur Verbesserung von Strukturen, Prozessen, Innovationsfreudigkeit etc. dienen soll.

### **1.3.3. Forschungsmethodik**

Von den verschiedenen Methoden der Betriebswirtschaftslehre, deren Auswahl von der jeweiligen Zielsetzung abhängig ist,<sup>25</sup> steht bei dieser eher theoretischen Ausrichtung das Testen der insgesamt 6 Teilhypothesen zur letztendlichen Bestätigung der Fundamentalthypothese im Zentrum dieser Arbeit. Dabei geht es nicht um die Anwendung von Modellen, sondern einzig um die Verifikation oder Falsifikation der Hypothesen.<sup>26</sup>

### **1.4. Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit gliedert sich in zwei Teilbereiche.

In dem ersten Teilbereich werden die Grundlagen dargestellt, die für die empirische Analyse der Forschungsstudie im zweiten Teilbereich benötigt werden.

Im **ersten Teil** erfolgt in Hauptkapitel 1 die Einleitung. Zuerst werden in Unterkapitel 1.1 die Relevanz des Themas und der Hintergrund der Problemstellung aufgezeigt. In Unterkapitel 1.2 werden Abgrenzungen und Fragestellungen erörtert sowie die Ableitung der Fundamentalthypothese dargestellt. Anschließend wird in Unterkapitel 1.3 auf die Konzeption der Forschung eingegangen. Den Abschluss des Hauptkapitels bildet der Aufbau dieser Arbeit in Unterkapitel 1.4.

In Hauptkapitel 2 werden die Ausführungen zu den Veränderungsprozessen in Banken sowie dem Veränderungs- und Wissensmanagement dargestellt. Zu Beginn erfolgt in Unterkapitel 2.1. die Definition des Begriffs „Veränderungsprozesse“. Im Anschluss wird in Unterkapitel 2.2 beschrieben, warum es überhaupt Veränderungsprozesse in Banken gibt. Die weiteren Ausführungen befassen sich in Unterkapitel 2.3 mit den Beteiligten an den Veränderungsprozessen. Unterkapitel 2.4 geht auf den Ablauf von Veränderungsprozessen sowie die Modelle des Veränderungsmanagements ein. Im Anschluss befasst sich Unterkapitel 2.5 mit dem Wissensmanagement und den Wissenselementen. Im letzten Unterkapitel 2.6 wird der Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Führung erläutert.

---

<sup>25</sup> Vgl. Biethan/Muksch/Ruf, 2004, S.361

<sup>26</sup> Vgl. Popper, 2002, S.210

In Hauptkapitel 3 wird die Führung bzw. der „Führungsbegriff“ näher untersucht. Zu Beginn erfolgt in Unterkapitel 3.1 die Definition von Führung. Als nächstes wird in Unterkapitel 3.2 darauf eingegangen, warum Führung überhaupt notwendig ist. Die dann folgende Darstellung geht auf die aktuell bekannten Führungsstile ein (Unterkapitel 3.3). Unterkapitel 3.4 stellt Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung dar. Im Anschluss wird in Unterkapitel 3.5 erörtert, warum die Führung in den Banken zukünftig noch wichtiger wird. Im abschließenden Unterkapitel 3.6 wird die Sinnhaftigkeit des Themas Führung bei Veränderungsprozessen nach den vorgetragenen Faktoren beurteilt.

Die Analyse und die Darstellung der Ergebnisse als grundlegende Forschungsarbeit finden dann im **zweiten Teil** dieser Arbeit statt.

Hierzu werden in Hauptkapitel 4 die Ziele und Hypothesen der Forschungsstudie analysiert und dargestellt. Des Weiteren folgt in Unterkapitel 4.1 die Darstellung des Ziels der Untersuchung. Im Anschluss werden in Unterkapitel 4.2 die Hypothesen erläutert und in Unterkapitel 4.3 die Fragen für die Forschungsstudie hieraus abgeleitet.

Hauptkapitel 5 geht in einem nächsten Schritt auf die Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung ein. Hierfür werden in Unterkapitel 5.1 der Aufbau und die Überprüfung des Fragebogens sowie die Durchführung der Datenerhebung aufgezeigt. Unterkapitel 5.2 stellt anschließend die Aufbereitung und Auswertung der Daten mit dem Softwaremodul SPSS dar. Den Abschluss dieses Kapitels bildet das Unterkapitel 5.3, welches auf die Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung eingeht.

Das Hauptkapitel 6 widmet sich anschließend der empirischen Analyse. Hierzu werden in den Unterkapiteln 6.1 bis 6.7 die Fragebereiche der Forschungsstudie detailliert ausgewertet und kommentiert. Es handelt sich hierbei um die Fragebereiche statistische Eingangsfragen, Standard-Führungsstile, situative Führung, Stelle bzw. Stellenbeschreibung, Wissensfragmente, Innovationen und Strukturen. In Unterkapitel 6.8 erfolgt die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vorgenannten Unterkapiteln 6.1 bis 6.7. Unterkapitel 6.9 befasst sich im Anschluss mit dem Korrelations-Check zu den vorgenannten Unterkapiteln ergänzenden Beweisführung.

Den Abschluss dieser Arbeit bilden dann die Darstellungen der Ergebniszusammenführung, der Schlussfolgerungen, der Übertragbarkeit, den Empfehlungen für die Praxis sowie die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse in Hauptkapitel 7.

Der vorstehend beschriebene Aufbau bzw. die Struktur dieser Arbeit sind in der nachfolgenden Abbildung nochmals übersichtlich zusammengestellt:

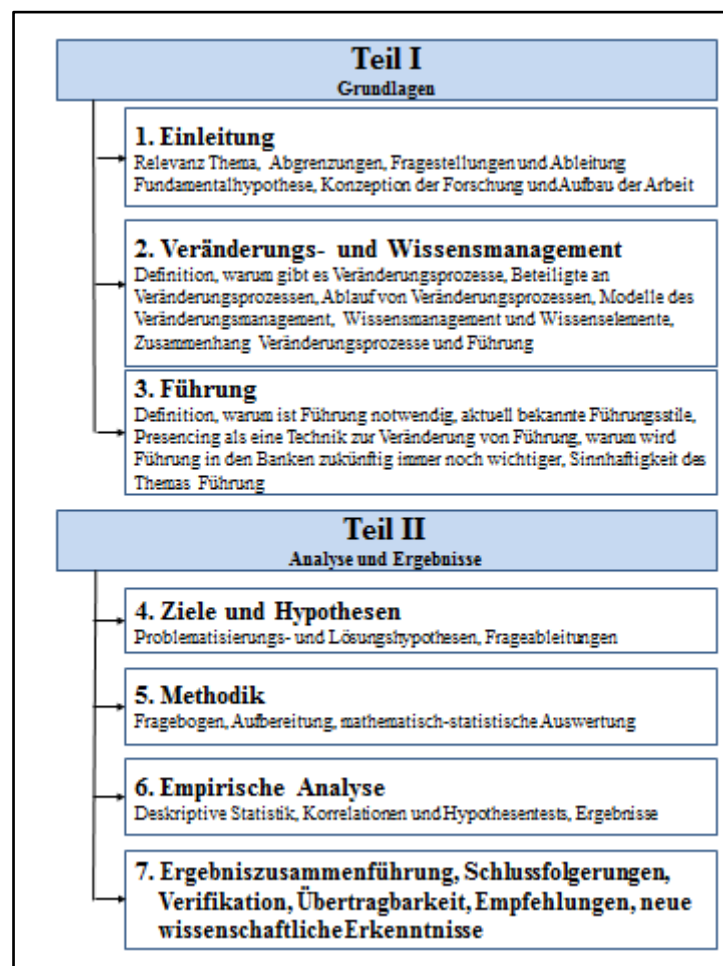


Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an dieses Unterkapitel, dem Aufbau dieser Arbeit, werden im nun folgenden Unterkapitel 2 die Veränderungsprozesse näher untersucht.

## 2. Veränderungsprozesse, Veränderungs- und Wissensmanagement

Die Darstellungen der Veränderungsprozesse bezieht sich auf Banken. Die Banken, bzw. die Branche der Banken, wurden hier zur Beweisführung und Darstellung ausgewählt. Eine Übertragbarkeit auf andere Branchen wird nicht vollständig möglich sein. Bevor eine

Übertragung auf andere Branchen vorgenommen wird, möge jeder für sich prüfen, ob und was gegebenenfalls spezifisch modifiziert werden muss.

Zum Start in das Hauptkapitel Veränderungsprozesse, Veränderungs- und Wissensmanagement wird in Unterkapitel 2.1 eine Definition der Begrifflichkeit vorgenommen. In Unterkapitel 2.2 wird erörtert, warum es in Banken Veränderungsprozesse gibt. Die Beteiligten an den Veränderungsprozessen werden anschließend in Unterkapitel 2.3 dargestellt. Das dann folgende Unterkapitel 2.4 befasst sich mit dem Ablauf von Veränderungsprozessen. Unterkapitel 2.5 beschäftigt sich zusätzlich mit dem Wissensmanagement und den Wissensselementen, da die Lösungshypothesen letztendlich in einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente münden. Abschließend wird in Unterkapitel 2.6 der Zusammenhang der Veränderungsprozesse mit der Führung untersucht.

## **2.1. Definition Veränderungsprozesse**

Bevor auf die Veränderungsprozesse näher eingegangen werden kann, wird als erstes erläutert, was in der vorliegenden Arbeit unter einem Veränderungsprozess in der Bank verstanden wird. Für Veränderungsprozesse kann gleichbedeutend auch die Begrifflichkeit Veränderungsmanagement oder der englische Begriff „Change Management“ verwendet werden. Folgende gebräuchliche Definitionen werden darunter verstanden:

<b>Autor</b>	<b>Definition</b>
Greif/Runde/Seeberg <sup>27</sup>	Bedeutsame Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einer Organisation, einer Abteilung oder eines relevanten Teils der Organisationsmitglieder im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten.
Gattermeyer/Al-Ani <sup>28</sup>	Alle Maßnahmen, welche zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.
Lauer <sup>29</sup>	Optimale Ausgestaltung des Weges von Ausgangspunkt zum Ziel.
Pläge <sup>30</sup>	Ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation aufgrund eines organisierten und systematischen Umgangs mit Veränderungen sowohl aus Sicht der Bank wie auch aus Sicht des Mitarbeiters.
Von Rosenstiel / Comelli <sup>31</sup>	Sämtliche systematischen und gezielten Aktionen, die einen gegenwärtigen Zustand möglichst optimal in einen angestrebten zukünftigen Zustand überführen.

**Tabelle 1: Definitionen des Begriffs Veränderungsprozess**

<sup>27</sup> Vgl. Greif/Runde/Seeberg, 2004, S.29

<sup>28</sup> Vgl. Gattermeyer/Al-Ani, 2001, S.14

<sup>29</sup> Vgl. Lauer, 2010, S.3

<sup>30</sup> Vgl. Pläge, 2011, S.5

<sup>31</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli, 2003, S.135

Zusammengefasst können Veränderungsprozesse in der Bank aus Sicht des Autors generell als eine Veränderung eines Mitarbeiters, einer Abteilung, eines Bereiches, der Bank an sich verstanden werden. Veränderungsprozesse richten sich vor allem nach innen,<sup>32</sup> also auf alle Beteiligten innerhalb der sich in Veränderung befindlichen Bank. Nach der Definition des Begriffes wird im nächsten Hauptkapitel erläutert, warum es in Banken zu Veränderungsprozessen kommt.

## **2.2. Veränderungsprozesse in Banken**

Die Banken wurden in den letzten Jahren und werden in den kommenden Jahren mit sehr vielen, auch an Komplexität zunehmenden Herausforderungen konfrontiert sein.<sup>33</sup> So gilt es beispielsweise für Banken, die Rentabilität zu erhalten und auf eine Vielzahl der bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen zu reagieren.<sup>34</sup> Bedingt durch die Finanzkrise der letzten Jahre und des hieraus resultierenden Eingriffs des Staates in Teile des Bankwesens, hat auf europäischer Ebene eine „Regulierungswelle“ begonnen, deren Ende derzeit noch nicht absehbar ist.<sup>35</sup> Dies alles sind unter anderem Gründe, warum eine Vielzahl von Veränderungsprozessen in Banken ausgelöst wird. So sind beispielsweise Fusionen, Änderungen an der Personalstruktur, ein Überdenken der langfristigen Position am Markt, eine Veränderung der Strategie, Reaktion auf Kundenwünsche oder eine Anpassung von Geschäftsprozessen erforderlich.<sup>36</sup> Das Kundenverhalten in den Banken hat sich ebenfalls verändert.<sup>37</sup> So schafft beispielsweise das Internet neue Rahmenbedingungen hinsichtlich Ort, Zeit und der Transparenz von Informationen, Kosten und Zinsen der Banken.<sup>38</sup> Darauf müssen die Banken reagieren. Bei diesen Veränderungsprozessen sind zudem die branchenspezifischen Eigenschaften der Bankorganisation zu berücksichtigen. Banken gehören in den entwickelten Ländern zu den am stärksten regulierten Teilmärkten einer Volkswirtschaft.<sup>39</sup> Dies erfolgt meist, um die Stabilität des Finanzsystems sicher zu stellen.<sup>40</sup> Banken unterliegen daher speziellen gesetzlichen Bestimmungen und Regelungen, die für andere Unternehmen und Branchen in dieser Form nicht gelten.<sup>41</sup> Hierzu zählen unter

---

<sup>32</sup> Vgl. Lauer, 2010, S.3

<sup>33</sup> Vgl. Riese, 2006, S.1

<sup>34</sup> Vgl. Gulich, 2008, S.38

<sup>35</sup> Vgl. Breidenbach, 2011, S.77

<sup>36</sup> Vgl. Gulich, 2008, S.38

<sup>37</sup> Vgl. Wollenberg, 2004, S.393

<sup>38</sup> Vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2002, S.93

<sup>39</sup> Vgl. Schrooten, 2000, S. 38

<sup>40</sup> Vgl. Mayert, 2011, S. 61

<sup>41</sup> Vgl. Kräkel, 2007, S. 320

anderem Compliance Vorschriften,<sup>42</sup> der Anlegerschutz,<sup>43</sup> besondere Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften,<sup>44</sup> das Wertpapierhandelsgesetz,<sup>45</sup> die Solvabilitätsverordnung, das Kreditwesengesetz oder die Mindestanforderungen an das Risikomanagement.<sup>46</sup> Mit diesen gesetzlichen Vorschriften werden den Banken Regeln vorgegeben, die sie sowohl bei der Gründung als auch beim Betreiben ihrer Geschäfte zu beachten haben.<sup>47</sup> Dieser gesetzliche Rahmen bedingt damit eine branchenspezifische Bankenorganisation, die bei den Veränderungsprozessen quasi als Veränderungsrahmen zu beachten ist. Im speziellen schreiben die MaRisk beispielsweise im Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation vor, dass bei deren Ausgestaltung sicherzustellen ist, dass miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt und auch bei Arbeitsplatzwechsel Interessenkonflikte vermieden werden.<sup>48</sup> Es sind zudem Prozesse sowie die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kontrollen sowie Kommunikationswege klar zu definieren und aufeinander abzustimmen.<sup>49</sup> Des Weiteren sind besondere Funktionen, wie z. B. die Risikocontrolling-Funktion, die Compliance-Funktion und die interne Revision, vorgeschrieben.<sup>50</sup> Diese Funktionen sind zudem in exklusiver Weise auszufüllen.<sup>51</sup> Die damit beauftragten Mitarbeiter dürfen, um diese gesetzlich vorgegebene Unabhängigkeit zu bewahren, grundsätzlich mit keinen anderen wichtigen Tätigkeiten beauftragt werden.<sup>52</sup>

Unabhängig aus welchem Grund Veränderungsprozesse erforderlich sind, die Beteiligten dieser Prozesse ändern sich kaum.<sup>53</sup> Im nächsten Unterkapitel werden diese deshalb näher vorgestellt.

### **2.3. Beteiligte an Veränderungsprozessen**

Ganz allgemein sind Beteiligte an Veränderungsprozessen alle Personengruppen, auf deren Arbeit sich der Veränderungsprozess auswirkt.<sup>54</sup> Die Beteiligten können interne und externe

---

<sup>42</sup> Vgl. Howald, 2007, S. 24

<sup>43</sup> Siehe hierzu das Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz

<sup>44</sup> Siehe hierzu die 3 Säule Marktdisziplin gem. den Vorgaben nach Basel II bzw. III

<sup>45</sup> Vgl. Heiden, 2013, S. 96

<sup>46</sup> Vgl. Gottswinter, 2010, S. 23

<sup>47</sup> Vgl. Tobias, 2006, S. 2

<sup>48</sup> Vgl. MaRisk, 2012, Seite 9

<sup>49</sup> Vgl. MaRisk, 2012, Seite 9

<sup>50</sup> Vgl. MaRisk, 2012, Seite 10ff

<sup>51</sup> Vgl. MaRisk, 2012, Seite 11

<sup>52</sup> Vgl. Inderst/Bannenberg/Poppe, 2013, S. 114

<sup>53</sup> Vgl. Scherm/Pietsch, 2007, S.265 ff

<sup>54</sup> Vgl. DGFP, 2011, S.32

Personen sein.<sup>55</sup> Letztlich haben diese regelmäßig Einfluss auf die Ausgestaltung des Veränderungsprozesses.<sup>56</sup> In der nachfolgenden Abbildung sind die möglichen Beteiligten und deren Verflechtungen bei Veränderungsprozessen dargestellt:

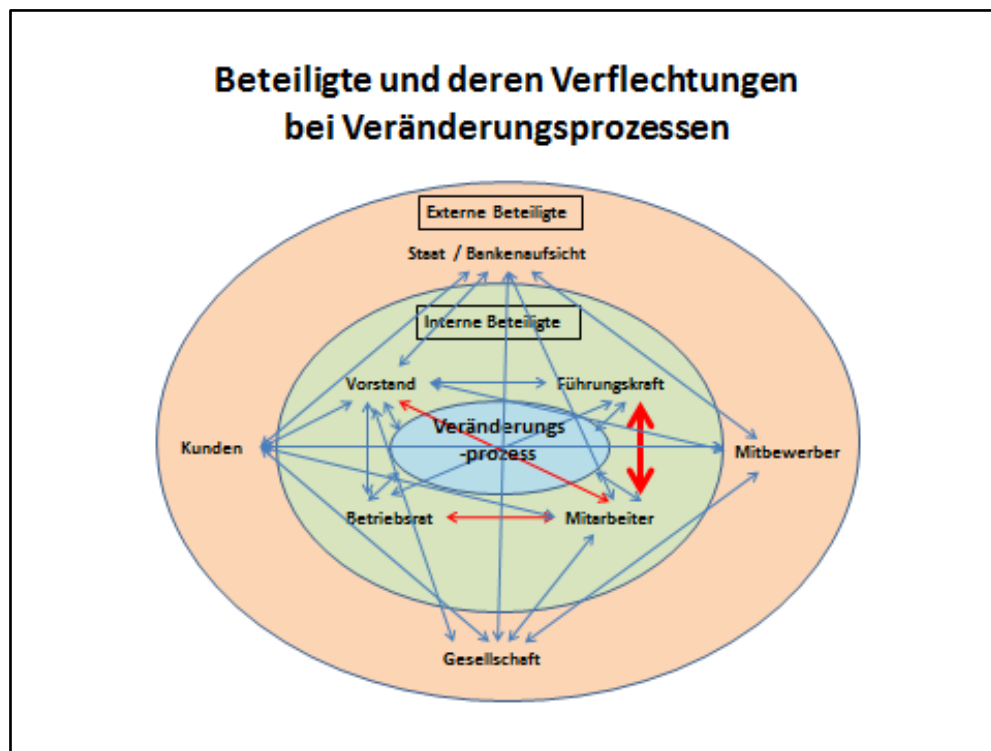


Abbildung 2: Beteiligte und deren Verflechtungen bei Veränderungsprozessen<sup>57</sup>

Auch wenn, wie in der vorstehenden Abbildung ersichtlich, viele Verflechtungen zwischen den relevanten externen und internen Beteiligten vorhanden sind, werden in den nachfolgenden Abschnitten die, aus Sicht des Autors wichtigsten Beteiligten, dargestellt. In Bezug auf das Thema dieser Arbeit sowie der in Abschnitt 1.2.1 definierten Abgrenzen wird in den nächsten Abschnitten „nur“ auf die internen Beteiligten eingegangen, für welche die Thematik Führung überhaupt relevant ist. Diese Beteiligten sind in der vorstehenden Abbildung durch die rot dargestellten Verflechtungen aufgezeigt. Die bildlich aufgezeigte Stärke der Verflechtung stellt die Relevanz für diese Arbeit dar. Weitere Beteiligte, wie beispielsweise Kunden, Geschäftspartner usw. seien hier kurz erwähnt, werden jedoch im Kontext dieser Arbeit nicht weiter betrachtet, da diese, auch gemäß der vorgenommenen Abgrenzung gem. Abschnitt 1.2.1, für den weiteren Verlauf nicht relevant sind und zudem an der klassischen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht beteiligt sind. Der

<sup>55</sup> Vgl. Strikker, 2010, S.181

<sup>56</sup> Vgl. DGFP, 2011, S.32

<sup>57</sup> Eigene Darstellung

Vorstand bzw. die Geschäftsführung als oberste Leistungs- bzw. Führungsebene wird im nächsten Abschnitt erörtert.

### **2.3.1. Vorstand / Geschäftsführung**

Veränderungsprozesse werden sehr häufig vom Vorstand (bzw. der Geschäftsführung) selbst veranlasst.<sup>58</sup> Die Veränderungen müssen vom Vorstand geplant und gesteuert werden.<sup>59</sup> Veränderungsprozesse werden in der Regel nur dann erfolgreich sein, wenn alle umzusetzenden Maßnahmen und der imagetragende Prozess vom Vorstand mindestens unterstützt und mitgetragen werden.<sup>60</sup> Ohne die Unterstützung des Vorstandes fehlt zudem der notwendige Druck zu Veränderungen innerhalb der Organisation.<sup>61</sup> Die Vorstände haben als oberste Führungskräfte in der Bank in besonderer Weise mit Veränderungen zu tun.<sup>62</sup> Sie haben nicht nur die Verantwortung für ihre eigene persönliche Veränderung,<sup>63</sup> sondern auch dafür, dass andere Führungskräfte und Mitarbeiter sich verändern können, um in einer veränderten Organisation weiter erfolgreich zu sein und zum Erfolg der Bank beizutragen.<sup>64</sup> Alle weiter am Veränderungsprozess Beteiligten müssen zudem die Gewissheit haben, dass die durch die Veränderung angestrebten Ziele mit den strategischen Zielen der Bank im Gleichklang sind.<sup>65</sup> Ist dies nicht der Fall, fehlt die Legitimation für den Veränderungsprozess und die Energie wird möglicherweise ohne Aussicht auf Erfolg investiert.<sup>66</sup> Der Vorstand hat zudem jede, als notwendig erkannte, Veränderung zu befürworten und die notwendigen Budgets und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.<sup>67</sup> Er ist auch für die direkte Führung der ihm unterstellten Führungskräfte verantwortlich,<sup>68</sup> welche im nächsten Abschnitt näher betrachtet werden.

### **2.3.2. Führungskräfte**

Die Führungskräfte der zweiten und dritten (und ggf. weiterer) Ebenen sind das Bindeglied zwischen den im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigten Vorständen und den Mitarbeitern in

---

<sup>58</sup> Vgl. Fisch/Müller/Beck, 2008, S.150

<sup>59</sup> Vgl. Stieglitz, 2008, S.5

<sup>60</sup> Vgl. Künzel, 2005, S.381

<sup>61</sup> Vgl. Mau, 2003, S.43

<sup>62</sup> Vgl. Burger/Schmelter, 2012, S.175

<sup>63</sup> Vgl. Weiss, 2008, S.66

<sup>64</sup> Vgl. Hutzschenreuter, 2009, S.57

<sup>65</sup> Vgl. Zülsdorf, 2008, S.287

<sup>66</sup> Vgl. Pläge, 2011, S.26

<sup>67</sup> Vgl. Howaldt/Kopp/Beerheide, 2011, S.212

<sup>68</sup> Vgl. Schax, 2007, S.63



der Bank.<sup>69</sup> Es handelt sich dabei häufig um die Fachspezialisten für die Veränderungsprozesse, und damit meist um die eigentlichen Prozessverantwortlichen.<sup>70</sup>

Die Führungskräfte übernehmen im Veränderungsprozess die Verantwortung für die Führung der Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess.<sup>71</sup> Sie haben auch die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass die Ziele des Unternehmens den Mitarbeitern immer wieder klar und verständlich sowie motivierend vor Augen geführt werden.<sup>72</sup> Sie sind zumeist von der Veränderung selbst direkt betroffen und müssen die Veränderung zusätzlich bei den ihnen jeweils unterstellten Mitarbeitern durchsetzen.<sup>73</sup> Diese Zwischen- bzw. Sandwichposition führt dabei häufig zu einem großen Druck auf diese Führungskräfte.<sup>74</sup> Das Dilemma ist dabei, dass die Führungskräfte die neuen Vorhaben und Ziele in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter platzieren müssen und sich selber dabei als erste verändern müssen.<sup>75</sup> Die Führungskräfte stehen einerseits im Spannungsfeld der eigenen Ungewissheit bezüglich des Veränderungsprozesses und einer gewissen Beharrlichkeit bzw. Beibehaltungskraft des bisher Gewohnten gegenüber der Erwartung der Vorstandschaft sowie andererseits gegenüber den Ängsten und Ablehnungen der untergeordneten Mitarbeiter.<sup>76</sup> Den Führungskräften kommt bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen eine Schlüsselposition zu, weil sie sowohl Promotoren der Veränderung sein müssen und, trotz der oft eigenen Skepsis, auch noch andere glaubwürdig vom künftigen Erfolg überzeugen müssen.<sup>77</sup> Auch wenn die Führungskräfte direkt auf die Mitarbeiter einwirken, ist in vielen Banken ein Betriebsrat vorhanden, den es bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen gilt und der im nächsten Abschnitt dargestellt wird.<sup>78</sup>

### 2.3.3. Betriebsrat

Der Betriebsrat ist eine Institution der Mitbestimmung von Arbeitnehmern.<sup>79</sup> In der letzten Zeit verzeichnete der Betriebsrat bzw. die Betriebsratswahl eine sinkende allgemeine Wahlbeteiligung, hohe Fluktuation und einen hohen Führungswechsel.<sup>80</sup> Es wird befürchtet,

---

<sup>69</sup> Vgl. Wellensiek, 2011, S.54

<sup>70</sup> Vgl. Burger/Schmelter, 2012, S.188

<sup>71</sup> Vgl. QUEM, 2000, S.430ff

<sup>72</sup> Vgl. Joka, 202, S.209

<sup>73</sup> Vgl. Keuper/Groten, 2007, S.2020

<sup>74</sup> Vgl. Pfeiffer, 2012, S.353

<sup>75</sup> Vgl. Weiss, 2008, S.64

<sup>76</sup> Vgl. Leinweber/Mollbach/Reimann/Mät, 2012, S.86ff

<sup>77</sup> Vgl. Friedrichsmeier/Frühauf, 209, S.103

<sup>78</sup> Vgl. Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, S.222 ff

<sup>79</sup> Vgl. Kießler/Greifenstein/Schneider, 2011, S.64

<sup>80</sup> Vgl. Greifenstein/Kießler, 2010, S.217

dass die Mitbestimmung zu einer Behinderung unternehmerischer Aktivitäten führt, den Handlungsspielraum einengt, zu einer zusätzlichen Kostenbelastung führt und die Konkurrenzfähigkeit der mitbestimmten Banken beeinträchtigt.<sup>81</sup> Nachdem bei vielen Veränderungsprozessen Bereiche und Ebenen tangiert werden, bei denen die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich ist bzw. sich die Einbindung des Betriebsrates nicht umgehen lässt, muss dieser von Anfang an mit einbezogen werden.<sup>82</sup> Wenn der Betriebsrat in den Veränderungsprozess mit eingebunden war und zu dessen Umsetzung seine Zustimmung erteilt hat, sollten die Führungskräfte diese positive Begleitung dieses Meinungs Sachverhaltes auch aktiv in ihre Führungsinformationen einbeziehen.<sup>83</sup> Widerstände von wenig veränderungsbereiten Mitarbeitern könnten so zum Beispiel besser entkräftet werden,<sup>84</sup> oder die Mitarbeiter werden weniger die Rückendeckung oder sonstige Unterstützung für einen Widerstand beim Betriebsrat einfordern können, nachdem dieser bereits dem Veränderungsprozess zugestimmt hat. Der Betriebsrat in Banken setzt sich aus den Mitarbeitern der Bank zusammen, welche im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

### 2.3.4. Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind diejenige Personengruppe in der Bank, die regelmäßig von Veränderungsprozessen am meisten betroffen sind.<sup>85</sup> Die Mitarbeiter werden von den Führungskräften geführt.<sup>86</sup> Die Veränderungen sind für die Mitarbeiter oft gravierend bzw. werden von diesen zumindest so wahrgenommen.<sup>87</sup> Die Rolle des Mitarbeiters in Veränderungsprozessen sowie die Auswirkungen der Veränderung auf den Mitarbeiter werden von den Banken häufig unterschätzt.<sup>88</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter ist jedoch ausschlaggebend für den Veränderungsprozess.<sup>89</sup> Die zentrale Herausforderung bei Veränderungsprozessen besteht daher darin, dass die Mitarbeiter die Veränderung nicht nur tolerieren, sondern akzeptieren oder sich im Idealfall mit ihr identifizieren.<sup>90</sup> Nur so werden die Veränderungsprozesse in gewünschter Weise von den Mitarbeitern umgesetzt und gelebt.<sup>91</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Hübler, 2003, S.1

<sup>82</sup> Vgl. Zink/Kötter/Longmuß/Thul, 2009, S.198

<sup>83</sup> Vgl. Harringer/Maier, 2011, S.63

<sup>84</sup> Vgl. Raps, 2008, S.159

<sup>85</sup> Vgl. Rennebach, 2010, S.1

<sup>86</sup> Vgl. Hofbauer/Kauer, 2009, S.4

<sup>87</sup> Vgl. Bullinger/Warnecke/Westkämpfer, 2003, S.326

<sup>88</sup> Vgl. Hillengaß, 2011, S.105

<sup>89</sup> Vgl. Klug, 2009, S.218

<sup>90</sup> Vgl. Doppler/Fuhrmann, Lebbe-Waschke/Voigt, 2011, S.153

<sup>91</sup> Vgl. Kienbaum, 2013, S.1

Die Mitarbeiter sind es, welche die geschuldeten Veränderungen umsetzen sollen,<sup>92</sup> dabei unterschiedliche Ausbildungs- und Qualifizierungsstände aufweisen,<sup>93</sup> unterschiedliche Erfahrungen bereits absolvierter Veränderungsprozesse besitzen,<sup>94</sup> unterschiedlichste eigene Interessen verfolgen,<sup>95</sup> eine eigene Unternehmenskultur entwickelt haben,<sup>96</sup> und ganz unterschiedlich auf die jeweilige Führung der Führungskräfte reagieren.<sup>97</sup> Die Mitarbeiter sind es auch, die aufgrund komplexer Arbeitsstrukturen und der Veränderungsprozesse für den Erfolg des Unternehmens sehr wichtig sind.<sup>98</sup> Sie verlangen den Führungskräften im Veränderungsprozess alles ab und fordern diese sowohl fachlich wie auch mental.<sup>99</sup> Aufgrund der dargestellten Einflussdimensionen dreht sich im Veränderungsprozess fast alles um die Mitarbeiter und den Menschen.<sup>100</sup> Sollte der Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern nicht ankommen, wird es keine erfolgreiche Veränderung geben.<sup>101</sup> Nachdem jeder Mitarbeiter charaktertypologisch unterschiedlich angelegt ist, liegt genau dort die Herausforderung für die Führungskräfte,<sup>102</sup> die im Rahmen dieser Arbeit anhand eines Modells, des Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente, näher untersucht wird. Nachdem die Beteiligten an den Veränderungsprozessen definiert wurden, wird im folgenden Unterkapitel auf den Ablauf von Veränderungsprozessen eingegangen.

## **2.4. Ablauf von Veränderungsprozessen / Modelle des Veränderungsmanagements**

In der Literatur werden unterschiedliche, mehrdimensionale Abläufe von Veränderungsprozessen bzw. Modelle des Veränderungsmanagements aufgezeigt.<sup>103</sup> Die unterschiedlichen Einteilungen für Veränderungsprozesse spiegeln dabei nicht den abschließenden Erfolg einer geplanten Veränderung wieder, sondern verdeutlichen zunächst nur, dass generell vielfältige Modelle vorhanden sind.<sup>104</sup> Mitentscheidend für den gewünschten Erfolg wird deshalb sein, das richtige Modell, welches am förderlichsten für

---

<sup>92</sup> Vgl. Hofbauer/Kauer, 2009, S.161

<sup>93</sup> Vgl. Merk, 2008, S.205

<sup>94</sup> Vgl. Klug, 2009, S.218

<sup>95</sup> Vgl. Krausz, 2002, S.61

<sup>96</sup> Vgl. Wanzel/Heinritz/Berkemer, 2012, S.25

<sup>97</sup> Vgl. Kußmaul, 2008, S.47

<sup>98</sup> Vgl. Mau, Englkamp, Petersen, Vereeck, 2008, S.17

<sup>99</sup> Vgl. Hohl, 2012, S.13

<sup>100</sup> Vgl. Haberzettl, Schinwald, 2012, Vorwort

<sup>101</sup> Vgl. Mayer/Wald, 2008, S.24

<sup>102</sup> Vgl. Glöckler/Maul, 2010, S.71

<sup>103</sup> Vgl. Rennebach, 2010, S.13

<sup>104</sup> Vgl. Winkelhofer, 2005, S.3

eine Umsetzung des Veränderungsprozesses in einer Bank erscheint, zu wählen.<sup>105</sup> Die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Modelle wären beispielsweise denkbar:

<b>Modell</b>	<b>Anzahl Phasen</b>	<b>Einzelnen Phasen</b>
Drei Phasen Modell des Wandels nach Lewin <sup>106</sup>	3	1. Auftauen (Unfreezing) 2. Verändern/Bewegen (Changing/Movement) 3. Einfrieren (Refreezing)
Drei Phasen des Überganges nach Bridges <sup>107</sup>	3	1. Abschied vom alten (Endings) 2. Neutrale Zone (The Neutral Zone) 3. Neubeginn (You Finish with a New Beginning)
Fünf Phasen des Wandels von Krüger <sup>108</sup>	5	1. Initialisierung 2. Konzeptionierung 3. Mobilisierung 4. Umsetzung 5. Verstetigung
Sieben Phasen des Veränderungsprozesses von Kostka und Mönch <sup>109</sup>	7	1. Schock 2. Ablehnung 3. Rationale Einsicht 4. Emotionale Akzeptanz 5. Lernen 6. Erkenntnis 7. Integration
Sieben Phasen Modell nach Streich <sup>110</sup>	7	1. Schock 2. Verneinung 3. Einsicht 4. Akzeptanz 5. Ausprobieren 6. Erkenntnis 7. Integration
Acht-Stufen Prozess von Kotter <sup>111</sup>	8	1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen 2. Eine Führungskoalition aufbauen 3. Vision und Strategie entwickeln 4. Die Vision des Wandels kommunizieren 5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen 6. Schnelle Erfolge erzielen 7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

**Tabelle 2: Verschiedene Modelle bei Veränderungsprozessen**

Der Pionier auf dem Gebiet der Veränderungsprozesse war Kurt Lewin (1890-1947),<sup>112</sup> der als einer der Ersten die in der obigen Tabelle aufgelisteten Phasen wissenschaftlich nachweisen konnte. Lewins Phasenmodell war zugleich der Ausgangspunkt vieler, weiterführender wissenschaftlicher Arbeiten, aus denen modifizierte Modelle entstanden sind, die sich bezüglich der Anzahl, Gestaltungsebenen und Gestaltungsschwerpunkte der

<sup>105</sup> Vgl. Rennebach, 2010, S.25

<sup>106</sup> Vgl. Lauer, 2010, S.58

<sup>107</sup> Vgl. Bridges, 2004, S.101ff

<sup>108</sup> Vgl. Krüger, 2006, S.67ff

<sup>109</sup> Vgl. Kostka/Mönch, 2009, S.13

<sup>110</sup> Vgl. Streich, 1997, S.242ff

<sup>111</sup> Vgl. Kotter, 2013, S.29ff

<sup>112</sup> Vgl. Klug, 2009, S.59

einzelnen Veränderungsphasen unterscheiden.<sup>113</sup> Unabhängig, welches der aufgelisteten Modelle zur Bewältigung eines Veränderungsprozesses letztendlich ausgewählt wird, hat jede einzelne Prozessphase eine Auswirkung auf die Veränderung des Wissens und der Wissens Elemente der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte.<sup>114</sup> Es wird daher im nächsten Unterkapitel das Wissensmanagement und die Wissens Elemente näher untersucht.

## **2.5. Wissensmanagement und Wissens Elemente**

Nachdem sich in der Bank als Dienstleistungsunternehmen das zu bearbeitenden „Produkt“ fast ausschließlich aus dem „Wissen“ (Wissen über den Kunden, die Produkte, die Prozesse etc.) zusammensetzt, soll im Folgenden das Wissensmanagement näher erläutert werden. Zusätzlich wird auf die Wissens Elemente eingegangen, da über einen Teil der Fundamentalthypothese die Machbarkeit eines Führungssystems der fragmentierten Wissens Elemente im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher untersucht wird.

Wissensmanagement (englisch knowledge management) beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen.<sup>115</sup> Wissensmanagement ist damit weit mehr als Informationsmanagement.<sup>116</sup> Information ist eine notwendige Voraussetzung zur Generierung von Wissen.<sup>117</sup> Informationen kann man wie andere Güter handeln, Wissen hingegen nicht.<sup>118</sup> Information ist ein Fluss von Nachrichten.<sup>119</sup> Wissen hingegen entsteht nicht durch eine Anhäufung von Informationen, sondern erst durch die Verknüpfung der Informationen mit bereits vorhandenem Vorwissen.<sup>120</sup> Informationen werden erst dann zu Wissen transformiert, wenn sie auf dem Hintergrund von Vorwissen interpretiert und Bestandteil der persönlich verfügbaren Handlungsschemata werden.<sup>121</sup> Deshalb kann Wissen nicht wie Informationen gekauft, verkauft oder zurückgegeben werden.<sup>122</sup> Wissen muss auch jene Fähigkeiten umfassen, die Kommunikation und Interaktion erst ermöglichen, ohne dass sie jedoch explizit formuliert werden können.<sup>123</sup> Als ein Ergebnis des heutigen wissensorientierten Kommunikationszeitalters wird gerade in Banken das

---

<sup>113</sup> Vgl. Schönwald, 2007, S.27

<sup>114</sup> Vgl. Biesel, 2012, S.78

<sup>115</sup> Vgl. Brossmann/Mödinger, 2011, S.157

<sup>116</sup> Vgl. Prange, 2002, S.160

<sup>117</sup> Vgl. Ihne/Wilhelm, 2013, S.247

<sup>118</sup> Vgl. Osterloh/Frost, 2006, S.203

<sup>119</sup> Vgl. Teichert/von Wartburg/Valta, 2006, S.576

<sup>120</sup> Vgl. Ihne/Wilhelm, 2013, S.247

<sup>121</sup> Vgl. Osterloh/Frost, 2006, S.203

<sup>122</sup> Vgl. Wilkesmann, 2009, S.165

<sup>123</sup> Vgl. Teichert/von Wartburg/Valta, 2006, S.576

vorhandene Wissenskapital immer mehr zum entscheidenden Produktionsfaktor.<sup>124</sup> Die Bedeutung des Managements von Wissen ist in den letzten Jahren stetig und teilweise sprunghaft angestiegen.<sup>125</sup> Zum Wissensmanagement existieren die verschiedensten Modelle und Theorien.<sup>126</sup> Eines der am weitesten verbreiteten Modelle sind die Merkmale des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt.<sup>127</sup> Diese Methode weist acht Bausteine auf, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

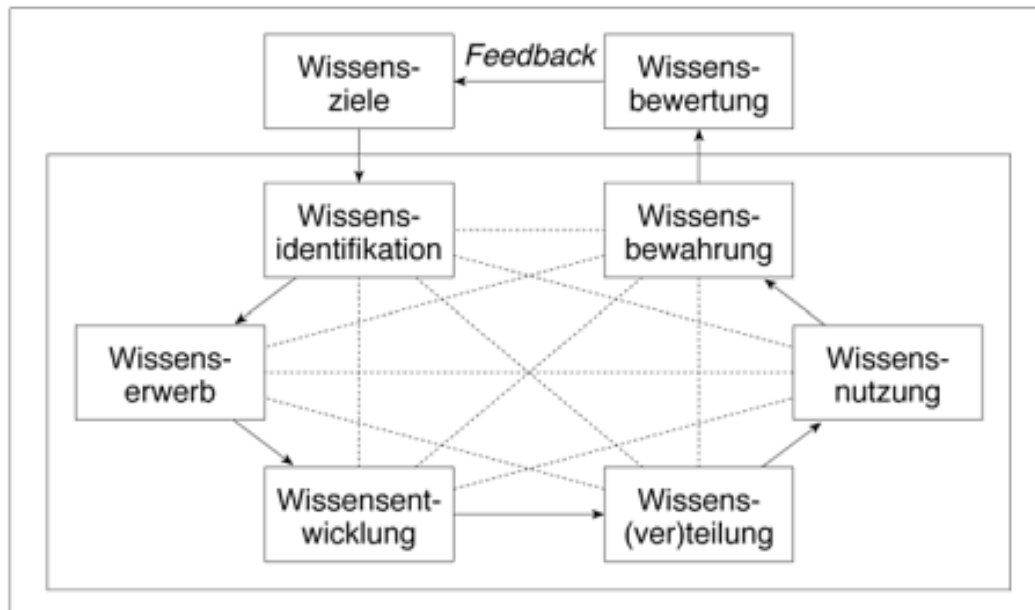


Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements<sup>128</sup>

Die ersten sechs Bausteine bilden die Kernprozesse des Wissensmanagements für die operativen Aufgaben.<sup>129</sup> Bei diesen Bausteinen handelt es sich um die Wissensidentifikation, den Wissenserwerb, die Wissensentwicklung, die Wissensverteilung, die Wissensnutzung und die Wissensbewahrung.<sup>130</sup> Um diesen Kernprozessen einen orientierenden und koordinierenden, strategischen Rahmen zu geben, wurden diese um die beiden Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung ergänzt.<sup>131</sup> Die kleinste Einheit des Wissen bzw. des Wissensmanagements sind die einzelnen Wissens Elemente.<sup>132</sup> In allgemeiner Beschreibung kann Neues dadurch erzeugt werden, dass wir vorhandene Wissens Elemente – gedanklich als Bausteine vorstellbar – zu neuen Gestalten verbinden.<sup>133</sup> Das Kreative liegt dabei nicht

<sup>124</sup> Vgl. Gronau, Pethoff/Schildhauer, 2004, S.412

<sup>125</sup> Vgl. Heiß, 2011, o.S.

<sup>126</sup> Vgl. Qattawi, 2006, S.5

<sup>127</sup> Vgl. Werner, 2004, S.29

<sup>128</sup> Probst/Raub/Romhardt, 2012, S.34

<sup>129</sup> Vgl. Bäßler, 2008, S.49

<sup>130</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2012, S.34 ff

<sup>131</sup> Vgl. Wiater, 2007, S.107

<sup>132</sup> Vgl. Maier, 2014, o.S.

<sup>133</sup> Vgl. Auer/Karl, 2010, S.430

unbedingt in der Schaffung weiterer Bausteine, sondern in der neuen, durch das Kombinieren, entstandenen Struktur.<sup>134</sup> Da bei den Mitarbeitern der Vorrat an neuen Wissens-elementen sehr groß ist, wenn diese sich auf „vertrautem Gebiet“ bewegen und kein Handlungszwang vorhanden ist, können fortwährend neue Wissens-elemente erzeugt bzw. bestehende Wissens-elemente modifiziert werden.<sup>135</sup> Wissens-elemente sind regelmäßig vernetzt.<sup>136</sup> Die Komplexität des Vernetzungsniveaus ist unter anderem abhängig von der Qualität und Quantität der betreffenden Wissens-elemente.<sup>137</sup> Das Vernetzungsniveau reicht hierbei von einem einfachen Fakt bis hin zu einem übergeordneten Konzept.<sup>138</sup> Wissens-elemente benötigen regelmäßig einen Wissensträger (den Mitarbeiter).<sup>139</sup> Wissens-elemente, die von ihren Wissensträgern gebildet werden, beeinflussen zudem andere Wissens-elemente.<sup>140</sup> Nachdem das Veränderungs- und Wissensmanagement sowie die Wissens-elemente im Zusammenhang mit der Führung untersucht werden sollen, wird im nächsten Unterkapitel dieser Zusammenhang näher dargestellt.

## **2.6. Zusammenhang Veränderungsprozesse und Führung**

In einem Veränderungsprozess ist einer der Belastungspunkte der Führungskraft die Unterstützung des Mitarbeiters bei der Veränderung.<sup>141</sup> Die Führung bzw. der Einfluss der Führungskraft im Veränderungsprozess auf die Mitarbeiter ist daher von elementarer Bedeutung.<sup>142</sup> Ohne Führung ist in der Regel kein Veränderungsprozess möglich.<sup>143</sup> Der Einfluss und auch die Aufgabenstellung der Führung im Veränderungsprozess sind vielschichtig und verändern sich je nach Fortschritt des Veränderungsprozesses.<sup>144</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung der Führung in einem Veränderungsprozess beschäftigt sich das folgende Hauptkapitel ausführlich mit dem Thema Führung.

## **3. Führung**

Die Darstellungen zur Führung bezieht sich hier auf Banken. Die Banken, bzw. die Branche der Banken, wurden zur Beweisführung und Darstellung ausgewählt. Eine Übertragbarkeit auf andere Branchen wird nicht vollständig möglich sein. Bevor eine Übertragung auf andere

---

<sup>134</sup> Vgl. , Schlicksupp, 1995, S.115

<sup>135</sup> Vgl. Meyer, 2002, S.15

<sup>136</sup> Vgl. Scherm/Pietsch, 2007, S.313

<sup>137</sup> Vgl. Lau, 2011, S.16

<sup>138</sup> Vgl. Knobloch, 2011, S.15

<sup>139</sup> Vgl. Siedenbiegel, 2010, S.240

<sup>140</sup> Vgl. Zehrer, 2014, S.139

<sup>141</sup> Vgl. Tonhäuser, 2010, S.202

<sup>142</sup> Vgl. Eberhardt, 2012, S.11

<sup>143</sup> Vgl. Becker/Ehrhardt/Gora, 2008, S.424

<sup>144</sup> Vgl. Pläge, 2011, S.85

Branchen vorgenommen wird, möge jeder Andere hier ebenfalls prüfen, ob und was gegebenenfalls spezifisch abgeändert werden muss.

In einem ersten Schritt zur Einführung in das Hauptkapitel Führung wird in Unterkapitel 3.1 eine Definition von Führung vorgenommen. In Unterkapitel 3.2 wird erörtert, warum Führung überhaupt notwendig ist. Eine Übersicht aktuell bekannter Führungsstile wird danach in Unterkapitel 3.3 aufgezeigt. In Unterkapitel 3.4 wird Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung beschrieben. Das dann folgende Unterkapitel 3.5 befasst sich mit der Fragestellung, warum Führung in Banken zukünftig immer noch wichtiger wird. Schlussendlich wird in Unterkapitel 3.6 ein Zwischenfazit zur Sinnhaftigkeit des Themas „Führung“ nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten erarbeitet.

### 3.1. Definition

Zu Beginn der Darstellung von Führung, wird als erstes erläutert, was in der vorliegenden Arbeit unter „Führung“ verstanden wird. Eine Auswahl allgemein gültiger Definitionen aus der Literatur ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

<b>Autor</b>	<b>Definition</b>
Wunderer <sup>145</sup>	Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.
Weinert <sup>146</sup>	Führung kann verstanden werden, als ein Prozess von vielfältigen wechselseitigen sich beeinflussenden und voneinander abhängigen Beziehungen, als ein Interaktionsgeschehen.
Drucker <sup>147</sup>	Führung ist die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Menschen zu inspirieren.
Bonus <sup>148</sup>	Führung ist ein Beeinflussungsprozess zwischen Führendem und Geführten.
Von Rosenstiel <sup>149</sup>	Führung ist die absichtliche, zielgerichtete Einflussnahme.
Neuberger <sup>150</sup>	Führung bedeutet, andere Menschen zielgerichtet zu bewegen.

**Tabelle 3: Definitionen des Begriffs Führung**

Die in der vorstehenden Tabelle aufgezeigten Definitionen von Führung zeigen, dass keine allseits akzeptierte Definition von Führung vorhanden ist.<sup>151</sup> Für diese Arbeit greift der Autor auf vorstehend enthaltene Definition von Wunderer zurück, da diese sich in den letzten Jahren, basierend auf einer Analyse von über 5.000 Arbeiten zur empirischen

<sup>145</sup> Vgl. Wunderer, 2007, S.4ff

<sup>146</sup> Vgl. Weinert, 2004, S.458ff

<sup>147</sup> Vgl. Hofbauer/Kauer, 2009 S.3

<sup>148</sup> Vgl. Bonus, 2009, S.20

<sup>149</sup> Vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009, S.3

<sup>150</sup> Vgl. Neuberger, 2002, S.4ff

<sup>151</sup> Vgl. Jetter/Skrotzki, 2008, S.88



Führungsforschung, durchgesetzt hat<sup>152</sup> und aus Sicht des Autors auch zugleich den Zusammenhang zu den Veränderungsprozessen am deutlichsten widerspiegelt. Unabhängig, wie die Definition von Führung vorgenommen wird, bezieht sich diese in der Regel auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und der Führungskraft.<sup>153</sup> Nachdem die Begrifflichkeit Führung nun definiert wurde, wird im folgenden Unterkapitel überprüft, warum Führung überhaupt notwendig ist.

### **3.2. Die Notwendigkeit von Führung**

Die Notwendigkeit von Führung in der Bank lässt sich aus einer eher mitarbeiterorientierten und auch einer tendenziell bankorientierten Sichtweise ableiten.<sup>154</sup> Aus der Mitarbeitersicht ist Führung erforderlich, um ihm eine Entwicklung zu ermöglichen.<sup>155</sup> Aus Sicht der Bank wird die Notwendigkeit der Führung häufig als Mittel zur Zielerreichung bzw. zur Umsetzung der Strategie gesehen.<sup>156</sup> Die Notwendigkeit der Führung ist für die Mitarbeiter in der Regel selbstverständlich und wird deshalb meist nicht weiter hinterfragt.<sup>157</sup> Unterschiedliche Anschauungen liegen jedoch meist über die Art und Weise der Führung bzw. der Verwendung des passenden Führungsstils vor.<sup>158</sup> Der Führungsstil beschreibt die charakteristische Art und Weise, wie Führung durch die Führungskraft umgesetzt wird.<sup>159</sup> Nachdem es eine Vielzahl an verschiedenen Führungsstilen in der Literatur gibt, werden im nächsten Unterkapitel die aktuell bekannten, wichtigsten Führungsstile dargestellt.

### **3.3. Aktuell bekannte, wichtige Führungsstile**

Als Führungsstil kann ein zeitlich überdauerndes, in Bezug auf bestimmte Situationen *konsistentes* Führungsverhalten von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern, verstanden werden.<sup>160</sup> Die heute in der täglichen Praxis immer noch vorhandenen, und in dieser Arbeit verwendeten, idealtypischen Führungsstile basieren auf den empirischen Forschungen von Lewin/Lippitt/White im Jahre 1939.<sup>161</sup> Hierbei handelt es sich um den autoritären, den kooperativen und den „laissez-fairen“ Führungsstil.<sup>162</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Hentze/Kammel/Lindert/Graf, 2005, S.21

<sup>153</sup> Vgl. Franken, 2010, S.276

<sup>154</sup> Vgl. Bea/Friedl, Schweitzer, 2005, S.4

<sup>155</sup> Vgl. Kauschke, 2010, S.135

<sup>156</sup> Vgl. Alznauer, 2006, S.134

<sup>157</sup> Vgl. Doppler/Fuhrmann/Lebbe-Waschke/Voigt, 2011, S.161

<sup>158</sup> Vgl. Hammer, 2011, S.11

<sup>159</sup> Vgl. Hofbauer/Kauer, 2009, S.18

<sup>160</sup> Vgl. Wagner/Patzak, 2007, S.189

<sup>161</sup> Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2005, S.237

<sup>162</sup> Vgl. Pelzer, 2009, S.60

Bei dem autoritären Führungsstil, auch befehlender oder direkter Führungsstil genannt, gibt die Führungskraft vor, was zu tun ist.<sup>163</sup> Das wichtigste Führungsmittel hierbei sind Anweisungen.<sup>164</sup> Die autoritäre Führungskraft verlangt, dass seine Anweisungen hierbei sofort befolgt werden.<sup>165</sup> Flexibilität, Handlungsspielraum oder gar individuelle Belange des Mitarbeiters finden keine Berücksichtigung.<sup>166</sup>

Den Gegensatz zu dem autoritären Führungsstil stellt der kooperative Führungsstil dar.<sup>167</sup> Bei diesem Führungsstil lenkt und koordiniert die Führungskraft die Mitarbeiter, die als Partner gesehen werden.<sup>168</sup> Es ist hierbei die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle der zu verrichtenden Tätigkeiten gemildert.<sup>169</sup> Durch Delegation werden Entscheidungen auf diejenige Ebene verlagert, welche die größte fachliche Kompetenz besitzt.<sup>170</sup> Der Mitarbeiter wird zudem in den Zielbildungsprozess mit einbezogen.<sup>171</sup>

Bei einem „laissez-faire“ Führungsstil werden die Mitarbeiter von der Führungskraft als isolierte Individuen betrachtet, deren Motivation durch Freiheit bewirkt wird.<sup>172</sup> Hierbei werden den Mitarbeitern sehr viele Freiheiten und ein sehr hoher Grad an Selbstbestimmung gewährt.<sup>173</sup> Die Führungskraft gibt zwar auf Nachfrage die notwendigen Informationen, vereinbart aber keine Ziele, gibt keine Anweisungen noch gibt sie Hilfestellungen.<sup>174</sup> Diese Art der Führung ist damit durch Inaktivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung gekennzeichnet.<sup>175</sup> Dieser Führungsstil (in seiner Reinform; Anmerkung des Verfassers) enthält einen Widerspruch in sich, da er ein Führungsverhalten der „Nicht-Führung“ beschreibt.<sup>176</sup>

Seit dieser Zeit hat es in der Literatur immer wieder Abwandlungen oder Modernisierungen dieser idealtypischen Führungsstile gegeben.<sup>177</sup> So z. B. erstellten Tannenbau und Schmidt

---

<sup>163</sup> Vgl. Lieber, 2007, S.70

<sup>164</sup> Vgl. Schön, 2011, S.45

<sup>165</sup> Vgl. Pinnow, 2012, S.82

<sup>166</sup> Vgl. Lieber, 2007, S.70

<sup>167</sup> Vgl. Neges, 2007, S.30

<sup>168</sup> Vgl. Erdmann/Popp/Tolksdorf, 2006, S.169

<sup>169</sup> Vgl. Jung, 2006, S.219

<sup>170</sup> Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2005, S.246

<sup>171</sup> Vgl. Hentze/Graf, 2005, S.270

<sup>172</sup> Vgl. Jung, 2006, S.219

<sup>173</sup> Vgl. Freytag, 2008, S.17

<sup>174</sup> Vgl. Pelzer, 2009, S.60

<sup>175</sup> Vgl. Klaußner, 2009, S.197

<sup>176</sup> Vgl. Jung, 2006, S.219

<sup>177</sup> Vgl. Wiendieck/Wiswede, 1990, S. 14

1958 mit dem Führungskontinuum ein Führungsmodell, mit einer siebenstufigen Typologie alternativer Führungsstile, anhand des Kriteriums der Partizipation in Entscheidungssituationen.<sup>178</sup> Lattmann unterscheidet hingegen in seiner alternativen Klassifikation in sechs unterschiedliche Ausprägungen (despotischer, paternalistischer, pädagogischer, partizipativer und partnerschaftlicher Führungsstil sowie die Selbstverwaltung).<sup>179</sup> Das Grid Verhaltensgitter nach Blake und Mouton basiert abweichend auf der Annahme, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt.<sup>180</sup> Die eine ist eine Sach- oder Produktionsorientierung, die andere tendenziell eher eine Menschen- oder Mitarbeiterorientierung, welche den zwischenmenschlichen Beziehungen große Bedeutung einräumt.<sup>181</sup> Weber unterteilt hingegen in seinem idealtypischen Ansatz des tradierenden Führungsstils in die Ausprägungen patriarchalischer, charismatischer, autokratischer und bürokratischer Führungsstil.<sup>182</sup> Der Ansatz von Mintzberg fokussiert sich dagegen eher auf die Gestaltung einer Geisteshaltung (Mindset) von Führungskräften.<sup>183</sup> Das besondere an diesem Ansatz ist die lernende Reflexion über sich selbst, die persönlichen Beziehungen und das organisatorische Umfeld.<sup>184</sup> Die transformationale Führung nach Bass und Avolio legt dagegen Wert auf die Klärung der Erwartung an die Mitarbeiter, die Durchführung korrigierender Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung, die Unterstützung von Mitarbeitern (wenn sie sich anstrengen) und auf klare Abgrenzungen von Zuständigkeiten und Verantwortung.<sup>185</sup> Eines der aktuellsten Modelle ist die dialogische Führung nach Dietz und Kracht. Inhalt dieses Führungsansatz ist der Gedanke, dass Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln.<sup>186</sup> Insgesamt ist ein Trend in Richtung der Weiterentwicklung zu zielbezogenen Führungs- und Managementkompetenzen zu erkennen.<sup>187</sup> Da es sich bei vielen in der Literatur beschriebenen und vorstehend kurz aufgezählten Führungsstilen oder Ausprägungen von Führungsstilen zumeist um Abwandlungen der genannten, idealtypischen Führungsstile handelt und diese alle zwischen den beiden Polen der idealtypischen Führungsstile liegen und nichts grundlegend neues bzw.

---

<sup>178</sup> Vgl. Hintz, 2013, S. 25

<sup>179</sup> Vgl. Conrad/Staehle/Sydow, 2014, S. 335

<sup>180</sup> Vgl. Withauer, 2011, S. 172

<sup>181</sup> Vgl. Hornstein, 2009, S. 19ff

<sup>182</sup> Vgl. Klaußner, 2009, S. 36

<sup>183</sup> Vgl. Schwuchow/Gutmann, 2013, S. 85

<sup>184</sup> Vgl. Pinnow, 2012, S. 85ff

<sup>185</sup> Vgl. Bohne, 2014, S. 14ff

<sup>186</sup> Vgl. Dietz/Kracht, 2011, S. 2

<sup>187</sup> Vgl. Schmidt, 2011, S. 2

für diese Arbeit relevantes Führungswissen enthalten,<sup>188</sup> werden diese nicht weiter bzw. tiefergehend behandelt. Zudem sind diese für die weitere Arbeit nicht von Relevanz.

Der ebenfalls häufig verwendete situative Führungsstil bezieht alle vorgenannten Führungsstile je nach Situation ein, und die Führungskraft muss situativ entscheiden, welcher der Führungsstile angebracht ist.<sup>189</sup> Eines der Modelle zum situativen Führen ist das Modell nach Hersey und Blanchard.<sup>190</sup> Sie unterscheiden zwischen einem eher aufgabenbezogenen und einem eher personenbezogenen Führungsstil in Abhängigkeit des jeweiligen Reifegrades der geführten Mitarbeiter.<sup>191</sup> Ebenfalls dem situativen Führungsstil zuzurechnen ist die Kontingenztheorie bzw. das Kontingenzmodell von Fiedler.<sup>192</sup> Er untersuchte Führung vor allem in der Abhängigkeit der Führungskraft von deren persönlichen Eigenschaften und der Beziehung zu dem geführten Mitarbeiter.<sup>193</sup> Auch die 3-D-Theorie von Reddin geht davon aus, dass es den ausnahmslos richtigen Führungsstil nicht gibt und dass unterschiedliche Situationen ein unterschiedliches Führungsverhalten erfordern.<sup>194</sup> Er argumentiert hierbei mit den Faktoren Führungsstil, Situation und Effektivität, die als dreidimensionales Modell dargestellt werden.<sup>195</sup> Rahm hingegen richtet sich in seinem gruppenbezogenen Führungsstil an den einzelnen Gruppenmitgliedern bzw. der ganzen Gruppe aus.<sup>196</sup> Jeder Mitarbeiter wird entsprechend seinem Verhalten, Benehmen und Ansehen in der Gruppe anders behandelt.<sup>197</sup> Er gliedert hierbei in die Bereiche integrierend, anspornend, fördernd, wertschätzend, bremsend und ermutigend.<sup>198</sup> Auch hier ist es so, dass sicherlich noch weitere Ansätze und Modelle vorhanden sind und das Aufgezählte weiter vertieft werden könnte. Nachdem dies aber im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht benötigt wird, für den Kontext dieser Forschungsstudie keinen Mehrwert bietet und nur Abänderungen des bisher Bekannten hervorbringt, wird dies nicht weiter vertieft werden.

Nachdem der Autor der Auffassung ist, dass auch die Veränderung von Führung sich im Zeitverlauf verändert, wird daher im nächsten Unterkapitel das Presencing durch die Theorie U von Claus Scharmer, als eine mögliche Technik der Veränderung von Führung, näher

---

<sup>188</sup> Vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, 2005, S.253

<sup>189</sup> Vgl. Jetter/Skrotzki, 2008, S.43

<sup>190</sup> Vgl. Köppel, 2007, S. 54

<sup>191</sup> Vgl. Glöckler/Maul, 2010, S. 35

<sup>192</sup> Vgl. York-Urban, 2008, S. 120

<sup>193</sup> Vgl. Gläser, 2014, S. 877ff

<sup>194</sup> Vgl. Paustian/Gries, 2014, S. 445

<sup>195</sup> Vgl. Klaf/Beck, 2013, S. 158

<sup>196</sup> Vgl. Störkle, 2014, S. 198

<sup>197</sup> Vgl. Volkelt, 2014, S. 105

<sup>198</sup> Vgl. Wanzel, 2010, S. 205

untersucht. Mit dieser Technik ist aus Sicht des Autors das Zusammenwirken aus Vergangenheit und Zukunftsgestaltung unabhängig der spezifischen Ausgestaltung des Führungsstils allgemeingültig anwendbar.

### **3.4. Presencing als eine Technik zur Veränderung von Führung**

Presencing ist eine Wortschöpfung aus den englischen Wörtern „presence“, also Gegenwart bzw. Anwesenheit, und „sensing“, fühlen oder erspüren.<sup>199</sup> Es beschreibt im Deutschen „mit der höchsten zukünftigen Möglichkeit wahrnehmen“.<sup>200</sup> Im Presencing geht es nicht nur darum, was Führungskräfte tun und wie sie es tun, sondern um die „innere Verfasstheit“, der innere Ort, von dem aus sie tätig sind, die Quelle, aus der heraus ihre Handlung erfolgt.<sup>201</sup> Ziel ist es dabei, anstatt ausschließlich über bereits vergangene Erfahrungen nachzudenken und auf sie zu reagieren, sich in den Quell-Ort einer entstehenden Zukunft nach vorne zu versetzen.<sup>202</sup> Scharmer stellt mit dem Presencing eine Technik vor, mit der man die verborgene Dimension von Führung bewusster und systematischer zugänglich machen kann.<sup>203</sup> Im Kern geht es darum, dass das Gewordene (Vergangenheit) und das werdende (Zukunft) miteinander in Dialog treten.<sup>204</sup> Er skizziert durch die Prinzipien und Praktiken des Presencing eine Möglichkeit, die diesen Ansatz praktisch macht.<sup>205</sup> Ziel hierbei ist es, sich mit dem eigenen Selbst, der Frage, was ich wahrhaftig sein will und bin, wer ich bin, was meine Aufgabe ist und was ich wirklich tun will, auseinanderzusetzen.<sup>206</sup> Das Lernen aus der Zukunft wird dann möglich, wenn die eigenen Grenzen und die Grenzen in der Bank ausgelotet und überstiegen bzw. erweitert werden.<sup>207</sup> Das Ziel ist nach Auffassung des Autors dann erreicht, wenn es der Führungskraft gelingt, dass jeder geführte Mitarbeiter über sich hinauswächst. Aus dieser Position kann neues Wissen gewonnen werden, indem Zukunftsmöglichkeiten frühzeitig wahrgenommen, beschrieben und konkretisiert werden und aus ihnen heraus gehandelt werden.<sup>208</sup> Auch der Mitarbeiter sollte, sofern es gelingt, ihn bei den zukünftigen (inneren) Möglichkeiten abzuholen, aus Sicht des Autors davon profitieren.<sup>209</sup> Claus Scharmer betrachtet in seiner umfangreichen Theorie U die sieben

---

<sup>199</sup> Vgl. Scharmer, 2013, S.34 ff

<sup>200</sup> Vgl. Scharmer, 2005, S.10

<sup>201</sup> Vgl. Scharmer, 2013, S.55 ff

<sup>202</sup> Vgl. Scharmer, 2013, S.55 ff

<sup>203</sup> Vgl. Scharmer, 2007, S.202 ff

<sup>204</sup> Vgl. Scharmer, 2005, S.10

<sup>205</sup> Vgl. Scharmer, 2013, S.196

<sup>206</sup> Vgl. Scharmer, 2007, S.208 ff

<sup>207</sup> Vgl. Kaiser, 2014, o.S.

<sup>208</sup> Vgl. Fuchs/Kaiser, 2010, S.172

<sup>209</sup> Auf die Ergebnisse der Forschungsstudie in Teil 2 sei hier bereits verwiesen

Kernfähigkeiten der Führung und beschreibt gleichzeitig die wesentlichen Schritte des Prozesses.<sup>210</sup> Beides ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

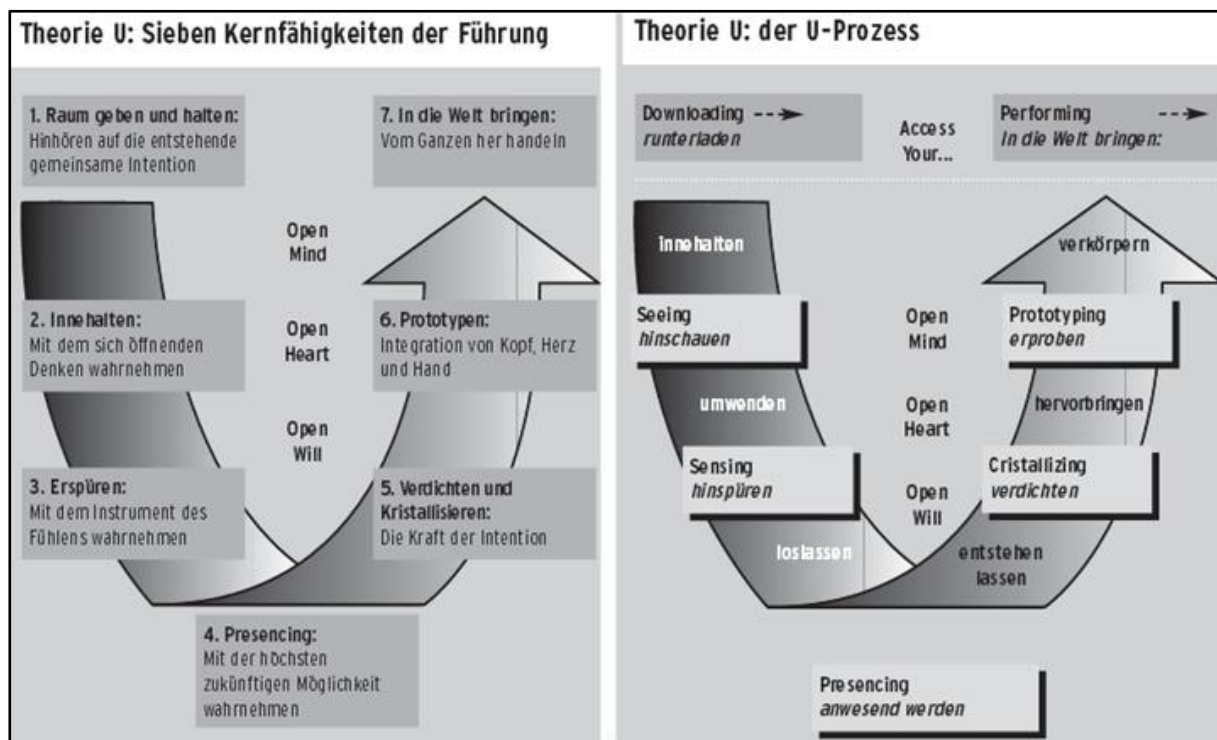


Abbildung 4: Theorie U: Sieben Kernfähigkeiten der Führung sowie der Prozessübersicht<sup>211</sup>

Der „u“-förmige Presencing-Prozess beginnt auf der linken Seite des „U“. <sup>212</sup> Am Anfang treten eine Geschwindigkeitsreduktion und ein aufmerksames Beobachten der aktuellen Lage ein. <sup>213</sup> Der Prozess endet letztendlich mit dem „in die Welt bringen“. <sup>214</sup> Im späteren Verlauf dieser Arbeit wird dargestellt werden, dass, mit dem Führungssystem der fragmentierten Wissens-elemente als Lösungsansatz, Vergleichbares erreicht werden kann. Sofern jeder Mitarbeiter klar aus seinem Inneren heraus äußert, wo er seine Stärken hat und welche Tätigkeiten er gut und gerne machen möchte, sollte jeder in diesen Fragmenten eine höhere Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit, Motivation etc. erreichen können.

Nachdem Führung, die Veränderung der Führung und auch Führungsstile in jedem Unternehmen vorhanden bzw. anzutreffen sind, <sup>215</sup> wird im nächsten Unterkapitel darauf eingegangen, warum Führung in den Banken zukünftig immer wichtiger werden wird.

<sup>210</sup> Vgl. Scharmer, 2013, Seiten 127 bis 228

<sup>211</sup> Scharmer/Käufer, 2008, S.10ff

<sup>212</sup> Vgl. Wyrsh, 2014, S.5

<sup>213</sup> Vgl. Credo, 2014, o.S.

<sup>214</sup> Vgl. Scharmer, 2005, S.12

<sup>215</sup> Vgl. Hammer, 2011, S.3

### **3.5. Führung wird in den Banken zukünftig immer noch wichtiger**

In Unterkapitel 2.2. wurde bereits dargestellt, warum es bei Banken zu Veränderungsprozessen kommt. In der Vergangenheit war der Vertriebs- und Kostendruck in den Banken bereits sehr hoch und wird zukünftig weiter zunehmen.<sup>216</sup> Auf die Belange der Mitarbeiter wurde hierbei mitunter wenig Rücksicht genommen.<sup>217</sup> Die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen in den Banken werden zukünftig noch weiter steigen.<sup>218</sup> Zur Erfüllung der Eigenkapitalvorschriften ist die Erhöhung der Gewinnthesaurierung erforderlich.<sup>219</sup> Um dies zu realisieren, liegt der Focus der Banken hierbei auf den Bereichen Wertschöpfung,<sup>220</sup> Wachstum sowie der Optimierung des Rendite/Risiko-Verhältnisses.<sup>221</sup> Die grundsätzliche Leistungsfähigkeit einer Bank und dessen Kernkompetenz liegen bei den Mitarbeitern.<sup>222</sup> Die qualifizierten Mitarbeiter als knappe Ressource sind der wichtigste Erfolgsfaktor,<sup>223</sup> sie sind diejenigen, die Kunden binden oder vertreiben,<sup>224</sup> die Absatzzahlen ankurbeln oder verhindern,<sup>225</sup> notwendige Innovationen realisieren<sup>226</sup> und die regulatorischen Anforderungen umsetzen. Dieses menschliche Potenzial gilt es, mit einer entsprechenden Führung zu sichern und weiter auszubauen.<sup>227</sup> Damit zeigt sich, dass Führung in den Banken zukünftig an Wichtigkeit zunehmen wird. Um diese immer wichtiger werdende Funktionen zu realisieren, treten die zu Eingang dieser Arbeit beschriebenen Fragestellungen wieder auf:

- Wie kann das bei den Mitarbeitern vorhandene Potenzial voll gehoben werden?
- Reichen hierzu die klassischen, im vorstehenden Abschnitt beschriebenen, Führungsstile noch aus?
- Welche Anforderungen an die zukünftige Führung in den Banken sind erforderlich, um dies alles zu bewältigen?

Bevor die genannten Fragestellungen in dieser Arbeit weiter vertieft werden, wird im nächsten Unterkapitel die Sinnhaftigkeit dieses Themas bzw. dieser Arbeit, nach Darstellung der literarischen Ausführungen, überprüft.

---

<sup>216</sup> Vgl. Effert, 2010, S.46

<sup>217</sup> Vgl. Rogall, 2006, S.186

<sup>218</sup> Vgl. Berg, 2012, S.5

<sup>219</sup> Vgl. Lessenich, 2013, S.73

<sup>220</sup> Vgl. Alt/Bernet/Zerndt, 2009, S.23

<sup>221</sup> Vgl. Schlösser, 2011, S.307

<sup>222</sup> Vgl. Effert, 2010, S.74

<sup>223</sup> Vgl. Hellmann, 2007, S.53

<sup>224</sup> Vgl. Hilker, 2009, S.132

<sup>225</sup> Vgl. Bösenberg/Küppers, 2011, S.205

<sup>226</sup> Vgl. Strauss, 2008, S.88

<sup>227</sup> Vgl. Grote, 2012, S.303

### **3.6. Sinnhaftigkeit des Themas „Führung bei Veränderungsprozessen“ nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten**

In den vorstehenden Haupt- und Unterkapiteln sowie Abschnitten wurden die Relevanz des Themas, der Hintergrund der Problemstellung sowie die literarischen Ausführungen zu den Bereichen „Veränderungsprozesse“ und „Führung“ dargestellt. In diesem Unterkapitel soll ein Zwischenfazit und die Überprüfung der Sinnhaftigkeit des Themas nach Beurteilung der vorgetragenen Fakten vorgenommen werden. Aus dem Vorgetragenen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Banken allgemein und die dort beschäftigten Mitarbeiter weiter vor bedeutenden Veränderungen stehen und zu deren Bewältigung einen enormen Kraftakt vollziehen müssen. Eine globale oder einheitliche Lösung hierzu scheint in der Literatur nicht vorhanden zu sein. Aus den vorgetragenen Fakten leitet der Autor ab, dass ein neuer Weg der Führung in den Banken erforderlich ist, um diese großen Anforderungen bewältigen zu können. Aus Sicht des Autors bleibt demnach die anfängliche Zielsetzung bzw. Problemstellung, auch nach Beurteilung der vorliegenden Fakten, von großer Bedeutung und sollte sinnvollerweise näher untersucht werden. In dem nun folgenden Teil II werden die hierzu gefundenen Forschungsergebnisse dargestellt.



## TEIL II

Der Teil II beinhaltet die Hauptkapitel 4 bis 7. In Hauptkapitel 4 werden die Ziele und Hypothesen der Forschungsstudie erarbeitet. Hauptkapitel 5 befasst sich anschließend mit der Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung. Die sich daraus ergebende, umfassende empirische Analyse folgt dann in Hauptkapitel 6. Abschließend folgen im Hauptkapitel 7 die Ergebniszusammenführung, die Schlussfolgerungen, die Kommentierungen zur Übertragbarkeit, die Empfehlungen für die Praxis sowie die Darstellung der neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse.

### 4. Ziele und Hypothesen der Forschungsstudie

Zu Beginn des Hauptkapitels wird in Unterkapitel 4.1 das Ziel der Untersuchung dargelegt. In einem nächsten Schritt werden in Unterkapitel 4.2. aus dem Ziel sowie aus den aufgetretenen Fragestellungen die Hypothesen abgeleitet. Unterkapitel 4.3 befasst sich im Anschluss mit Ableitungen der Fragen für den Fragebogen aus den Hypothesen.

#### 4.1. Ziel der Untersuchung

Das Ziel der Untersuchung bzw. der Forschungsstudie ist es, die mit der Problemstellung verbundenen Fragen<sup>228</sup> zu klären. Aus den beiden Fragen konnte die Fundamentalhypothese als zu überprüfende Aussage abgeleitet werden. Die Fundamentalhypothese konnte letztendlich in Problematisierungshypothesen sowie in Lösungshypothesen unterteilt werden. Letztendlich können mit dieser hypothesenüberprüfenden Forschungsstudie die, anhand von eigenen Erfahrungen und Plausibilitäten aufgestellten, Hypothesen durch die, in dem zu erarbeitenden Fragebogen enthaltenen, Forschungsfragen überprüft werden. Es geht hierbei im Wesentlichen um die Überprüfung der Annahmen und Schlussfolgerungen des Autors, die in der Fundamentalhypothese ausgedrückt wurden. Für das dadurch entstehende theoretische Konstrukt (ein Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente) soll zudem die Praxistauglichkeit überprüft werden. Des Weiteren sollen Vorteile für die Banken sowie deren Mitarbeiter und Führungskräfte aufgezeigt werden. Die aus der Problemstellung und den damit verbundenen Fragen abgeleiteten Hypothesen werden im folgenden Unterkapitel näher beschrieben.

---

<sup>228</sup> Reichen die heutigen Standardführungsstile zur Bewältigung dieser Herausforderungen noch aus? Mit welchem Führungssystem kann es in den Banken gelingen, die erforderliche Vernetzung des Wissens zur Verbesserung der erlebten Führung zu erhöhen?

## 4.2. Hypothesen

Das Untersuchungsproblem in Form der beiden, in Unterkapitel 1.1 bereits aufgezeigten, Fragen konnte auf der Ebene der wissenschaftlichen Theorie als die folgende Fundamentalthypothese formuliert werden:

*Mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen können zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität, und auch die hieraus abzuleitenden zukünftigen Anforderungen an die Führungskräfte, nicht mehr beherrscht werden.*

*Ein „Führungssystem fragmentierter Wissensselemente“ zur konfigurierbaren Vernetzung des Wissens durch Akkumulation von fragmentiertem Know-how und ein Aufbrechen bisheriger Führungsstrukturen ist eine Möglichkeit, zukünftige Anforderungen beherrschbar zu machen.*

Die oben aufgestellte Fundamentalthypothese bildet somit den Kern der Forschungsstudie. Diese gilt es letztendlich zu beweisen oder zu verwerfen. Da die Fundamentalthypothese recht umfangreich ist, hat sich der Autor dafür entschieden, diese in einem ersten Schritt in drei Problematisierungshypothesen und in einem zweiten Schritt in drei Lösungshypothesen aufzuteilen. Mit dieser Aufteilung in dann insgesamt sechs Einzelhypothesen soll eine gezielte Überprüfung in der Forschungsstudie erleichtert werden. Bei der Entwicklung der einzelnen Teilhypothesen zur Untersuchung des beschriebenen Sachverhaltes gilt es zu beachten, dass die Hypothesen möglichst „kühn“ und mit „einem hohem Informationsgehalt“ aufzustellen sind.<sup>229</sup> „Kühn“ als Begriff bedeutet hier, die Hypothesen nicht zu vorsichtig zu formulieren,<sup>230</sup> sondern durch klare und präzise Ansagen deutlich zu vermitteln, was der Autor zunächst denkt und von seiner Forschungsarbeit zu bestätigen wünscht.<sup>231</sup> Im nächsten Unterkapitel werden anschließend die Problematisierungshypothesen dargestellt.

### 4.2.1. Problematisierungshypothesen

Die Fundamentalthypothese enthält Aussagen, wie beispielsweise „...nicht mehr beherrscht werden“ oder „...Aufbrechen bisheriger Führungsstrukturen“, welche sich für eine

---

<sup>229</sup> Vgl. Mayer, 2013, S.22

<sup>230</sup> Vgl. Kutschera, 1998, S.4

<sup>231</sup> Vgl. Schmid, 2010, S.48

Problematisierungshypothese eignen. Mit diesen Problematisierungshypothesen soll das darin enthaltende „Problem“ konkretisiert und detaillierter herausgearbeitet werden, um in einem dann später folgenden Schritt hieraus konkrete Fragestellungen ableiten zu können. Die ersten drei Teilhypothesen (Problematisierungshypothesen) lauten wie folgt:

Teilhypothese 1: (Problematisierungshypothese 1)

*Standard-Führungsstile sind für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend.*

Teilhypothese 2: (Problematisierungshypothese 2)

*Ein situatives Handeln der Führungskraft im Sinne der in der Literatur beschriebenen „Mischung“, je nach Situation eingesetzter Führungsstile in den verschiedensten Führungssituationen („Situativer Führungsstil“), wird bei den zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft nicht mehr ausreichen.*

Teilhypothese 3: (Problematisierungshypothese 3)

*Definierte Stellenbeschreibungen als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils nur einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, sind bei den künftigen Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend. Definierte Stellenbeschreibungen behindern zudem die Kreativität und Innovationskraft.*

Neben diesen Problematisierungshypothesen, welche zu einer Vertiefung des aufgeworfenen Problems dienen sollen, werden im nächsten Unterkapitel die Lösungshypothesen näher beschrieben.

#### **4.2.2. Lösungshypothesen**

Die Lösungshypothesen sollen dazu dienen, die jeweils aufgestellten Lösungsansätze, die letztendlich in dem Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente in der Bank münden sollten, zu untersuchen. Die Lösungsansätze sollen dabei helfen, die jeweilige Lösungshypothese sowie deren Umsetzung in der Praxis näher zu erläutern und die dann folgende Fragenableitung zu erleichtern. Die nächsten drei Teilhypothesen (Lösungshypothesen) sowie die jeweiligen Lösungsansätze lauten wie folgt:

Teilhypothese 4: (Lösungshypothese 4)

*Die Entwicklung der Anforderungen an die zu führenden Mitarbeiter schreitet so schnell voran, dass eine Person, hinsichtlich deren Aus- und Fortbildung, zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen kann.*

## Lösungsansatz:

Seit Jahrzehnten sind die Banken in gleicher Art und Weise strukturiert und in ihrer traditionellen Aufbau- und Ablauforganisation verwurzelt.<sup>232</sup> Diese Struktur setzt sich aus den fachlichen und zwischenmenschlichen Ressourcen einer Person bzw. eines Mitarbeiters zusammen.<sup>233</sup> Dies bedeutet, dass das, was ein Mitarbeiter an Wissen und Können einbringt, auf eben dies in der Bank beschränkt bleiben wird.<sup>234</sup> Dies führt zu daraus resultierenden Begrenzungen, sobald, egal welcher Art, Anders- oder Überforderungen auftreten.<sup>235</sup> Zusätzlich „zementiert“ wird diese traditionelle Strukturvorstellung aus deren organisationstheoretischer „Festschreibung“ auf die zweidimensionale Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>236</sup> Es findet somit eine doppelte Festigung der traditionellen Strukturvorstellungen statt,<sup>237</sup> die einerseits bei den im jeweiligen Mitarbeiter beinhalteten Möglichkeiten, und andererseits in der Eingliederung in eine festgeschriebene Organisationsform liegen. Vor allem die festgeschriebenen Organisationsformen hemmen die Möglichkeiten der Mitarbeiter, rasch auf sich einstellende Änderungen reagieren zu können.<sup>238</sup> Von einem „traditionierten“ Stelleninhaber wird insoweit genau das erwartet, was in der Stellenbeschreibung steht,<sup>239</sup> und nicht das, was – aufgrund erforderlicher, rasch umzusetzender Änderungen – von dem Mitarbeiter in der Zukunft erwartet wird, weil die Zeitsprünge so schnell vonstatten gehen, dass quasi eine permanente, immer mehr beschleunigte Änderung der Stellenbeschreibung die Folge wäre, was derzeit gänzlich unterbleibt. Zeitverlust und brachliegende menschliche Potenziale sind die Folge solcher traditioneller Strukturvorstellungen.<sup>240</sup>

Zur Lösung dieses organisationstheoretischen und führungstheoretischen/ -praktischen Problems ist deshalb angedacht, die Vernetzung verschiedener Wissensfragmente von

---

<sup>232</sup> Vgl. Ili, 2012, S.364

<sup>233</sup> Vgl. Faßnacht/Käse, 2002, S.176

<sup>234</sup> Vgl. Richta, 2012, S.63

<sup>235</sup> Vgl. Jones/Bouncken, 2008, S.249

<sup>236</sup> Vgl. Scheer, 2011, S.41

<sup>237</sup> Vgl. Krüger, 2012, S.119

<sup>238</sup> Vgl. Kämper, 2004, S.28 ff

<sup>239</sup> Vgl. Tschumi, 2014, S.128

<sup>240</sup> Vgl. Bornewasser, 2009, S.160

unterschiedlichen (natürlichen) Personen (partielles Spitzen-Fachwissen, Wissensfragmente) durch die Führungskraft und Akkumulation dieser Wissensfragmente auf eine, also nicht mehr nur auf eine (natürliche) Person verankerte, sondern eine fiktive, organisatorische „Wissens-Stelle“ vorzunehmen. Diese organisatorische „Wissen-Stelle“ soll insoweit aus den Wissensfragmenten unterschiedlichen Personen-Fachwissens, nun kumuliert auf eine fiktive, organisationstheoretische bzw. organisatorische „Wissens-Person“ bestehen. Es wird damit die Aufbauorganisation eine erste fiktionale Dimension, die zugleich eine zweite Dimension von Wissens-elementen verschiedener nun natürlicher Personen zur Seite gestellt bekommt.

Eine graphische Gegenüberstellung einer beispielhaften aktuellen bzw. „traditionellen“ sowie der möglichen, zukünftig „neuen“ Aufbauorganisation ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

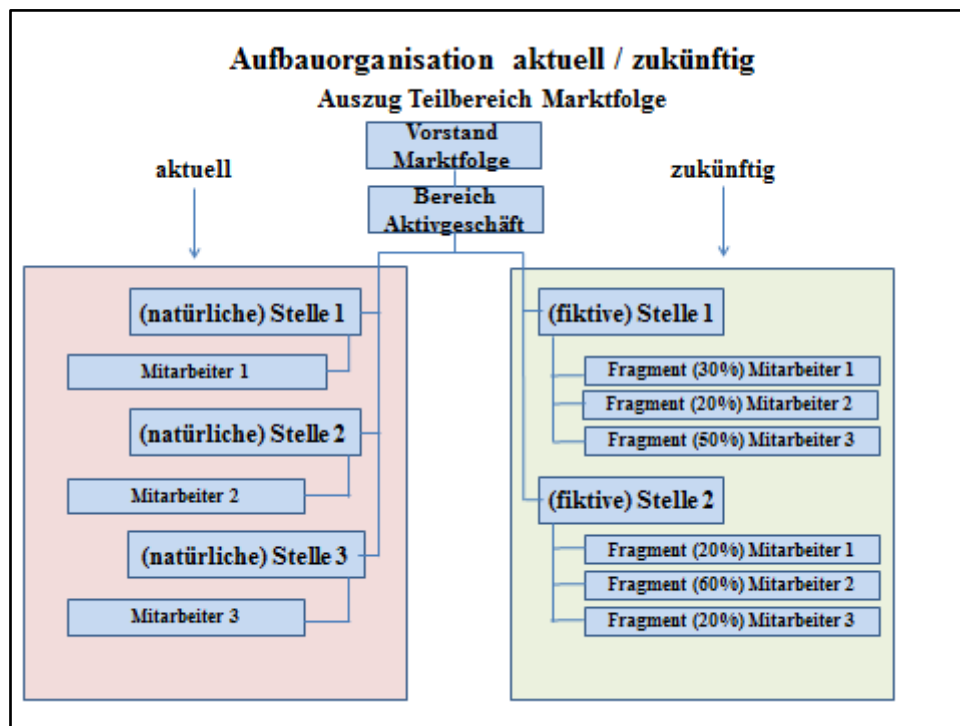


Abbildung 5: Aufbauorganisation aktuell und zukünftig<sup>241</sup>

Ausgehend von der beschriebenen, zukünftig „neuen“ Aufbauorganisation kann mit dem gleichen Ansatz der Wissens-elemente auch die Ablauforganisation „neu“ gestaltet werden. In der folgenden graphischen Darstellung sind ebenfalls beispielhaft eine aktuelle bzw. „traditionelle“ sowie eine mögliche, zukünftige „neue“ Ablauforganisation abgebildet:

<sup>241</sup> Eigene Darstellung

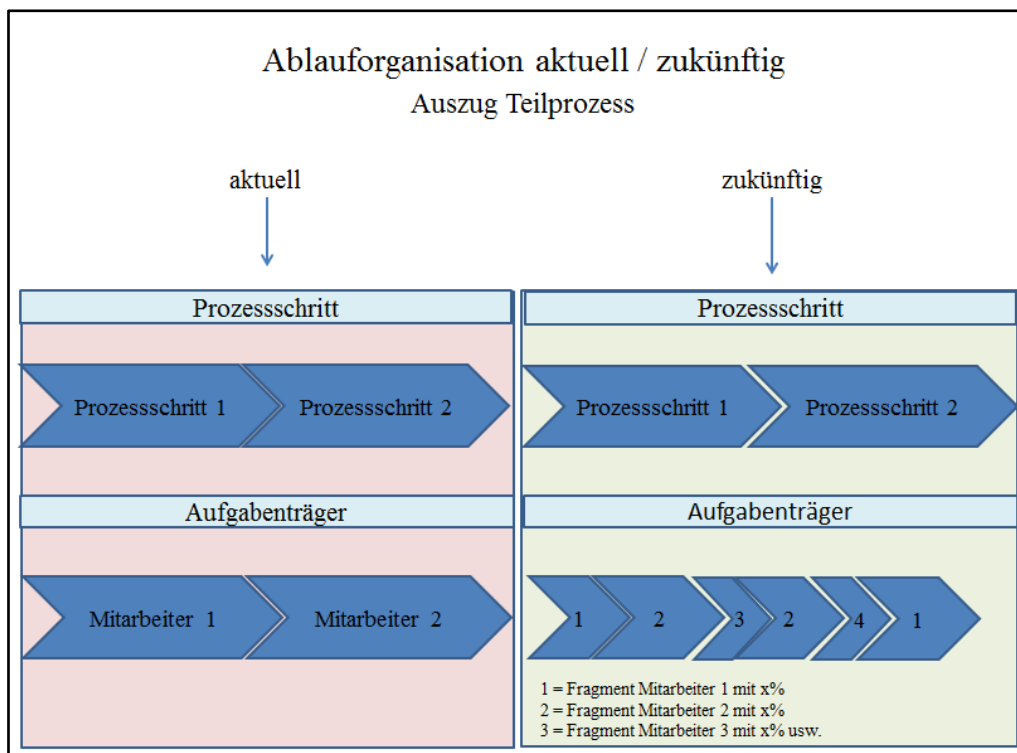


Abbildung 6: Ablauforganisation aktuell und zukünftig<sup>242</sup>

#### Teilhypothese 5: (Lösungshypothese 5)

*Die heutige Führung ist zunehmend nicht mehr in der Lage, in der erforderlichen Zeit die notwendigen (Geschäftsfeld/Bereichs/Abteilungs-) Innovationen (bzw. Veränderungen) zu erfinden, kreieren und vorzuhalten.*

#### Lösungsansatz:

Das zuvor Beschriebene zeigt, dass die oben dargestellte „Festschreibung“ der Aufbauorganisation aus den daraus abgeleiteten Stellenbeschreibungen (natürlichen Personen) und den zudem hieraus abgeleiteten Erwartungen an Wissen und Können (der selben natürlichen Personen) quasi die Anpassung von rasch umzusetzenden Änderungen lähmt. Dies unter anderem auch dadurch, dass die Stellenbeschreibung an sich genau das widerspiegelt, was ja in der Vergangenheit – stets mit Blick in den „Rückspiegel“ – vom Stelleninhaber erwartet wurde.<sup>243</sup> Genau dies hatte dieser zu erfüllen, andernfalls sah er sich mit disziplinarrechtlichen Konsequenzen konfrontiert.<sup>244</sup> Gerade vor diesem Hintergrund konnte aus Sicht des Autors von den Stelleninhabern nicht erwartet werden, dass rasch umzusetzende Änderungen eigenständig und rasch aufgegriffen wurden. Die Mitarbeiter

<sup>242</sup> Eigene Darstellung

<sup>243</sup> Vgl. Harss/Liebich/Michalka, 2011, S.171

<sup>244</sup> Vgl. Westermayer/Stein, 2006, S.31

verlassen sich demnach auf die Steuerung durch Führungskräfte und die jeweilige Umsetzung in die Aufbau- und Ablauforganisation.<sup>245</sup> Es scheint so zu sein, dass all dies Organisationen (künstlich) langsam und anfällig für die Nichtumsetzung rasch umzusetzender Änderungsbedürfnisse macht. Zur Lösung des Problems ist deshalb angedacht, dass jeder Stelleninhaber einer bislang auf eine (natürliche körperliche) Person konzentrierten Stelle künftig in die Lage kommen muss, seine eigene Stelle so flexibel zu modellieren, dass zukünftige Veränderungen (Innovationen) schneller realisiert werden können. Dies bedeutet eine Abkehr von starren (bedarfsweise vom Management verordneten) Stellenbeschreibungen, hin zu flexiblen, von Mitarbeitern modifizierbaren, Stellenbeschreibungen. Eine mögliche, beispielhafte Darstellung kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:

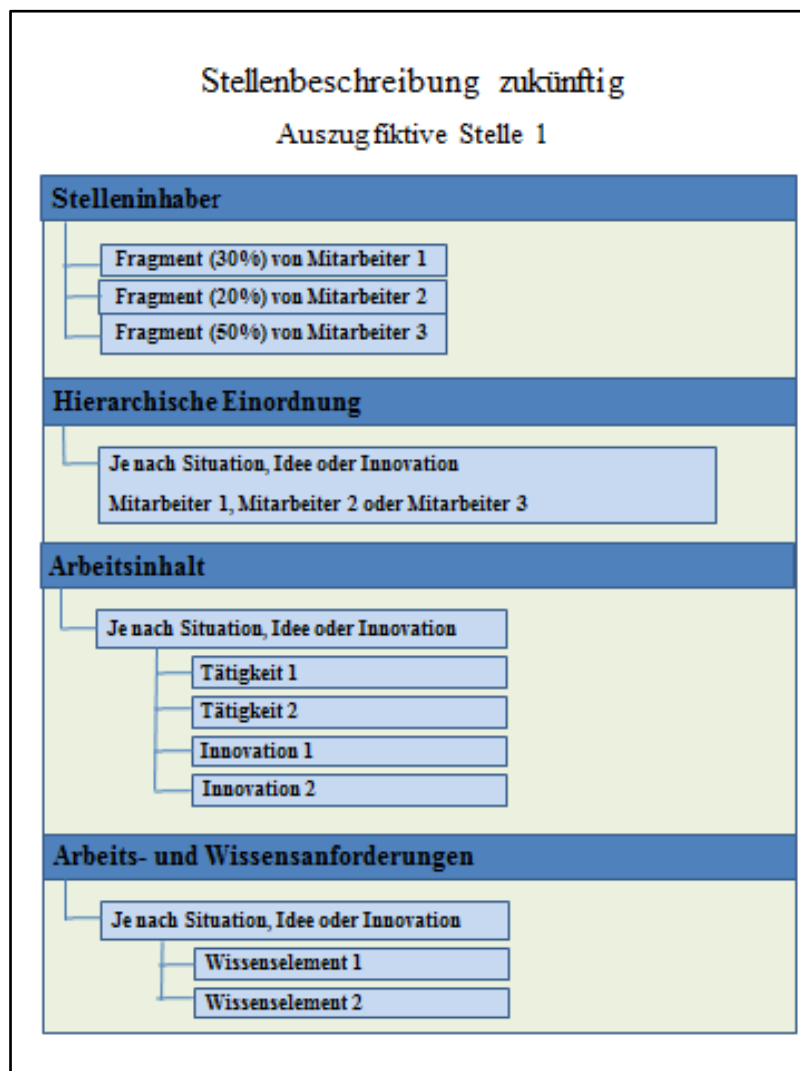


Abbildung 7: Mögliche, zukünftige Stellenbeschreibung<sup>246</sup>

<sup>245</sup> Vgl. Janowsky, 2000, S.155

<sup>246</sup> Eigene Darstellung

### Teilhypothese 6: (Lösungshypothese 6)

*Eine Festlegung auf feste Strukturen in einer hierarchisch endgültigen Determinierung bzw. Unterscheidung in Führung und Geführte (Führungskraft und untergebener Mitarbeiter gemäß Organigramm und Stellenbeschreibung) hemmt die Innovationskraft, da Innovationen durch die Über- und Unterstellung, hinsichtlich der Erwartungshaltung der Unterstellten zum Fortbestand des Unternehmens, von der Führungskraft ausgehen müssten. Nachdem damit aber ein großes Geistespotenzial der Geführten brach liegt, soll zukünftig eine (zumindest temporäre) Aufhebung der Unterscheidung zwischen Führung und Geführten möglich sein.*

#### Lösungsansatz:

Noch deutlicher, als bei der Lösungshypothese 5, wird die Lösungsableitung bei dem nach Ansicht des Autors bedarfsweise sogar erforderlichen „Umkippen“ der Aufbauorganisation, quasi „auf den Kopf“. Es liegen unzählige, in der Literatur beschriebene, Erfahrungen vor, dass es gerade die klassische Hierarchie ist, die das Durchsetzen erforderlicher Änderungen hemmt.<sup>247</sup> Sei es, weil der Vorgesetzte das für die Änderung erforderliche Know-how nicht hat, und die Änderung deshalb „blockiert“, sei es, weil der Vorgesetzte die Dringlichkeit in einer Prioritätenliste falsch einordnet, und Änderungen deshalb „liegenbleiben“.<sup>248</sup> Zusätzlich deutet viel darauf hin, dass von den Führungskräften quasi verlangt wird, solche Neuerungen „auf die Bahn zu bringen“, welche jedoch noch nicht alltäglich verfügbar sind. Bleiben diese aus, kommt es dadurch zu Blockaden von erforderlichen Veränderungen, da der Impuls hierzu von Untergebenen kommt, die allein dadurch schon den Vorgesetzten kompromittieren.<sup>249</sup> Dies schadet aus Sicht des Autors dem Änderungsadaptionsvermögen einer Organisation sowie auch deren Möglichkeit, proaktiv Innovationen den dringend notwendigen Raum zu geben. Zur Lösung des Problems, ist deshalb Folgendes angedacht:

Wer eine innovative Idee hat, muss demnach – kühn formuliert - auch zu deren Durchsetzung bzw. Realisierung, also bis hin zu einer wirtschaftlich nutzbaren Innovation, die Führung übernehmen und braucht sich nicht mehr der bisherigen Führungsstruktur unterzuordnen. Wer Ideen hat, muss demnach – in eben völligem „auf-den-Kopf-stellen“ der Aufbauorganisation – auch führen dürfen. Wer keine Ideen (mehr) hat, muss demnach auch zurückstecken können, und zwar insoweit natürlich, als ihm aus dem Zurückstecken keine Nachteile ins Haus stehen dürfen. Ansonsten würde allein die Beobachtung des Untergangs betroffener

---

<sup>247</sup> Vgl. Walter, 2005, S.245

<sup>248</sup> Vgl. Knaese, 2004, S.45

<sup>249</sup> Vgl. Müller, 2008, S.82



Führungskräfte durch Dritte bzw. durch den Ideengeber selbst, eine erneute bzw. zukünftige Blockadehaltung für alle Änderungen oder Neuerungen auslösen. Wird also eine (innovative, praktikable) Idee formuliert, setzt dies quasi einen Führungsanspruch frei. Die Prüfungskompetenz und Realisierungsentscheidung (das Veto-Recht) hierüber darf deshalb nicht mehr (allein) bei der bisherigen Führungskraft sein.

Aus den aufgezeigten Hypothesen gilt es, in einem nächsten Schritt, die Fragen abzuleiten, die eine konkrete Beweisführung zulassen.

### **4.3. Fragenableitungen zu den Hypothesen**

Die Grundlagen der Ableitungen der Fragen bestehen in den Überlegungen zu den bereits aufgeführten Hypothesen, aus denen sich schließlich die Fragestellung ergibt.<sup>250</sup> Die Fragen können zudem durch bereits bekanntes Tatsachenwissen oder Alltagserfahrungen abgeleitet werden.<sup>251</sup> Der Fragebogen enthält am Anfang, als Teil A gekennzeichnet, insgesamt zehn allgemeine statistische Eingangsfragen, die im Laufe der Forschungsstudie für Clusterungen oder Differenzierungen (z. B. Unterscheidung der Ergebnisse bei kleinen oder großen Banken) benötigt werden, mit der eigentlichen Beweisführung zu den Hypothesen aber direkt nicht in Zusammenhang stehen. Diese Eingangsfragen werden hier in diesem Abschnitt nicht näher betrachtet, in Hauptkapitel 6 jedoch mit aufgezeigt und ausgewertet. Fast alle Fragen können anhand einer Skala von -3 bis zu +3 beantwortet werden. Hieraus ergeben sich insgesamt 7 Antwortmöglichkeiten. Die mittlere Antwortmöglichkeit von „0“ kann als neutral bezeichnet werden. Dies bedeutet, dass der Proband sich nicht für eine Ausprägung entscheiden konnte.<sup>252</sup> Zu den Antwortmöglichkeiten wurden jeweils die beiden extremsten Ausprägungen (-3 und +3) direkt im Fragebogen beschrieben. Bei vereinzelt Fragen wurde eine andere Antwortform (beispielsweise Aufzählung oder Dreiteilung etc.) gewählt, die dann bei jeweiligen Ergebnissen mit angegeben wurde. Eine Ausfertigung des Fragebogens ist der Anlage dieser Arbeit beigelegt. In dem nächsten Abschnitt werden die einzelnen Fragen, welche aus Sicht des Autors zur Beweisführung der jeweiligen Hypothesen geeignet sind, näher dargestellt.

---

<sup>250</sup> Vgl. Bortz/Döring, 2006, S.30

<sup>251</sup> Vgl. Kelle, 2008, S.296

<sup>252</sup> Vgl. Grunwald/Hempelmann, 2011, S.57

### 4.3.1. Zu den Problematisierungshypothesen

Die insgesamt drei Problematisierungshypothesen werden in diesem Abschnitt nochmals kurz aufgezeigt und anschließend die jeweiligen Fragestellungen, welche aus Sicht des Autors zur Beweisführung geeignet sind, abgeleitet.

Die Problematisierungshypothese 1 zweifelt an, dass Standard-Führungsstile für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend sind. Als die drei Standardführungsstile wurden die in Unterkapitel 3.3 genannten Führungsstile übernommen. Die ersten drei Fragen B1, B2 und B3 zielen darauf ab, diese drei Führungsstile und deren Eignung für die zukünftigen Anforderungen in Banken zu beschreiben. Diese lauten wie folgt:

B1 Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?

B2 Inwieweit halten Sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?

B3 Inwieweit halten Sie einen eher „laissez-faire“ Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?

Die Fragen B4 und B5 wurden allgemeiner gehalten. Sie beschäftigen sich mit herkömmlichen Führungsstilen bzw. mit deren erforderlichen Veränderungen. Diese Fragen stellen sich wie folgt dar:

B4 Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssten, um zukünftige Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?

B5 Inwieweit glauben Sie, dass sich heutige Führungsstile von Führungskräften verändern müssen, um die zukünftigen Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?

Im Laufe der Auswertung der Studie hat sich gezeigt, dass Teile der Fragen aus diesem Teilbereich B auch für die nachfolgende Problematisierungshypothese 2 herangezogen werden können.

Bei der Problematisierungshypothese 2 steht situatives Handeln im Vordergrund. Allerdings wird hierbei angezweifelt, ob situatives Handeln für künftige Anforderungen an Führungskräfte noch ausreichend sein wird. Die Frage C1 untersucht deshalb, ob die heutigen Führungskräfte derzeit überhaupt in der Lage sind, sich an die jeweils erforderliche Führungssituation anzupassen. Die Frage hierzu lautet:

C1 Inwieweit glauben Sie, dass eine Führungskraft heute in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen?

In der nächsten Frage C2 wird abgefragt, ob Mitarbeiter einen situativen Führungsstil, welcher eine unterschiedliche Behandlung einzelner Mitarbeiter zur Folge hat, überhaupt als gerecht empfinden können. Mit Unterfragen wird dies auf eine schlechtere sowie eine bessere Handlung konkretisiert. Die Fragen hierzu lauten:

C2a Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern (in der Sache) vorliegt?

C2b Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie schlechter behandelt werden?

C2c Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie besser behandelt werden?

Die situative, unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern durch die Führungskraft hat aus Sicht des Autors auch viel mit der Individualität der Mitarbeiter zu tun. Die beiden nächsten Fragen haben deshalb mit der Individualität in der Führung zu tun und lauten wie folgt:

C3 Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter (unterschiedliche Ausbildung, Wissen, Schwerpunkte, Interessen, Motivationsgründe, Arbeitszeiten etc.) in der Führung eine Rolle?

C4 Inwieweit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum Mehrerfolg des Unternehmens beitragen wird? Individualität kann dabei beschrieben werden als z. B. individuelles, stellenspezifisches Mehrwissen (mehr als erforderlich) oder mehr individuellen persönlichen Freiraum (als gegeben).

Die nächste Frage C5 fungiert als allgemeine Kontrollfrage. Sie beschäftigt sich allgemein mit Führung und fragt ab, ob Führungskräfte zukünftig noch in der Lage sein werden, den von ihnen verantworteten Bereich zum Erfolg zu steuern. Sollten die Teilnehmer daran zweifeln, haben sie mit einer weiteren Unterfrage die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen vorzubringen, mit denen dies gelingen könnte. Die Fragen lauten wie folgt:

- C5 Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gesteigener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale in jeder Situation zum optimalen Erfolg zu steuern?
- C5a Sofern Sie die vorangegangene Frage C5 mit einem Wert von -1, -2 oder -3 beantwortet haben: Welche Idee hätten Sie, dass dies zukünftig doch noch gelingen könnte: (offene Fragenbeantwortung)

Bei der Problematisierungshypothese 3 geht es um die Stellenbeschreibungen in einer starren Aufbau- und Ablauforganisation. Auch hier zweifelt der Autor als Hypothese an, dass solches starre System bei den zukünftigen Anforderungen an die Führung noch ausreicht und dass dadurch Kreativität und Innovationskraft behindert werden. Die Fragen hierzu drehen sich aus diesem Grunde um die jeweiligen aktuellen Stellen sowie deren zukünftige Anforderungen. Die Fragen hierzu lauten wie folgt:

- D1 Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können oder fühlen Sie Defizite, die z. B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?
- D2 Können Sie bei allen Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität vollständig ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?
- D3 Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Teilbereiche bzw. Aufgaben einer Stelle trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen (wie z. B. Kunden, Lieferanten, Märkte, Natur, Wissensfortschritt, EDV etc.) vollständig bewältigen kann?
- D4 Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres

vollen Potenzials den Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?

D5 Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?

Nachdem alle Fragen zu den drei Problematisierungshypothesen aufgeführt wurden, sind im nächsten Abschnitt die jeweiligen Fragen zu den Lösungshypothesen dargestellt.

### **4.3.2. Zu den Lösungshypothesen**

In diesem Abschnitt werden die insgesamt drei Lösungshypothesen inklusive deren Lösungsansatz nochmals kurz dargestellt und anschließend die jeweiligen Fragestellungen, welche aus Sicht des Autors zur Beweisführung geeignet sind, abgeleitet.

Bei der Lösungshypothese 1 geht es um die Entwicklung der Anforderungen an die zu führenden Mitarbeiter und den Lösungsansatz der Vernetzung verschiedener Wissensfragmente. „Hintergedanke“ dabei ist, dass Mitarbeiter nur noch die Tätigkeiten ausüben, die sie gerne und somit gut machen (Fragmente) und dass eine Führungskraft letztendlich mehrere dieser Fragmente (unterschiedliche Mitarbeiter mit ihren individuellen Stärken) zu einer Stelle zusammenfügt. Mit den Fragen soll zunächst untersucht werden, ob die befragten Mitarbeiter glauben, dass andere Mitarbeiter Teile ihrer eigenen Stelle besser ausführen können. In einem zweiten Schritt werden die Mitarbeiter befragt, ob sie Tätigkeiten anderer Stellen besser erfüllen können. Die dritte Frage beschäftigt sich mit den Leistungen der Mitarbeiter, wenn diese nur noch Tätigkeiten verrichten, die sie gerne und gut zu machen vermuten. Die Unterfragen zu diesem Punkt untersuchen zudem die Veränderung der Motivation, der Zufriedenheit und der Arbeitsproduktivität. Wenn ein Mitarbeiter nur noch einzelne Tätigkeiten (Fragmente) für eine Führungskraft zur Verfügung stellt, hat dies zur Folge, dass er diese Fragmente mehreren Führungskräften zur Verfügung stellen muss (um beispielsweise die im Arbeitsvertrag vereinbarte Wochenstundenzahl zu erreichen). Die Frage vier zu dieser Hypothese prüft deshalb ab, ob sich die Mitarbeiter vorstellen können, unter mehreren Führungskräften zu arbeiten. Anschließend wird abgefragt, wie viele Führungskräfte sich ein Mitarbeiter vorstellen kann. Wenn die Mitarbeiter nur noch Tätigkeiten verrichten würden, die sie gerne und gut verrichten, müssten sie auch ihre Stärken und Schwächen offenlegen. Die fünfte Frage beschäftigt sich deshalb damit, ob die Mitarbeiter mit einer Offenlegung ihrer Stärken und Schwächen Probleme hätten. Sollten

Befragte damit ein Problem haben, werden in einer Vertiefungsfrage die ursächlichen Hintergrundängste abgefragt. Die Fragen zu dieser Lösungshypothese 1 lauten wie folgt:

E1 Sind Sie der Auffassung, dass Teilbereiche Ihrer, in der Stellenbeschreibung definierten, Aufgaben eventuell von anderen Mitarbeitern, deren Know-how bzw. Potenzial Sie kennen, besser ausgeführt werden könnten?

E2 Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie gerne und gut, oder eventuell sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?

E3 Glauben Sie, dass, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen, Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?

Beurteilen Sie hierzu bitte noch Ihre Einschätzung zu den folgenden Punkten, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden.

E3a Motivation

E3b Zufriedenheit

E3c Arbeitsproduktivität

E4 Könnten Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch unter verschiedenen Führungskräften (im gleichen Unternehmen oder sogar in unterschiedlichen Unternehmen) zu verrichten, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die Ihnen besonders gut liegen bzw. bei welchen Sie Ihre volle Kreativität entfalten könnten?

E4b Nur sofern Sie die Frage mit +1, +2 oder +3 beantwortet haben. Wie viele Führungskräfte, unter denen Sie arbeiten, könnten Sie sich denn maximal vorstellen?

E5 Hätten Sie Angst davor,

a.) Ihre wirklichen Stärken sowie diejenigen Tätigkeiten, die Ihnen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten (dort also wo Sie vermuten, Ihr volles Potenzial und Ihre volle Kreativität zu entfalten) bzw.

b.) Ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die Ihnen eigentlich weniger gut liegen offen zu bekunden?

c.) Nur sofern Sie die Frage 5a oder 5b mit JA beantwortet haben. Warum haben Sie davor Angst?

Im Zuge der Auswertung der Studie hat sich gezeigt, dass Teile der Fragen aus diesem Teilbereich E auch für die Beweisführung der nachfolgenden Lösungshypothese 2 verwendet werden können.

Mittels der Lösungshypothese 2 behauptet der Autor, dass die heutige Führung zunehmend nicht mehr in der Lage ist, die erforderlichen Innovationen vorzuhalten. Der Lösungsansatz hierzu ist, dass jeder Stelleninhaber künftig in der Lage sein muss, seine eigene Stelle so flexibel zu modellieren, dass zukünftige Veränderungen (Innovationen) schneller realisiert werden können. Dies bedeutet eine Abkehr von starren (vom Management „verordneten“) Stellenbeschreibungen, hin zu flexiblen, von Mitarbeitern modifizierbaren, Stellenbeschreibungen. Mit der ersten Frage wird abgefragt, ob den Teilnehmern aktuell mit einer Stellenbeschreibung ein Rahmen vorgegeben ist, den sie nicht verlassen können. Die zweite und dritte Frage beschäftigt sich mit Innovationen der Bank und dem jeweiligen Arbeitsplatz der Befragten. Mit der vierten Frage wurden die Teilnehmer zu der Notwendigkeit von Innovationen befragt. Bei der letzten Frage zu dieser Hypothese müssten sich die Teilnehmer dazu äußern, ob in einem fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr Innovationen entstehen könnten. Die Fragen zur zweiten Lösungshypothese lauten wie folgt:

- F1 Ist Ihnen mit Ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben, den Sie nicht verlassen dürfen?
- F2 Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?
- F3 Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?
- F4 Schätzen Sie Innovationen in Ihrem Arbeitsbereich für besonders wichtig ein? (hierzu bitte nicht nur auf „besser“, „schneller“, „billiger“ abstellen, sondern auf echte Innovation, etwas völlig Neuem)
- F5 Glauben Sie, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich (Sie erledigen an verschiedenen Stellen nur noch Aufgaben, die Ihnen besonders gut liegen, wo Sie sich ideal entfalten könnten) deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierung durch Änderung von Stellenbeschreibungen möglich wäre?

Die dritte und letzte Lösungshypothese beschäftigt sich mit den Hemmnissen von Innovationen durch feste hierarchische Strukturen. Der Lösungsansatz hierzu geht davon aus,

dass der „Inhaber“ einer innovativen Idee zur Durchsetzung bzw. Realisierung dieser, bis hin zu einer wirtschaftlich nutzbaren Innovation, die Führung übernehmen darf und sich nicht mehr einer bisher gültigen Führungsstruktur unterzuordnen braucht. Wer Ideen hat, muss führen dürfen. Wer keine Ideen (mehr) hat, muss zurückstecken können. Wird eine Idee formuliert, setzt dies quasi einen Führungsanspruch frei. Die Prüfungskompetenz und Realisierungsentscheidung hierüber darf deshalb auch nicht bei der bisherigen Führungskraft (allein) liegen.

Um dies zu überprüfen, beschäftigt sich die erste Frage mit der Begrenzung der Innovationsfähigkeit durch diese Strukturen. Die zweite Frage geht den umgekehrten Weg und fragte ab, ob die Innovationskraft ansteigen würde, wenn die Strukturen aufgebrochen werden könnten. Konkretisiert wird dies mit der dritten Frage, die bei den Teilnehmern untersucht, wie sich die Innovationskraft verändert, wenn die Befragten hierzu die Leitungsmacht realisieren könnten. Frage vier beschäftigt sich mit der Führungskraft. Die Teilnehmer mussten angeben, ob der Druck auf die Führungskraft abnimmt, wenn die Mitarbeiter zur Realisierung einer Innovation die Leitungsmacht übernehmen könnten. Die letzte Frage des Fragebogens zielt dahingehend ab, ob sich die Teilnehmer vorstellen könnten, zur Realisierung einer Innovation unter einem Mitarbeiter zu arbeiten, der in der Hierarchie weiter unten angesiedelt ist. Die Fragen zu dieser Lösungshypothese lauten wie folgt:

- G1 Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen (definierter Chef und zugeordneter Mitarbeiter) Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?
- G2 Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen (definierter Chef und zugeordnete Mitarbeiter) durch Sie zur Realisierung der Innovation aufgelöst (durch fallweise, flexible, variable Stellenbeschreibungen oder flexible, variable, fallweise Über- bzw. Unterstellung von Mitarbeitern) werden könnten?
- G3 Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?
- G4 Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang (Erfolge liefern zu müssen) bei einer Führungskraft abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von denen Sie meint, dass diese mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?



G5 Können Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert oder begeistert?

Nachdem aus den Hypothesen die Fragen für den Fragebogen abgeleitet wurden, soll im nächsten Hauptkapitel die Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung dargelegt werden, um im Anschluss dann eine empirische Analyse vornehmen zu können.

## **5. Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung**

In diesem Hauptkapitel werden in Unterkapitel 5.1 die Überprüfung des Fragebogens sowie die Durchführung der Datenerhebung dargestellt. Im nächsten Schritt werden in Unterkapitel 5.2. die Aufbereitung und Auswertung der Daten mit SPSS aufgeführt. Unterkapitel 5.3 befasst sich im Anschluss mit der Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung.

### ***5.1. Überprüfung des Fragebogens sowie Durchführung der Datenerhebung***

Vor der eigentlichen Hauptbefragung wurde der erarbeitete Fragebogen bei einigen Bankmitarbeitern aus dem Umfeld des Autors einem Pretest (Vortest vor Erhebungsbeginn) unterzogen. Ziel dieser Vorstudie war die Qualitätssicherstellung des Fragebogens vor Durchführung der eigentlichen Erhebung.<sup>253</sup> Nach diesem Pretest wurden vereinzelte Fragen tiefer erläuternd ausformuliert. Zudem wurden dem Fragekatalog einige Hinweise für deren Beantwortung vorgeschaltet. Der Fragenkatalog besteht fast ausschließlich aus geschlossenen Fragen, bei denen die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind.<sup>254</sup> Verwendet wurden hauptsächlich Eingruppierungsfragen<sup>255</sup> sowie Skala-Fragen anhand einer numerischen Rating-Skala mit skalierten Antworten.<sup>256</sup> Um den Teilnehmern das Ausfüllen des Fragebogens so einfach wie möglich zu gestalten, wurden die Antwortkategorien nach Möglichkeit vereinheitlicht. Bei der verwendeten Rating-Skala wurde fast ausschließlich die Variante der monopolen Skala mit Zahlenvergabe und verbaler Extrempunktbeschreibung ausgewählt.<sup>257</sup>

---

<sup>253</sup> Vgl. Grunwald/Hempelmann, 2011, S.12

<sup>254</sup> Vgl. Kuß, 2012, S.86

<sup>255</sup> Vgl. Tautz, 2012, S.3

<sup>256</sup> Vgl. Mayer, 2008, S.87

<sup>257</sup> Vgl. Koch, 2004, S.84

Die Studie wurde im Zeitraum Mai 2012 versandt. Fragebögen, die bis ca. Mitte Juni 2012 eingegangen sind, wurden in die Analyse mit aufgenommen. Eine Verlängerung des Zeitraums war nicht erforderlich, da bereits eine ausreichend hohe Anzahl von 817 verwertbaren Rückläufern eingegangen war.

Nach der Darstellung des Aufbaus und der Überprüfung des Fragebogens sowie der Durchführung der Datenerhebung wird im folgenden Abschnitt auf die Grundgesamtheit der Erhebungszielgruppe näher eingegangen.

### **5.1.1. Die Durchführung der Erhebung in der Grundgesamtheit**

Die Studie wurde in Kreditinstituten, schwerpunktmäßig in Genossenschaftsbanken, in Bayern durchgeführt. Die Grundgesamtheit der Kreditinstitute beträgt insgesamt 325 Banken. Es wurden hierbei, anhand der vom Genossenschaftsverband Bayern ausgegebenen Mitgliederliste, alle Genossenschaftsbanken in Bayern sowie zusätzlich weitere 30 Kreditinstitute angeschrieben und jeweils 12 Fragebögen beigelegt. Es wurde den Banken nicht vorgeschrieben, wer an der Studie teilnehmen darf. Es war jeder Bank selbst überlassen, an welchen Mitarbeiter die Fragebogen zu verteilen sind, um Repräsentativität anhand einer weitgehenden Zufallsverteilung der Stichprobe zu erreichen. Insgesamt wurden 3.950 Fragebogen ausgegeben bzw. verschickt. Weitere 50 Fragebögen wurden im Umfeld des Autors verschickt und um Teilnahme an der Studie gebeten. Zusätzlich wurde parallel eine Homepage eingerichtet, auf der die Bearbeitung der Studie auch Online möglich war. Auf den Fragebögen war die Homepage angegeben und jeder Teilnehmer konnte selbst entscheiden, ob die Papierversion oder die Onlineversion verwendet wird. Die max. Stichprobe der kontaktierten Personen betrug damit 4.000. Die Institutsgröße der kontaktierten Stichprobe bewegte sich ab ca. 25 Mio. Euro bis zu rund 10 Mrd. Euro Bilanzsumme. Nachdem sich die Stichprobe nicht mit der Grundgesamtheit aller Banken deckt, wird in nächsten Abschnitt die Repräsentativität der eingegangenen Fragebögen untersucht.

### **5.1.2. Überprüfung der Repräsentativität**

Es ist im Rahmen wissenschaftlicher Studien bekannt, dass nicht alle versandten Fragebögen zurückgeschickt werden und sich nicht alle direkt kontaktierten Personen an der Studie beteiligen würden.<sup>258</sup> Es kann sich daher bei den gesamten Rückläufern nur um eine

---

<sup>258</sup> Vgl. Bortz/Döring, 2006, S.257

Stichprobe handeln.<sup>259</sup> Eine Stichprobe gilt dann noch als repräsentativ, wenn in ihr ein verringertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der verteilten Fragebögen quasi als Grundgesamtheit gesehen werden kann.<sup>260</sup> Die Stichprobe sollte im Idealfall der Grundgesamtheit entsprechen, was in Bezug auf alle erdenklichen Merkmale jedoch niemals realisierbar ist.<sup>261</sup> Aufgrund der Begrenzung der verteilten Fragebogen pro Kreditinstitut sowie Überlassung der Verteilung der Fragebögen innerhalb der Kreditinstitute ist dort nach stets üblichen Mustern davon auszugehen, dass die Stichprobe der Verteilung der Grundgesamtheit entspricht.<sup>262</sup> Deshalb darf der Verfasser davon ausgehen, dass eine erhebliche bzw. signifikante Abweichung der abgeleiteten Ergebnisse aus der Stichprobenrecherche, im Vergleich zu einer Beurteilung der Resultate, welche sich aus einer Befunderhebung der Grundgesamtheit ergeben würden, wenig ausgeprägt ist. Insgesamt kann, hinsichtlich erwarteter Repräsentativität, davon ausgegangen werden, dass die Stichprobe auf der Basis der geprüften Aspekte repräsentativ zur Grundgesamtheit verteilt ist. Von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit zu schließen, erscheint demnach zulässig. Die Zugangswege der Studienergebnisse verteilten sich wie folgt:

Art des Eingangs des Fragebogens		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Post	396	48,5	48,4	48,5
	Online	320	39,2	39,2	87,6
	Bankpost	101	12,4	12,4	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 4: Zugangswege der Ergebnisse der Studie**

Der Zugangsweg Bankpost bezeichnet diejenigen Fragebögen, welche über die genossenschaftliche Rechenzentrale, das interne Postsystem der Genossenschaftsbanken, sowie direkt aus der Arbeitgeberbank des Verfassers, angeliefert wurden. Anhand der vorliegenden Verteilung kann festgehalten werden, dass kein Zugangsweg vorhanden ist, der aus diesem selbst ein Klumpenrisiko in sich trägt.

Selbstverständlich fand, wie es den Teilnehmern auch zugesichert war, keinerlei Versuch statt, anonymisierte Fragebögen zu identifizieren. Wer anonym bleiben wollte, blieb das auch.

Insgesamt ergab sich nachfolgende Quote aus dem Verhältnis zwischen der identifizierten Stichprobe und der Grundgesamtheit.

<sup>259</sup> Vgl. Nachtigall/Wirtz, 2006, S.104

<sup>260</sup> Vgl. Pesch, 2010, S.305

<sup>261</sup> Vgl. Scheffler, 2000, S.63

<sup>262</sup> Vgl. Kuß/Eisend, 2010, S.64

- Stichprobe der Personenanzahl der Teilnehmer zur Personenanzahl der möglichen Grundgesamtheit (von 4.000 verteilten Fragebögen) = 20,68%
- Stichprobe der Anzahl der teilnehmenden Kreditinstitute zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kreditinstitute = 20,92%  
(die tatsächliche Stichprobe liegt aufgrund der hohen Anzahl der nicht identifizierbaren Eingänge (Online, Bankpost und Post ohne Absenderangaben) deutlich höher)

Von diesen Werten ausgehend, insbesondere auf die Stichprobenverteilung zur Grundgesamtheit bezogen, ist diese nach Ansicht des Verfassers zunächst als für weitgehend repräsentativ zur Grundgesamtheit einzuschätzen, nachdem über ein fünftel aller Kreditinstitute und jeder fünfte Mitarbeiter der Grundgesamtheit auch tatsächlich teilgenommen hat. Ob diese erfreuliche Repräsentativität auch nach Prüfung weiterer, möglicher Klumpenrisiken noch vorhanden ist, sollte, wie nachstehend aufgezeigt, überprüft werden. Hinsichtlich einer Beurteilung der Repräsentativität der Studie in Bezug auf deren generelle Ausrichtung wurde diese auf die Analyse weiterer, nachstehender statistischer Klumpenrisiken abgestellt:

- Ausbildungsstand der Befragten
- Bilanzsumme der Institute
- Einsatzgebiet der Befragten in Kreditinstituten

Die Beurteilung der Repräsentativität ist jedoch weiter, als sich die Begrifflichkeit hier versteht, zu fassen.<sup>263</sup> Auch Objektivität, Reliabilität und Validität sind in diesem Zusammenhang als Bestandteile der Repräsentativität zu verstehen.<sup>264</sup> Es geht letztendlich darum, dass die Studie das misst, was sie auch messen soll und dass keine, die Untersuchung verfälschenden, Einflussfaktoren vorliegen. Bezüglich der Rücklaufquote sowie der Qualität der Fragebögen an sich, wird hier auf die Abschnitte 5.1.3 und 5.1.4 verwiesen, die den Sachverhalt näher erläutern. Die Untersuchung und Beurteilung der gefundenen Ergebnisse, auch in Bezug auf die erweiterte Auslegung, werden im nachfolgenden Unterabschnitt dargestellt.

---

<sup>263</sup> Vgl. Weinreich/von Lindern, 2008, S.38

<sup>264</sup> Vgl. Gläser-Zikura/Seidel/Rohlf/Gröschner/Ziegelbauer, 2012, S.297

### **5.1.2.1. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich des Ausbildungsstand der Befragten**

Im Fragebogen wurde der Ausbildungsstand der Befragten anhand von 5 Möglichkeiten erfasst und die jeweiligen Kategorien nachfolgend ausgewertet. Der Ausbildungsstand ist aus Sicht des Autos wichtig, da beispielsweise eine ausschließliche Teilnahme von Auszubildenden oder gewerblich angestellten Hausmeistern ohne nennenswerten Bezug zur eigentlichen Arbeit im Bankgeschäft das Ergebnis und somit die Aussagefähigkeit der Studie verfälschen würden. In ländlichen Regionen betreiben viele genossenschaftliche Banken zudem noch das Warengeschäft. Diese, eigentlich nicht dem Bankgeschäft zugeordneten, Mitarbeiter sind nicht als Zielgruppe dieser Studie zu verstehen. Auch sollte jeder Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand und dem Führungsverhalten der Teilnehmer durch eine einseitige Betrachtung nur eines Ausbildungsstandes ausgeschlossen werden.<sup>265</sup> Wie aus der Abbildung in Anlage 51 ersichtlich ist, besitzen die beiden Kategorien „mit Bankausbildung“ sowie „Fachwirt / Betriebswirt / Vergleichbares“ die höchsten Nennungen. Ein Klumpenrisiko hinsichtlich eines bestimmten Ausbildungsniveaus konnte jedoch nicht festgestellt werden, da sich die Daten noch nahe an der Normalverteilung bewegen, welche hinsichtlich der üblichen Verteilung der beruflichen Qualifikationen in Banken generell erwartet werden darf. In einem nächsten Schritt wurde die Repräsentativität hinsichtlich der Bilanzsumme untersucht.

### **5.1.2.2. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich der Bilanzsumme**

In dem Fragebogen wurde die Bilanzsumme (Bankgröße) der Befragten anhand von 5 möglichen Größen erfragt und die jeweilige Einordnung dann ausgewertet. Es sollte mit dieser Überprüfung sichergestellt werden, dass Ausreißer nicht einen zu großen Einfluss auf das Ergebnis haben. Als Ausreißer kommen hier beispielsweise international tätige Mitarbeiter in global agierenden Kreditinstituten in Frage. Diese sehr großen Kreditinstitute zeigen in der Regel ein anderes Führungsverhalten<sup>266</sup> als die kleineren regional tätigen Kreditinstitute, die Zielgruppe dieser Studie waren. So kann es beispielsweise sein, dass ein Mitarbeiter einer Großbank seine Führungskraft noch nie persönlich kennengelernt hat, da diese im Ausland tätig ist. Wie aus der Abbildung in Anlage 52 ersichtlich wird, konnte kein Klumpenrisiko hinsichtlich einer hohen Konzentration von Teilnehmern bei einer bestimmten

---

<sup>265</sup> Vgl. Aretz, 2007, S.110

<sup>266</sup> Vgl. Siedenbiedel, 2008, S.282

Bankgröße festgestellt werden. Die gemessenen Daten bewegen sich im Rahmen einer Normalverteilung, wie auch sämtliche Mittelstandsbanken hinsichtlich ihrer Größenordnung verteilt sein dürften. Darauf weist auch die Verteilung der Grundgesamtheit hin, da bei den angeschriebenen Kreditinstituten deutlich mehr Kreditinstitute der Größenklassen 2 und 3 vorhanden waren, als bei den anderen Klassen. Nach der Überprüfung dieses Kriteriums wird des Weiteren das Einsatzgebiet der Befragten überprüft.

### **5.1.2.3. Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich der Einsatzgebiete der Befragten**

In dem Fragebogen wurde das berufliche Einsatzgebiet der Befragten anhand von 6 möglichen Betätigungsfeldern mit abgefragt. Mit diesem Merkmal sollte die Aussagefähigkeit der Studie nochmals überprüft werden. Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben in den MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute) haben die Kreditinstitute eine abteilungsorganisatorische Trennung der Bereiche Markt<sup>267</sup>, Marktfolge<sup>268</sup> sowie Stabsabteilungen (wie z. B. Innenrevision) vorzunehmen.<sup>269</sup> Diese Trennung ist in der Praxis damit bei jedem Kreditinstitut vorhanden und sollte sich somit auch in der Studie in einem vergleichbaren Verhältnis widerspiegeln. Wie aus der Abbildung in Anlage 53 ersichtlich, ist das Betätigungsfeld 2 (Markt/Vertrieb) deutlich stärker ausgeprägt als die anderen Cluster. Auch diese Stichprobenverteilung entspricht der Verteilung der Grundgesamtheit. Abgeglichen mit dem Kennziffersystem<sup>270</sup> des Genossenschaftsverbandes Bayern deckt sich die Verteilung mit der des bayerischen Durchschnitts. Die Verteilung der Stichprobe deckt sich demnach mit jener, der diesbezüglichen Grundgesamtheit.

Nachdem keines der überprüften Kriterien Schlussfolgerungen zulässt, dass die Untersuchungsergebnisse eine nicht repräsentative Stichprobe bezüglich der Grundgesamtheit widerspiegeln, kann die Rücklaufquote der Fragebögen näher untersucht werden.

### **5.1.3. Die Rücklaufquote**

Nachdem, wie zuvor bereits dargestellt, insgesamt rund 4.000 Fragebögen verschickt bzw. Mitarbeiter in Kreditinstituten per Mail direkt gebeten wurden, an der Studie teilzunehmen, konnte ein verwertbarer Rücklauf von 817 Fragebögen bzw. Onlineformularen dokumentiert

<sup>267</sup> Mit dem Bereich Markt ist der Vertrieb bzw. die Einheiten im direkten Kundenkontakt zu verstehen.

<sup>268</sup> Marktfolgeabteilungen oder interne Abteilungen sind nachgelagerte Verwaltungsfunktionseinheiten, die nach dem Markt ihre Arbeit aufnehmen (wie z. B. Kreditabteilung, Zahlungsverkehr usw.).

<sup>269</sup> Deutsche Bundesbank, 2012, S.20

<sup>270</sup> Kennziffersystem 2012

werden. Somit nahmen an der Studie insgesamt 817 Teilnehmer teil, deren Fragebögen für die Auswertung geeignet waren. Da die Studie anonym durchgeführt wurde, konnte die absolute Anzahl der beteiligten Kreditinstitute nicht exakt ermittelt werden. Anhand der teilweise auf den Kuverts vorhandenen Absenderangaben konnten aber insgesamt 68 Kreditinstitute identifiziert werden. Nachdem aber, infolge Nutzung der Anonymitätssicherung, einige Kuverts keine Absenderdaten erhielten und zudem etwa 1/3 der Befragten die Onlinevariante der Studie wählte, kann unterstellt werden, dass deutlich mehr als die 68 identifizierten Kreditinstitute teilgenommen haben. Neben der Rücklaufquote wurde in einem nächsten Schritt auch die Qualität der Fragebögen näher untersucht.

#### **5.1.4. Qualität der Fragebögen**

Bei der Qualität der Studie in Bezug auf ein sorgfältiges, fachkundiges Ausfüllen der Fragebogen lässt sich ein erfreulich hohes Niveau feststellen. Da die Onlinevariante des Fragebogens so erstellt war, dass Fehler faktisch ausgeschlossen waren,<sup>271</sup> konnten nur die Papier-Fragebögen Fehler enthalten. Insgesamt sind 829 Fragebögen beim Autor angekommen. Hiervon mussten 12 Fragebögen im Vorfeld bereits aussortiert werden, da dieser entweder gar nicht oder nur teilweise beantwortet wurden. Die dann verbleibenden 817 Teilnehmer haben die Fragebögen vollständig und richtig ausgefüllt. An unvollständigen Fragebögen kam letztendlich nur einer, der einzig bei der Frage F1 keine Antwort enthielt, mit in die Auswertung. Dies wurde jedoch bei der Auswertung der Frage berücksichtigt und mit dokumentiert. Bei der Frage A3 („Welche Ausbildung besitzen Sie?“) wurden, anstatt der erlaubten Einfachantwort in einigen Fällen mehrere Antworten angekreuzt, weil die Teilnehmer gelegentlich auch eine Mehrfachausbildung besitzen. Hier wurde bei der Erfassung der Antworten nur jeweils der höchste Ausbildungsstand übernommen. Die weiteren Fragen in der Studie selbst wurden von den Teilnehmern plausibel und eindeutig beantwortet. Es kamen keine weiteren Doppel- oder Mehrfachantworten vor. Es wurde auch untersucht, ob bei den Teilnehmern beispielsweise auffällige Häufungen bei den neutralen Antworten vorkamen. Wenn sich beispielsweise zu viele Teilnehmer aller 29 Fragen, bei denen eine Einstufung innerhalb der Skala von -3 bis zu +3 erforderlich war, durch Ankreuzen von 0 neutral verhalten hätte, würden die Fragebögen kein sinnvolles Ergebnis aufweisen. Ein solches Verhalten konnte jedoch nicht festgestellt werden, da über 90% der Fragebögen weniger als 10-mal eine der Fragen mit neutral bewerteten.

---

<sup>271</sup> Es waren nicht mehr als die zulässigen Antworten möglich, ein unvollständiger Fragebogen konnte nicht versandt werden.

Nach dem die Rücklaufphase abgeschlossen und die Qualität der Fragebögen festgestellt war, wurde mit der Aufbereitung und Auswertung der Daten mittels Unterstützung durch die Software, welche im nächsten Unterkapitel näher beschrieben ist, begonnen.

## 5.2. Aufbereitung und Auswertung der Daten mit SPSS<sup>272</sup>

Die, mit dem zuvor beschriebenen Vorgehen, erhobenen Daten der quantitativen Untersuchung fließen nun in die anschließende Datenauswertung, mittels der Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics, ein.<sup>273</sup> Bei dem Programm IBM® SPSS® handelt es sich um ein Programmpaket für die statistische Auswertung von Daten.<sup>274</sup> Die Phasen der Datenauswertung der Studie orientieren sich an der folgenden Abbildung:

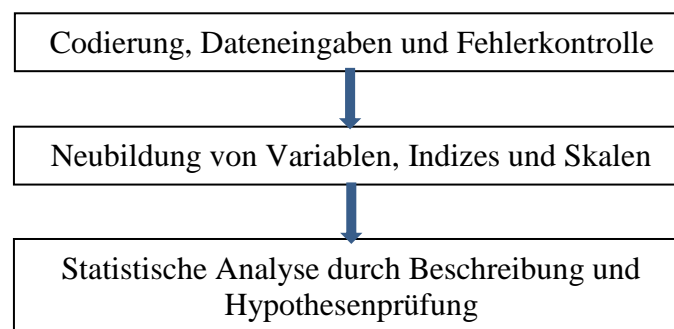


Abbildung 8: Phasen der Datenauswertung<sup>275</sup>

Analog zur vorstehenden Abbildung, wurden die ausgefüllten Fragebögen einer grundlegenden Fehlerkontrolle (z. B. sind alle Fragen ausgefüllt, ist bei den Fragen, bei denen nur eine Antwort möglich war, nicht mehr als eine Antwort vorhanden, usw.) unterzogen und anschließend codiert<sup>276</sup> (je Benotung wurde in laufende numerische Daten umcodiert, wie z. B. Antwortmöglichkeit -3 = 1, Antwortmöglichkeit -2 = 2 usw.) und (letztendlich manuell) in das Statistikprogramm übertragen. Nach der Übertragung fand in Stichproben nochmals eine Datenkontrolle der erfolgten Eingaben statt. Zudem wurden logische Kontrollen und Konsistenzprüfungen (z. B.: sind die codierten Antworten alle in der Bandbreite der möglichen Eingabe vorhanden? etc.) durchgeführt, um formale Bedenken gegenüber einer Falscherfassung auszuschließen.<sup>277</sup> Eine automatische Übertragung der Daten in das Statistikprogramm war aufgrund fehlender technischer Voraussetzungen, wie z. B. Hochleistungsscanner mit automatischer Texterkennung und Auswertungsmöglichkeit, sowie unterschiedlicher Zugangswege, wie Onlinefragebogen und auch Fragebogen auf Papier,

<sup>272</sup> Bei SPSS handelt es sich um ein eingetragenes Markenzeichen der Firma IBM

<sup>273</sup> Vgl. Berger, 2010, S.162

<sup>274</sup> Vgl. Angele, 2012, S.5

<sup>275</sup> Vgl. Mayer, 2006, S.102

<sup>276</sup> Vgl. Friebertshäuser/Langer/Pregel, 2009, S.285

<sup>277</sup> Vgl. Mittag, 2011, S.180



nicht möglich. In einer zweiten Phase wurden bei fast allen Fragen neue Variablen, Indizes und Skalen gebildet.<sup>278</sup> So wurde z. B. bei allen Fragen von den sieben möglichen Antworten auf eine Dreiteilung (Zustimmung, Ablehnung oder Neutral) umformiert. In der letzten Phase wurden letztendlich die Auswertungen vorgenommen, die Ergebnisse dokumentiert und die Hypothesen überprüft.<sup>279</sup> Das erhobene, erfasste und codierte Datenmaterial hat hierbei eine Fülle von Auswertungs- und Analysemöglichkeiten, auf die zu einem späteren Zeitpunkt dieser Auswertung noch detailliert eingegangen wird, geliefert.<sup>280</sup>

Nach der Darstellung der Methoden der Datenerhebung, der Datenauswertung sowie einer generellen Überprüfung des Datenmaterials hinsichtlich entstandener Klumpenrisiken, die ein eventuelles Schließen von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit erschwert oder erst gar nicht möglich gemacht hätten<sup>281</sup>, folgt im nächsten Unterkapitel die Darlegung der Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung.

### **5.3. Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung**

Bevor die eigentliche Auswertung des Datenmaterials erfolgt, wird in diesem Unterkapitel die Methodik der mathematischen bzw. statistischen Auswertung dargestellt. Bei der mathematisch-statistischen Auswertung der Studie wurden in der Statistik und für die Auswertung solcher Fragebögen die üblichen, einschlägigen Verfahren angewandt, welche im Folgenden näher beschrieben werden.

Verwendet werden der Mittelwert, der Standardfehler, die Unter- und Obergrenze des 95% Konfidenzintervalls des Mittelwertes, das 5% getrimmte Mittel, der Modalwert, der Median, die Varianz, die Standardabweichung, das Minimum, das Maximum, die Spannweite sowie der Interquartilsbereich. Zudem wurden Korrelationen nach Spearman sowie die 2-seitige Signifikanz innerhalb der genannten Korrelationen berechnet. Abschließend wurde mittels des t-Test und anhand der mit den statistischen Eingangsfragen erhobenen Unterscheidungsmerkmale (z. B. um Unterschiede zwischen kleineren und größeren Banken zu überprüfen) weitere Hypothesentests durchgeführt, bei der die vorgenannten Verfahren teilweise mit einbezogen wurden. Aus dieser Fülle mathematisch-statistischer Auswertungsmöglichkeiten lassen sich später umfangreiche Befunde ableiten. Die Methodik

---

<sup>278</sup> Vgl. Seipel/Rieker, 2003, S.176

<sup>279</sup> Vgl. Lindemann, 2005, S.153

<sup>280</sup> Vgl. Koch, 2004, S.218

<sup>281</sup> Vgl. Rosenkranz/Missler-Behr, 2005, S.151

bzw. die vorgenannten einzelnen Verfahren sind in Anlage 66, auf die hier verwiesen wird, detailliert beschrieben und erläutert.

Nachdem die Methodik der Datenerhebung sowie der Datenauswertung bearbeitet wurde, wird sich das folgende Hauptkapitel mit der empirischen Analyse bzw. mit der Auswertung der Forschungsstudie befassen.

## **6. Empirische Analyse**

In diesem Hauptkapitel wird die Ableitung der statistischen Ergebnisse aus der Datenerhebung sowie deren Kommentierung dargestellt. Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Fragestellungen nochmals erwähnt und die jeweils erzielten statistischen Untersuchungsergebnisse im Anschluss gezeigt. Der Fragebogen ist in die sieben folgenden Bereiche untergliedert:

- a) Statistische Eingangsfragen
- b) Standard-Führungsstile
- c) Situative Führungsansätze
- d) Stellen bzw. Stellenbeschreibung
- e) Wissensfragmente
- f) Innovation
- g) Strukturen

Die im Anschluss folgenden Unterkapitel 6.1 bis 6.7 orientieren sich an der vorgenannten Struktur. In den Übersichten sind, jeweils verkürzt, die Antworten und, in Klammern, die für diese Antwortmöglichkeit gewählte Codierung ersichtlich. Alle, in den Übersichten „Ergebnisse zur Frage ...“ angegebenen, Werte, wie z. B. die Standardabweichung, beziehen sich jeweils auf die bereits codierten Werte. Die Umcodierung hat dabei keinen Einfluss auf die Statistik sowie deren Aussagekraft. In Unterkapitel 6.8 wird zum Abschluss noch eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Hauptkapitels dargestellt.

### **6.1. Fragenbereich „Statistische Eingangsfragen“**

Bei den Fragen A1 bis A8 handelt es sich um allgemeine statistische Eingangsfragen, die, neben dieser Darstellung, auch an anderer Stelle, z. B. zur Überprüfung der Repräsentativität, zur Berechnung der Korrelationen und für die Hypothesentest mittels t-Test als Einflussfaktor (Unterscheidungsmerkmale) benötigt wurden. So wurde anhand dieser statistischen Eingangsfragen untersucht, ob sich beispielsweise die Ergebnisse von kleinen oder großen Banken, zufriedenen oder unzufriedenen Mitarbeitern, Mitarbeitern aus dem Markt- oder den

Marktfolgebereichen etc. unterscheiden. Die Auswertung dieser Fragen ist in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt.

### **6.1.1. Frage A1 (Wie alt ist die direkte Führungskraft?)**

Mit dieser Frage wurde das Alter der direkten (vorgesetzten) Führungskraft der Teilnehmer abgefragt. Grund dieser Frage war unter anderem, eventuelle Abweichungen aufgrund beispielsweise unerfahrenen Führungskräften, festzustellen zu können. Zur Antwort standen die Bereiche, „jünger als 25“ (8)<sup>282</sup>, „zwischen 25 und 35“ (64), „zwischen 35 und 45“ (221) sowie „älter als 45“ (524). Es hat sich die in der Anlage 56 dargestellte Verteilung der Antworten ergeben. Für die Hypothesentest mittels des t-Tests wurden die in der Tabelle in Anlage 56 dargestellten Antwortbereiche in die zwei Ausprägungen „bis 45 Jahre“ (293) und „älter als 45 Jahre“ (524) zusammengefasst. Die zusammengefassten Ergebnisse können ebenfalls der Tabelle in Anlage 56 entnommen werden. Es lässt sich bei dieser Gruppierung erkennen, dass knapp 2/3 der Führungskräfte älter als 45 Jahre sind. Bei der Auswertung der Fragen ab dem Fragenteil B wurde mittels des T-Tests jeweils mit untersucht, ob sich die Ergebnisse bei älteren Führungskräften von denen jüngerer Führungskräfte unterscheiden.

### **6.1.2. Frage A2 (Wie lange ist die aktuelle Führungskraft bereits der Vorgesetzte?)**

Mit der Frage A2 wurde ermittelt, wie lange die aktuelle Führungskraft bereits Vorgesetzter ist. Hintergrund der Frage war, festzustellen, inwieweit die Teilnehmer die zu untersuchende Führungsleistung überhaupt beurteilen können. Wenn beispielsweise bei der überwiegenden Anzahl der Teilnehmer die Führungskraft gerade erst gewechselt hätte, wäre das Ergebnis vermutlich nicht verwendbar gewesen. Die Teilnehmer konnten zwischen den Antwortmöglichkeiten „weniger als 1 Jahr“ (123)<sup>283</sup>, „mehr als 1 Jahr und weniger als 5 Jahre“ (347), „mehr als 5 Jahre und weniger als 10 Jahre“ (189) sowie „mehr als 10 Jahre“ (158) auswählen. Die Antworten für die Hypothesentests durch den t-Test wurden wieder in zwei Ausprägungen („weniger als 5 Jahre“ (470) und „mehr als 5 Jahre“ (347)) zusammengefasst. Die ausführlichen Ergebnisse können der Anlage 57 entnommen werden. Bei dieser Gruppierung ist erkennbar, dass rund 58% der Führungskräfte noch keine 5 Jahre der jeweilige Vorgesetzte der Befragten war. Anhand der Aufteilung wurde bei der Auswertung der Fragen mittels des T-Tests zudem mit untersucht, ob sich Ergebnisse anhand dieses Kriteriums differieren.

<sup>282</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>283</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

### 6.1.3. Frage A3 (Welche Ausbildung besitzen Sie?)

Die Frage lautete „Welche Ausbildung besitzen Sie?“ Mit dieser Frage sollte abgeklärt werden, ob die mitwirkenden Teilnehmer auch das „normale“ Bild in einer Bank widerspiegeln. Würden beispielsweise nur Auszubildende teilnehmen, wäre das Ergebnis nicht repräsentativ. Die Teilnehmer konnten aus den Antwortmöglichkeiten „Auszubildender“ (11)<sup>284</sup>, „ohne Bankausbildung“ (36), „mit Bankausbildung“ (291), „Fachwirt/Betriebswirt/Vergleichbares“ (394) sowie „Hochschul-/Universitätsabschluss“ (85) auswählen. Sofern ein Teilnehmer mehr als eine Antwort angegeben hatte, wurde der höchste Grad der Ausbildung erfasst. Bis auf wenige Ausnahmen (5,8%) besitzen fast alle Befragten mindestens eine Bankausbildung. Knapp die Hälfte (48,2%) kann zudem einen Fachwirt, Betriebswirt oder eine vergleichbare Zusatzqualifikation aufweisen. Ca. 10% der Teilnehmer haben einen Hochschul- bzw. Universitätsabschluss. Die Qualität der Teilnehmer der Studie hinsichtlich deren Ausbildungsstand kann deshalb als gut bezeichnet werden. Zur Untersuchung mittels des T-Tests wurden die Antworten in die zwei Ausprägungen („mit und ohne Bankausbildung“ (338) und „Fachwirt und höhere Ausbildung“ (479)) differenziert. Die ausführlichen Ergebnisse sind in Anlage 58 zusammengefasst. Rund 59% der Teilnehmer verfügen über eine Zusatzausbildung zum Bankfachwirt oder eine höherwertige Ausbildung. Durch diese generelle Aufteilung wurde bei der Auswertung der Fragen mit darauf geachtet, ob sich anhand dieser Kriterien besondere Auffälligkeiten festzustellen sind, die die Qualität der Untersuchung stark beeinflussen können.

### 6.1.4. Frage A4 (Wie hoch war die Bilanzsumme?)

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer die Bilanzsumme ihres Instituts angeben. Zur Auswahl standen die Größenbereiche „kleiner als 100 Mio. Euro“ (61)<sup>285</sup>, „zwischen 100 Mio. Euro und 500 Mio. Euro“ (351), „zwischen 500 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro“ (306), „zwischen 1 Mrd. Euro und 5 Mrd. Euro“ (90) sowie „größer als 5 Mrd. Euro“ (9). Damit sollte die Möglichkeit eröffnet werden, gegebenenfalls Unterschiede bei den Auswertungen in Bezug auf Streuungsklumpen in „kleine“ und „größere“ Banken vorzunehmen. Rund 43% der Teilnehmer sind in Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von 100 Mio. Euro bis zu 500 Mio. Euro beschäftigt. Zusammengefasst (bis 500 Mio. Bilanzsumme (kleine Banken) (412) und mehr als 500 Mio. Bilanzsumme (große Banken)(405)) ergeben sich die in der Tabelle der Anlage 59 dargestellten Ergebnisse. Rund die Hälfte der Teilnehmer arbeitet in kleineren

<sup>284</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>285</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

Banken und rund die Hälfte in größeren Banken. Anhand dieser Verteilung wurde bei der Auswertung der Fragen zusätzlich mit erfasst, ob sich hieraus unterschiedliche Ergebnisse feststellen lassen.

### **6.1.5. Frage A5 (Um welche Art von Kreditinstitut handelt es sich?)**

Mit dieser Frage wurde bei den Teilnehmern abgefragt, um welche Art von Kreditinstitut es sich bei ihrem Institut handelt. Diese Frage sollte statistischen Zwecken dienen. Da die Studie zu einem überwiegenden Teil an Genossenschaftsbanken versandt wurde, sollten die ausgefüllten Fragebögen auch zum größten Teil von Mitarbeiter in Genossenschaftsbanken zurückgeschickt werden. Es standen die drei Antwortmöglichkeiten „Genossenschaftsbank“ (804)<sup>286</sup>, „Sparkasse“ (9) und „Privat/Großbank“ (4) zur Auswahl. Die sich ergebende Verteilung wird ausführlich in Anlage 60 gezeigt. Obwohl die Fragebogen auch an einige Sparkassen und vereinzelt Privat/Großbanken versandt wurden, war die Teilnahmequote hier sehr gering. Die größte Rücklaufquote mit knapp 98% konnte bei den Genossenschaftsbanken erreicht werden. Nachdem bei dieser Frage fast nur eine der Antwortmöglichkeiten verwendet wurde, sind alle, in der Tabelle enthaltenen Werte, sehr eindeutig. Eine Unterscheidung anhand dieses Kriteriums ist damit nicht möglich, da der Bereich der Nichtgenossenschaftsbanken nicht über eine ausreichende Masse verfügt, aussagefähige Differenzierungen vorzunehmen. Eine tiefere Untersuchung anhand dieses Kriteriums konnte somit nicht weiter erfolgen.

### **6.1.6. Frage A6 (In welchem Einsatzgebiet sind Sie tätig?)**

Bei der Beantwortung dieser Frage konnten die Teilnehmer angeben, in welchem Einsatzgebiet diese derzeit tätig sind. Es standen die Möglichkeiten „Azubi“ (11)<sup>287</sup>, „Markt/Vertrieb“ (388), „Marktfolge/Produktion“ (201), „Stabsabteilung“ (126), „Vorstand/Geschäftsführung“ (37) sowie „anderer Bereich/Abteilung“ (54) zur Verfügung. Die Frage wurde gewählt, um zu überprüfen, ob eine ausgewogene, bzw. dem tatsächlichen Einsatz der Mitarbeiter in der Praxis entsprechende, Verteilung der teilnehmenden Mitarbeiter vorhanden ist. So sollte beispielsweise ausgeschlossen werden, dass im Extremfall nur Auszubildende oder nur Vorstände an der Studie teilnehmen. Zur Durchführung des Hypothesentests mittels t-Test bzw. zur Analyse der Abweichungen der Mittelwerte wurden die Antworten in die zwei Ausprägungen „Markt“ (388) und „alle nicht Markt“ (429) zusammengefasst. Die zusammengefassten Ergebnisse können den Tabellen der Anlage 61

<sup>286</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>287</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

entnommen werden. Rund die Hälfte der Befragten (47,5%) ist derzeit am Markt/Vertrieb eingesetzt. Die andere Hälfte (52,5%) der Befragten teilt sich auf die restlichen Bereiche einer Bank auf. Auf die weiteren Erläuterungen zu dieser Fragestellung in Abschnitt 5.1.2.3 (Überprüfung der Repräsentativität hinsichtlich der Einsatzgebiete der Befragten) soll hier noch verwiesen werden. Bei der Auswertung der Fragen ab dem Fragenteil B wurde jeweils mit untersucht, ob die Ergebnisse der Teilnehmer des Marktes sich von den Ergebnissen der anderen Bereiche unterscheiden.

### **6.1.7. Frage A7 (Wie lange ist die Dauer Ihrer Betriebszugehörigkeit?)**

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit angeben. Als Antwortmöglichkeiten standen „weniger als 1 Jahr“ (26)<sup>288</sup>, „zwischen 1 und 5 Jahren“ (124), „zwischen 5 und 10 Jahren“ (131) sowie „mehr als 10 Jahre“ (536) zur Auswahl. Mit dieser Frage sollte überprüft werden, ob die Teilnehmer die Führungsleistung ihrer Führungskraft auch wirklich beurteilen können. Wäre der überwiegende Teil der Teilnehmer erst kurze Zeit in der Bank, könnte eine Führungsleistung vermutlich kaum umfassend beurteilt werden. Auch die vorstehenden aufgezeigten Kriterien wurden auf zwei Bereiche (Betriebszugehörigkeit bis 10 Jahre (281) und mehr als 10 Jahre(536)) komprimiert. Die ausführliche Darstellung der, zur dieser Frage gemessenen, Ergebnisse ist in Anlage 62 dargestellt. Diese Auswertung hat ergeben, dass rund 65% der Befragten bereits mehr als 10 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen können. Die Teilnehmer waren damit deutlich in der Lage, die Führungsqualität in ihrer Bank zu beurteilen. Ob es anhand dieser Unterscheidungsmerkmale zu unterschiedlichen Ergebnissen kam, wurde ebenfalls untersucht.

### **6.1.8. Frage A8 (Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Instituts ein?)**

Mit dieser Fragestellung wurde bei den Teilnehmern abgefragt, wie sie den Erfolg ihres Instituts in der Vergangenheit (z. B. im Vergleich zum Verbandsdurchschnitt) einschätzen. Hintergrund dieser Frage war, eventuelle negative Wahrnehmungen bei „schlechten“ bzw. Problembanken gegebenenfalls auswerten zu können, da diese Teilnehmer vermutlich aufgrund der wirtschaftlichen Schieflage der Bank und eines damit verbundenen, eventuellen Frustrationspotenzials die Ergebnisse beeinträchtigen könnten. Es standen die Auswahlmöglichkeiten „stark unterdurchschnittlich“ (5)<sup>289</sup>, „unterdurchschnittlich“ (53), „durchschnittlich“ (390), „überdurchschnittlich“ (326) und „stark überdurchschnittlich“ (43)

<sup>288</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>289</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

zur Verfügung. Die auf die beiden Kriterien bezüglich des Geschäftserfolgs max. durchschnittlich (448) und überdurchschnittlich (369) vorgenommene Komprimierung, sowie die weiteren Ergebnisse, sind in den Tabellen der Anlage 63 dargestellt. Rund 55% der Befragten schätzen den Erfolg ihres Instituts als max. durchschnittlich ein. Die verbleibenden rund 45% der Befragten schätzten ihr Institut als überdurchschnittlich bzw. als stark überdurchschnittlich ein. Es lässt sich festhalten, dass tendenziell eher Teilnehmer aus wirtschaftlich erfolgreichen Kreditinstituten an der Studie teilgenommen haben und eine nennenswerte Anzahl von Teilnehmern von „Problembanken“, welche gegebenenfalls das Ergebnis beeinträchtigen könnten, nicht teilgenommen haben. Auch anhand dieser Ausprägungen werden die Ergebnisse näher untersucht.

### **6.1.9. Frage A9 (Wie schätzen Sie Ihre eigene, generelle Arbeitszufriedenheit ein?)**

Um die Grundeinstellung der Teilnehmer zur ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit abzufragen, lautete diese Frage: „Wie schätzen Sie Ihre eigene, generelle Arbeitszufriedenheit ein?“. In einem späteren Teil des Fragenbogens werden beispielsweise die Teilnehmer zudem noch zu einer möglichen Veränderung ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Zur Auswahl standen insgesamt sechs Möglichkeiten von „Ich bin sehr zufrieden“ (160)<sup>290</sup> über „Ich bin zufrieden (527), „Ich mache meine Arbeit (29), „Ich könnte deutlich zufriedener sein (42), „Ich bin nicht zufrieden (36) bis zu „Ich bin frustriert und möchte mich beruflich verändern“ (23) zur Verfügung. Die ersten beiden Antwortmöglichkeiten („Ich bin sehr zufrieden“ und „Ich bin zufrieden“) können generell die Arbeitszufriedenheit der Befragten als „zufrieden“ einstufen, während die restlichen Antwortmöglichkeiten auf eine tendenzielle „Unzufriedenheit“ hindeuten. Die obigen Ergebnisse wurden anhand der beiden Ausprägungen der eigenen Arbeitsleistung „max. zufrieden“ (687) und „nicht zufrieden“ (130), wie in der Tabelle der Anlage 64 dargestellt, zusammengefasst. Rund 15,9% der Befragten sind demnach tendenziell eher nicht zufrieden. Die restlichen rund 84% sind eher zufrieden. Es ist hier bereits ersichtlich, dass die Befragten weitestgehend mit ihrer empfundenen Arbeitsleistung zufrieden sind. Bereits vor Jahren konnte hierzu nachgewiesen werden, dass „weiche Faktoren“, darunter vor allem die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, häufig zu selten berücksichtigt werden.<sup>291</sup> Es gilt daher zu überprüfen, ob eine empfundene Zufriedenheit von Beschäftigten in Kreditinstituten aus den verschiedensten Gründen Einfluss auf die Vertriebsleistung, die Produktivität und die Innovationsfähigkeit haben wird. In den weiteren

<sup>290</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>291</sup> vgl. Matiaske/Mellewig (2001), S.7 ff

Abschnitten dieser Studie, bei den Auswertungen zu den einzelnen Fragen, wird dies noch näher untersucht werden. Gerade bei dieser Aufteilung der Arbeitszufriedenheit ergaben sich bei insgesamt 18 Fragen signifikante Unterschiede der Mittelwerte. Damit deutet schon viel darauf hin, dass die Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitsleistung zufrieden sind, die meisten Fragen vermutlich anders beantworten werden, als die Mitarbeiter, die mit ihrer eigenen Arbeitsleistung nicht zufrieden sind.

### **6.1.10. Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?)**

Mit dieser Frage wurde ermittelt, ob die Befragten mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft zufrieden sind. So sollten die Teilnehmer zum Start der Studie eine Einschätzung der erlebten Führungsleistung ihrer Führungskraft abgeben. Das Festhalten dieses Istzustandes war erforderlich, um mögliche Abweichungen bei einer Veränderung der Führung besser beurteilen zu können. Zur Auswahl standen fünf Möglichkeiten von „Ja, ich bin sehr zufrieden“ (221)<sup>292</sup> über „Ja, ich bin so zufrieden“ (362), „Weder zufrieden noch unzufrieden“ (136), „Nein, ich bin nicht zufrieden (77) bis zu „Nein, ich bin absolut nicht zufrieden“ (21). Die ersten beiden Antwortmöglichkeiten deuten darauf hin, dass die Befragten mit der Führungsleistung eher zufrieden sind. Dem entgegen deuten die beiden letzten Antwortmöglichkeiten darauf hin, dass die Befragten mit der erlebten Führungsleistung eher unzufrieden sind. Die dritte Antwortmöglichkeit (weder „zufrieden“ noch „unzufrieden“) ist „neutral“ und wird daher weder der einen noch der anderen Ausprägung zugeordnet. Die Tabelle der Anlage 65 lässt erkennen, dass insgesamt 71,4% der Befragten mit der Führungsleistung ihrer Führungskraft zufrieden sind. 16,6% haben „neutral“ gewählt und sich für keine der wertenden Dimensionen („zufrieden“ oder „unzufrieden“) entschieden. Die verbleibenden 12,0% sind mit der erhaltenen Führungsleistung nicht zufrieden. Die obigen Einzelergebnisse wurden, wie in der ebenfalls in Anlage 65 dargestellten Tabelle, auf die beiden Ausprägungen mit der Führungsleistung „zufrieden“ (583) und „nicht zufrieden“ (234) zusammengefasst, wobei hier die neutralen Antworten, der Ausprägung „nicht zufrieden“<sup>293</sup> zugeordnet wurden. Es deutet viel darauf hin, dass die Befragten weitestgehend mit der Führungsleistung ihrer Führungskraft zufrieden sind und nicht schon im Ansatz irgend etwas „Neues“ begrüßen, nur um „die alte, bisherige“ Führung endlich loswerden zu können. Ob dies auch Auswirkungen auf eine unterschiedliche

<sup>292</sup> Die Zahl in der Klammer gibt jeweils die Anzahl der Nennungen wieder

<sup>293</sup> Es deutet viel darauf hin, dass die Teilnehmer, die nicht expliziert „zufrieden“ angegeben haben, tendenziell eher „nicht zufrieden“ sind.



Beantwortung der weiteren Fragen hat, wurde bei den jeweiligen Fragen mit untersucht. Nachdem es häufig zu signifikanten Abweichungen (insgesamt 16-mal) von den Mittelwerten gekommen ist, scheint es so zu sein, dass die Teilnehmer, die mit der Führungsleistung ihrer Führungskraft zufrieden waren, häufig zu einer anderen Bewertung der Fragestellungen gekommen sind, als die Teilnehmer, die mit der Führungsleistung nicht zufrieden waren. Dieses Kriterium wurde zudem für die Bildung der Korrelationen in Abschnitt 6.9.2 und 6.9.4 benötigt.

## **6.2. Fragenbereich „Standard-Führungsstile“**

Alle Fragen zu diesem Themengebiet sollten mit den Ausprägungen -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beantwortet werden. Auch hier wurden die Antworten entsprechend codiert (siehe Werte in den Klammern). Ziel der Fragen in diesem Bereich war es, die Teil- bzw. Problematisierungshypothese 1 (Standardführungsstile nicht mehr ausreichend) zu überprüfen. Bezüglich der weiteren Ausführungen wird zudem auf Abschnitt 4.3.1 verwiesen. Die erste Frage B1 wird mit dem gesamten ausgewerteten Zahlenmaterial umfassend kommentiert. Bei den weiteren Fragen werden, neben der Darstellung der ausgewerteten Ergebnisse, nur die ermittelten Auffälligkeiten bzw. wichtige Kennzahlen kommentiert. Bei den diesbezüglichen Fragen konnten die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse festgehalten werden.

### **6.2.1. Frage B1 (Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet ...?)**

Die Teilnehmer sollten bei dieser Frage angeben, inwieweit sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet halten, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden. Die in Anlage 14 dargestellten Ergebnisse konnten dabei ermittelt werden. Die von den Teilnehmern gewählten Bewertungen wurden zu den dargestellten Dimensionen<sup>294</sup> zusammengefasst. Alle Beurteiler der codierten Antworten 1, 2 und 3 halten einen autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für eher nicht geeignet, um den zukünftigen Anforderungen an Führung gerecht zu werden und wurden deshalb in einem Cluster „Ablehnung“ zusammengeführt. Alle Befragten, die den Wert 4 angegeben haben, wurden auf „neutral“ belassen und alle, welche die Werte 5, 6 und 7 angegeben haben, wurden dem Cluster „Zustimmung“ zugeordnet. Die zusammengefassten Ergebnisse der Tabelle in Anlage 14 zeigen, dass 71,6% der Befragten einen autoritären bzw.

---

<sup>294</sup> Siehe Anlage 14

hierarchiebetonten Führungsstil als eher nicht geeignet ansehen, um zukünftigen, generellen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden. Nur 10% der Befragten halten diesen Führungsstil eher für den richtigen Führungsstil, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Nachdem die Bewertung dieser Fragestellung durch die Befragten mittels einer Bewertungsspanne von 1 bis 7 erfolgen sollte, wird das obige, statistische Ergebnis nachfolgend näher untersucht, um eine haltbare und abgesicherte Aussage treffen zu können. Hierzu wurde zunächst der arithmetische Mittelwert gebildet, welcher mit 2,82 im Bereich der „Ablehnung“ anfiel. Hinsichtlich der hier besonders wichtigen Analyse der Ausprägungen der Einigkeit der Befragten bei der Festlegung des Interpretationsergebnisses ist festzustellen, wie zerklüftet das Meinungsbild (Ausmaß der Verteilung der Antworten auf die Spanne des Benotungsschemas durch die Befragten) ist. Nur dadurch lässt sich tatsächlich sagen, wie stark die Werte streuen. Hierzu konnte die Studie eine Varianz von 2,21 und folglich eine Standardabweichung von 1,45 messen. Hinsichtlich der Bewertungsskala von 1 bis 7 und dem gefundenen Mittelwert von 2,82 ist die Meinungszerklüftung aller Befragten bei Varianz von 2,21 und damit Standardabweichung von nur 1,45 als relativ gering anzusehen, da die Spanne der Meinungszerklüftung, bei Standardabweichung von gerundet 1,5 und demnach rund 25% ausgenutzter Spannweite des gesamten Wertungshorizonts von 6 Rängen, in Anspruch nahm. Darüber hinaus konnte, unter Elimination der oberen wie unteren 5% statistischen „Ausreißer“-Bewertungen der Befragten, demnach also ein um 5% getrimmtes Mittel ein, das vorgefundene Ergebnis stabilisierender, Wert von 2,75 festgestellt werden. Ferner liegt der gefundene Median, also jene Bewertungsstufe, welche die Meinungszerklüftung in der Mitte nach oben wie unten zu gleichen Teilen aufteilt, bei 3. Zugleich wurde für das Interquartil, ausgehend vom Median 3 in einem Interquartilsbereich von 25% nach oben wie unten, nur ein Wert von 2 gemessen. Unter Bezugsetzung zur Grundgesamtheit N wird dies zudem unterstrichen, da der Standardfehler des Mittelwertes der Stichprobe n nur einen Wert von 0,051 aufwies und zugleich, bei einem gewählten Konfidenzintervall von 95%, eine Untergrenze von 2,72 mit Obergrenze von 2,92 den Rückschluss auf einen recht stabilen Erwartungswert auch für die Grundgesamtheit N zulässt. Als schlussendliches Faktum lässt sich feststellen, dass der statistische Modalwert, also der am häufigsten genannte Wert, mit 2 den gefundenen Meinungstrend deutlich unterstreicht. Auffällig bei den Ergebnissen zu dieser Fragestellung war, dass nur wenige Teilnehmer einen autoritären Führungsstil als für geeignet hielten. Weiter war auffällig, dass Teilnehmer, die jünger als 45 Jahre waren, einen autoritären Führungsstil noch mehr ablehnten, als die Teilnehmer, die älter als 45 Jahre waren ( $T(815) = -2,223$ ,  $p=0,026$ ). Einen weiteren, nennenswerten Unterschied zu diesen

Ergebnissen gab es aufgrund der Größenordnung der Banken. Die Befragten der kleineren Banken sind mit einem Mittelwert von 2,96 zwar auch noch im Bereich der Ablehnung, die Befragten der großen Banken lehnen dies aber mit einem Mittelwert von 2,68 stärker ab. Dieser Unterschied fiel im T-Test signifikant ( $T(815) = 2,707$ ;  $p = 0,007$ ) auf. Zudem konnten, in Verbindung mit der Frage C5, die in Abschnitt 6.9.1. dargestellten Zusammenhänge aufgezeigt werden, auf die hier bereits verwiesen wird. In Summe bedeutet das, dass die Befragten statistisch erwiesenermaßen der Auffassung sind, dass ein autoritärer bzw. hierarchiebetonter Führungsstil in den Kreditinstituten eher nicht mehr zukunftsfähig ist.

### **6.2.2. Frage B2 (Inwieweit halten Sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet ...?)**

In Umkehrung zur Frage B1 sollten die Teilnehmer bei dieser Frage bewerten, inwieweit sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet halten, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden. Die in Anlage 15 zusammengefassten Ergebnisse konnten festgestellt werden. Die Ergebnisse der Tabellen<sup>295</sup> zeigen, dass rund 6% der Befragten einen demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil als eher nicht geeignet ansehen, um den zukünftigen Anforderungen an Führung gerecht zu werden. Über 87% der Befragten halten diesen Führungsstil eher für den richtigen Führungsstil, um den zukünftigen Anforderungen an Führung in Kreditinstituten gerecht zu werden. Der arithmetische Mittelwert von 5,59, bei einer Varianz von 1,189 und einer Standardabweichung von 1,09, ist deutlich im Bereich der Zustimmung und zeigt hier ein recht eindeutiges Ergebnis auf. Auffällig war jedoch, dass sehr wenige Teilnehmer diesen Führungsstil generell ablehnten. Das Ergebnis verhält sich gegenläufig zu dem Ergebnis der Frage B1. Dies erscheint jedoch aus Sicht des Autors nachvollziehbar, da praktisch gegenläufige Führungsstile abgefragt wurden. Jeder, der einen eher autoritären Führungsstil befürwortet, wird einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil mutmaßlich tendenziell ablehnen. Zudem befürworteten die jüngeren Teilnehmer mit einem Mittelwert von 5,70 einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil noch höher, als die älteren Teilnehmer mit einem Mittelwert von 5,52. Diese unterschiedliche Bewertung spiegelt sich in dem Wert  $T(815) = 2,204$ ;  $p = 0,028$  signifikant wieder. Dieses Ergebnis war aus Sicht des Autors auch so zu erwarten, da in den zurückliegenden Jahren Erziehung, Schulbildung und der Umgang miteinander eher zunehmend kooperativer geprägt waren, als dies noch beispielsweise vor 40 oder 50 Jahren der Fall war. Im Ergebnis bedeutet das, dass die

---

<sup>295</sup> siehe Anlage 15

Befragten statistisch überwiegend zu dem Ergebnis kamen, dass als Führungsansatz eher ein demokratischer bzw. kooperativer Führungsstil in Kreditinstituten bevorzugt werden sollte.

### **6.2.3. Frage B3 (Inwieweit halten Sie einen „laissez-faire“ – Führungsstil für geeignet ...?)**

Die Frage zielte darauf ab, inwieweit diese nun einen „laissez-faire“-Führungsstil für geeignet halten, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden. Nachdem sich die Teilhypothese mit den Standardführungsstilen beschäftigt, wurde dieser noch fehlende, ebenfalls zu den Standardführungsstilen zählende, Führungsstil mit abgefragt. Die Ergebnisse der Darstellungen in Anlage 16 zeigen bereits auf einen ersten Blick, dass hier ein eher uneinheitliches Meinungsbild der Befragten vorliegt. Fünf der sieben Antwortmöglichkeiten erreichten jeweils einen Prozentwert von mehr als 10%. Werden die umcodierten Werte 1 bis 3 hier als statistisches Cluster zusammengefasst, ergeben sich jedoch einheitlichere Werte. Rund 64% lehnen den „laissez-faire“-Führungsstil eher ab. Nur rund 17% halten diesen Führungsstil eher für den richtigen, um den zukünftigen Anforderungen an die Führung in den Kreditinstituten gerecht zu werden. Der arithmetische Mittelwert von 2,83, bei einer Varianz von 2,562 und einer Standardabweichung von 1,601, liegt klar im Bereich der Ablehnung dieses Führungsstils. Signifikant auffällig ( $T(815)=5,939$ ,  $p=0,000$ ) war hier, dass gerade die Mitarbeiter mit einer Zusatzausbildung zum Bankfachwirt oder einen höheren Grad der Ausbildung diese Art von Führungsstil mit einem Mittelwert von 2,56 deutlich entschiedener ablehnen, als die Mitarbeiter mit einem eher geringeren Bildungsabschluss ( $MW=3,22$ ). Dies deutet darauf hin, dass die Teilnehmer sich vermutlich eher schwer taten, diesen Führungsstil genau einzuordnen bzw. keine konkrete Vorstellung des Führungsstils hatten, da zudem vergleichsweise viele Teilnehmer (insgesamt 157) die Frage mit neutral (= codierter Wert 4) beantwortet haben. Es zeigt sich daraus aber auch, dass die Teilnehmer ein Mindestmaß an Führung wünschen und sich nicht selbst (ohne Führung, ohne Regulation, Grenzen oder Vorgaben) überlassen werden wollen. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Befragten statistisch weitestgehend zu dem Schluss kamen, dass ein „laissez-faire“-Führungsstil in den Kreditinstituten eher nicht zukunftsfähig ist.

#### **6.2.4. Frage B4 (Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssen, um zukünftige Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)**

Bei dieser Frage sollte angegeben werden, inwieweit die Teilnehmer vermuten, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Folgendes<sup>296</sup> konnte festgestellt werden:

52,9% der Teilnehmer sind der generellen Auffassung, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssen. 17% der Teilnehmer wollten sich nicht festlegen. 30,1% halten die heutigen Führungsstile für zukünftig durchaus noch ausreichend. Der arithmetische Mittelwert konnte bei einer Standardabweichung von 1,451 und einer Varianz von 2,105 mit 3,63 festgestellt werden. Obwohl doch die Mehrheit der Teilnehmer eine Veränderung der Führungsstile für erforderlich hält, liegt der Mittelwert tendenziell noch im neutralen Bereich. Führungskräfte, die bereits länger als 5 Jahre die direkten „Vorgesetzten“ der Befragten waren, liegen hier mit einem Mittelwert von 3,75 noch weiter im neutralen Bereich als die Vorgesetzten, die noch keine 5 Jahre Führungskraft waren (Mittelwert hier 3,54). Die Abweichung war mit  $T(815) = -2,024$ ,  $p=0,043$  noch signifikant. Die max. durchschnittlich erfolgreichen Banken sehen mit einem Mittelwert von 3,46, im Vergleich zu den überdurchschnittlich erfolgreichen Banken mit einem Mittelwert von 3,85, eher, dass die heutigen Führungsstile für die Zukunft nicht mehr ausreichen. Diese Abweichung stellte sich mit  $T(815) = -3,835$ ,  $p=0,000$  als voll signifikant dar. Noch unterschiedlicher war die Abweichung der Mittelwerte bei dem Unterscheidungskriterium der eigenen Arbeitszufriedenheit. Die Teilnehmer, die zufrieden sind, sehen mit einem Mittelwert von 3,72 das Erfordernis nach einer Veränderung der Führungsstile deutlich geringer, als die unzufriedenen Teilnehmer (MW 3,17). Auch diese Abweichung der Mittelwerte erwies sich im T-Test als äußerst signifikant ( $T(815)=4,009$ ,  $p=0,000$ ). Noch deutlicher waren die Unterschiede bei den Teilnehmern, die mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft zufrieden bzw. nicht zufrieden waren. Die Teilnehmer, die mit der Führungsleistung zufrieden waren, erreichten einen Mittelwert von 3,81. Die mit der Führungsleistung unzufriedenen Teilnehmer kamen hier auf einen Mittelwert von 3,18 und gaben damit deutlich zum Ausdruck, dass die heutigen Führungsstile für die Zukunft nicht mehr ausreichen ( $T(815)=5,768$ ,  $p=0,000$ ). Die hier festgestellten Ergebnisse und Abweichungen bei den unterschiedlichen Kriterien erscheinen dem Autor insoweit plausibel. Erfolgreiche Banken

---

<sup>296</sup> Auf die in Anlage 17 enthaltenen Tabellen wird zusätzlich verwiesen

mit zufriedenen Mitarbeitern und Mitarbeiter, die heute bereits mit der Führungsleistung ihrer Führungskräfte zufrieden sind, werden daher eher weniger an einer Veränderung der Führungsstile interessiert sein. Die weniger erfolgreichen Banken und die Mitarbeiter, die mit der Führungsleistung und mit sich „selbst“ weniger zufrieden sind, machen dies auch an den Führungsstilen fest und „verlangen“ quasi dadurch eine Veränderung. Abschließend lässt sich bei dieser Frage somit festhalten, dass die Befragten statistisch überwiegend der Auffassung sind, dass heutige Führungsstile in den Kreditinstituten stark verändert werden müssen, um zukünftige Ansprüche an Führung per se noch erfüllen zu können.

### **6.2.5. Frage B5 (Inwieweit glauben Sie, dass sich heutige Führungsstile verändern müssen, um die zukünftigen Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)**

Hier wurden die Teilnehmer in erneuter Fragenumkehr gebeten anzugeben, inwieweit sie vermuten, dass heutige Führungsstile verändert werden müssten, um zukünftige Anforderungen an Führung erfüllen zu können. Folgende Ergebnisse<sup>297</sup> haben sich ergeben:

Es lässt sich feststellen, dass 69,3% der Befragten der Auffassung sind, dass die heutigen Führungsstile verändert werden müssen, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. 12,2% der Teilnehmer legten sich nicht fest. 18,5% der Befragten sind der Auffassung, dass heutige Führungsstile auch zukünftig so bleiben können. Es wurde ein arithmetischer Mittelwert von 3,26, bei einer Varianz von 1,705 und einer Standardabweichung von 1,306, festgestellt. Dieser Mittelwert liegt klar im Bereich der Ablehnung. Es kommt hier bereits klar zum Ausdruck, dass weitreichende Veränderungen bei den Führungsstilen der einzelnen Führungskräfte erforderlich sind. Auch bei dieser Fragestellung waren signifikante Abweichungen bei den Kriterien Erfolg der Banken, eigene Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungsleistung erkennbar. Es kam erneut zum Ausdruck, dass, je erfolgreicher und je zufriedener, desto geringer das Verlangen nach einer Veränderung ist. Auffällig hierbei war jedoch, dass selbst die mit der Führungsleistung zufriedenen Mitarbeiter mit einem Mittelwert von 3,40 noch im Bereich der Ablehnung sind und ebenfalls eine Veränderung für erforderlich halten. Dies deutet darauf hin, dass, aufgrund der stetig steigenden Anforderungen an Banken,<sup>298</sup> die Mitarbeiter erkennen, dass zukünftig die Anforderungen an die Führungskräfte sich ebenfalls erhöhen werden und hierfür eine

<sup>297</sup> Auf die zusätzlichen Darstellungen in Anlage 18 wird verwiesen

<sup>298</sup> Vgl. Unterkapitel 1.1

Veränderung der Führungsstile erforderlich wird. In Summe bedeutet das, dass die Befragten statistisch weitestgehend zu dem Schluss kamen, dass heutige Führungsstile verändert werden müssten, um zukünftige Anforderungen an Führung erfüllen zu können.

### 6.2.6. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Standard-Führungsstile“

Die Fragen aus dem Teilbereich B zu den „Standard-Führungsstilen“ stehen im direkten Zusammenhang mit der Teilhypothese 1 und teilweise auch mit der Teilhypothese 2. Die Übersicht der Ergebnisse der diesbezüglichen Fragen zur Beweisführung der Problematisierungshypothese 1 sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

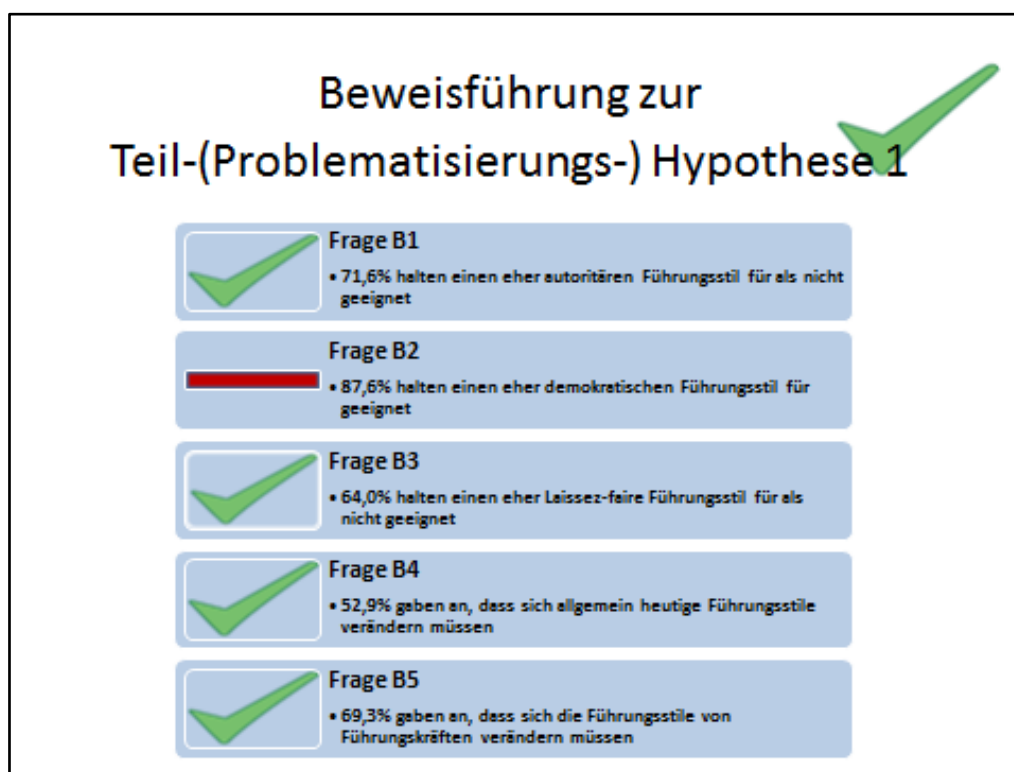


Abbildung 9: Übersicht zur Beweisführung Problematisierungshypothese 1

Gerade mit den Fragen B4 und B5 konnte, anhand der dargestellten Ergebnisse, nachgewiesen werden, dass Standard-Führungsstile von den Befragten weniger gut eingewertet wurden, künftige Anforderungen an Führungskräfte zu bewältigen. Die Frage B2 unterstützt zwar, wie erwartet, die Teilhypothese nicht, aber nachdem es sich hierbei um den quasi gegenteiligen Führungsstil im Vergleich zu Frage B1 handelt, hätte es verwundert, wenn auch dieser Führungsstil abgelehnt worden wäre. Das „situative Handeln“ scheint mithin bei den zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte ebenfalls nicht mehr ausreichend zu sein, da eine breite Mehrheit der Befragten den autoritären sowie den „laissez-faire“ Führungsstil

(siehe Ergebnisse der Fragen B1 und B3) als für nicht mehr geeignet ablehnten. Ein situativer Führungsstil bedient sich aber, je nach Situation, einzelner Elemente aus den genannten Führungsstilen.<sup>299</sup> Wenn diese Elemente jedoch nicht mehr akzeptiert werden können, *wäre auch ein situativer Führungsstil per se nicht mehr möglich.*<sup>300</sup> Abschließend lässt sich festhalten, dass in dem Fragenbereich „Standard-Führungsstile“ bei der überwiegenden Mehrheit der Fragen sowie mit recht prägnanten Ergebnissen, empirisch ermittelt werden konnte, dass Standard-Führungsstile zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte in Kreditinstituten nicht mehr ausreichend zu sein scheinen. Aus Sicht des Autors konnte insoweit bereits mit den Ergebnissen aus dem Fragenbereich B die Bestätigung für die Richtigkeit der Problematisierungshypothese 1 erbracht werden.

### **6.3. Fragenbereich „Situative Führung“**

Der Fragenbereich „Situative Führung“ beschäftigt sich mit den Fragen zur Beweisführung der Teil- bzw. Problematisierungshypothese 2. Damit soll überprüft werden, ob ein situativer Führungsstil bei den zukünftigen Anforderungen noch ausreichend ist. Die Fragen C1, C2a, C3, C4 und C5 zu diesem Themengebiet sollten mit den Wertungen -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beurteilt werden. Zu diesen Fragen konnten die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse festgehalten werden. Die Fragen C2b.) und C2c.) sollten mit ja bzw. nein beantwortet werden. Bei der Frage C5a.) war eine freie Eingabe möglich.

#### **6.3.1. Frage C1 (Inwieweit glauben Sie, dass heute eine Führungskraft in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen?)**

Die diesbezügliche Frage lautete: Inwieweit glauben Sie, dass eine Führungskraft heute in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen. Folgende Ergebnisse<sup>301</sup> wurden festgestellt:

Die Teilnehmer haben angegeben, dass sich 31,9% der Führungskräfte situativ nicht anpassen. 15,9% der Teilnehmer beantworteten diese Frage neutral. Die verbleibenden 52,1% der Befragten waren der Auffassung, dass Führungskräfte in der Lage sind, sich der jeweils erforderlichen Führungssituation anzupassen. Der zunächst gebildete arithmetische Mittelwert

<sup>299</sup> Vgl. Polzin/Weigl, 2009, S.30

<sup>300</sup> Vgl. Joka, 2002, S.16/17

<sup>301</sup> Weitere Tabellen siehe Anlage 19



konnte bei einer Varianz von 2,208 und eine Standardabweichung von 1,486 mit 4,28 festgestellt werden. Obwohl die Mehrheit der Teilnehmer angab, dass sich die Führungskräfte an die erforderliche Führungssituation anpassen, liegt der Mittelwert im neutralen Bereich, da der größte Block der Teilnehmer (siehe Modalwert von 5) nur den geringsten Wert im positiven Bereich (=Zustimmung) gewählt hatte. Während sich bei dem Kriterium Alter der Führungskraft, Größe der Bank sowie Erfolg der Bank die signifikanten Abweichungen eher in einer geringen Abweichung der Mittelwerte widerspiegeln, gibt es gerade bei den beiden Kriterien der Zufriedenheit deutliche Abweichungen der Mittelwerte. Je höher das Niveau der eigenen Arbeitszufriedenheit sowie mit der Führungsleistung der direkten Führungskraft ist, desto mehr passt sich die Führungskraft an die jeweilige Situation an. Ist die Zufriedenheit in der Umkehrung nicht gegeben, hatte sich die Führungskraft nicht an die jeweilige Situation angepasst. Die Mittelwerte waren hier mit 3,28 bzw. 3,03 deutlich im Bereich der Ablehnung. Es konnte hiermit ein direkter Zusammenhang der Zufriedenheit mit der Anpassungsfähigkeit der Führungskraft an die jeweilige Situation gefunden werden. In Summe kann demnach festgehalten werden, dass die Befragten statistisch weitestgehend, und vor allem dort, wo Mitarbeiter zufrieden sind, zu dem Schluss kamen, dass Führungskräfte derzeit noch in der Lage sind, sich an die jeweils erforderliche Führungssituation anzupassen. Dieses Ergebnis liefert, auch wenn es knapp für die Bestätigung der Teilhypothese 2 nicht ausreicht hat, eine interessante Erkenntnis. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten bezweifelt, dass sich die Führungskräfte überhaupt hinsichtlich des Führungsstils anpassen können. Bei diesem doch beachtlichen Teil würde situative Führung also nicht möglich sein, da die Führungskräfte die hierfür erforderlichen Voraussetzungen (Anpassungsvermögen an die Führungssituation) nicht mitbringen. Ob dieses begrenzte (47,9% der Befragten stimmten dem nicht zu) situative Handeln im Sinne einer situativen Führung bei den zukünftig weiter steigenden Anforderungen an die Führungskraft noch ausreichen wird, kann deshalb zumindest bezweifelt werden. Somit dürfte ein großes Potenzial<sup>302</sup> vorhanden sein, das in Zukunft gehoben werden sollte.

### **6.3.2. Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung vorliegt?)**

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer beurteilen, ob situative Führung aus deren Sicht gerechtfertigt ist, wenn diese empfinden, dass hieraus eine unterschiedliche Behandlung von

---

<sup>302</sup> Auf die detaillierten Ausführungen zu dem vorhandenen Potenzial in Abschnitt 6.9.5 wird verwiesen

Mitarbeitern in selber Sache per se vorliegt. Eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern ist, bei der Anwendung einer situativen Führung, aus Sicht des Autors aber die unmittelbare Konsequenz. Folgendes<sup>303</sup> konnte festgestellt werden:

61,8% der Befragten gaben an, dass sie auf keinen Fall eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern *in gleicher Sache* wünschten. 15,5% der Befragten bewerteten hierzu neutral. Der Rest, also 22,6% der Teilnehmer, könnte sich eine unterschiedliche Herangehensweise vorstellen. Der arithmetische Mittelwert beträgt 3,11 und liegt klar im Bereich der Ablehnung. Die diesbezügliche Varianz beträgt 2,469 und die Standardabweichung 1,571. Bei dieser Fragestellung wurden einzig signifikante Auffälligkeiten ( $T(815)=-3,898$ ,  $p=0,000$ ) in Bezug auf die Ausbildung der Teilnehmer festgestellt. Die Teilnehmer mit max. einer Bankausbildung lehnen eine unterschiedliche Behandlung in gleicher Sache mit einem Mittelwert von 2,86 deutlich mehr ab, als die Teilnehmer mit min. einer Fachwirtsausbildung und einem Mittelwert von 3,29. Dies deutet damit darauf hin, dass, je höher der Bildungsabschluss der Teilnehmer, desto geringer empfinden diese eine unterschiedliche Behandlung durch die Führungskräfte als ungerecht. Trotz dieses Ergebnisses empfinden auch Mitarbeiter mit höherem Ausbildungsgrad, bei einem festgestellten Mittelwert von 3,29, eine unterschiedliche Behandlung generell als ungerecht. Letztendlich lässt sich bei diesem Fragenaspekt als Schlussfolgerung festhalten, dass eine unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiter in Führungssituationen zur selben Sache von den Mitarbeitern nicht pauschal als gerecht empfunden wird. Auf die weiteren Ausführungen in Bezug auf die hierzu noch festgestellten Korrelation zu Frage A10, welche in Abschnitt 6.9.2 dokumentiert sind, wird verwiesen.

### **6.3.3. Frage C2b (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie schlechter behandelt werden?)**

Die vorangegangene Frage wurde mit dieser Frage weiter konkretisiert. Der diesbezügliche Hintergrund ist identisch mit dem bei Frage C2a. Es wurde nachgefragt, ob situative Führung als gerecht empfunden wird, wenn ein Gefühl entsteht, „schlechter“ als Kollegen behandelt zu werden.

Die Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt:

---

<sup>303</sup> Auf die zusätzliche Darstellung in Anlage 20 wird verwiesen

**Frage C2b (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie schlechter behandelt werden?)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Ja (1)	331	40,5	40,5	40,5
	Nein (2)	<b>486</b>	59,5	59,5	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 5: Ergebnis Frage C2b**

40,5% der Teilnehmer hätten auf den ersten Blick möglicherweise kein Problem damit, wenn diese in bestimmten Führungssituationen einmal „schlechter“ behandelt werden als andere Mitarbeiter in gleichen Führungssituationen. Die Mehrheit mit 59,5% empfindet eine vergleichsweise „schlechtere“ Behandlung im Rahmen gleicher oder ähnlicher Führungssituationen als nicht gerecht, obschon die Vermutung der Situationsbedingtheit und damit eine Variabilität derselben Führungssituation zu einem anderen Zeitpunkt durch den Mitarbeiter selbst höchstwahrscheinlich erwartet werden kann. Die meisten Mitarbeiter hätten damit wohl tatsächlich ein Problem, wenn sie sich „schlechter“ behandelt fühlen. Dieser interessante Aspekt soll noch näher untersucht werden. Unter der Annahme eines eigenständig existierenden und in der Literatur ja hinreichend beschriebenen, Führungsstils „situative Führung“ oder „situativer Führungsstil“<sup>304</sup>, muss laut dem vorliegenden Ergebnis davon ausgegangen werden, dass die Wesentlichkeit der Situation an sich, welche sich spezifisch zu einem anderen Zeitpunkt beliebig wieder ändern kann (keine dauerhafte Unrechtsvermutung), hier dennoch von 60% der Teilnehmer abgelehnt wird. D.h., dass die Situationsbedingtheit der Führungsgegebenheit per se entweder nicht verstanden wird oder als solche nicht erlebbar ist. Die Befragten scheinen trotz der Situationsbedingtheit eben dieses als eigenständig vermuteten Führungsverhaltens eher von einer Beständigkeit desselben - wohl eher auf Dauer - auszugehen. Dies würde erneut darauf hindeuten, dass dieser Führungsstil nicht als solcher eigenständig existieren kann, da er als solcher von Haus aus gar nicht wahrgenommen wird. Insoweit müsste man diesen Führungsstil, vom Standpunkt der Führungslehre als wirtschaftswissenschaftlicher Fachdisziplin ausgehend, als ebenfalls eher nicht für die Zukunft geeignet ansehen. Nennenswerte, größere Abweichungen bei den Mittelwerten konnten bei keinem der Vergleichskriterien (Fragen aus dem Bereich A) aufgedeckt werden. Es erscheinen aufgrund dieser Ergebnisse die Teilhypothesen 1 und 2 dieser PhD-Studie als bewiesen, dass bisherige, in der Literatur beschriebenen Führungsstile, hier des „Situativen Führungsansatzes“, in der Zukunft, vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen, nicht mehr ausreichend sein könnten.

<sup>304</sup> Vgl. Jetter/Skrotzki, 2008, S.43

### 6.3.4. Frage C2c (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie besser behandelt werden?)

Diese Frage diente einer weiteren Konkretisierung der Frage C2a. Es wurde nun wieder in der Umkehrung des Aspekts nachgefragt, ob denn situative Führung gerecht sei, wenn von Seiten der Geführten empfunden wird, dass andere Mitarbeiter besser „behandelt“ werden. Nachfolgende Ergebnisse konnten festgehalten werden:

**Frage C2c (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass Sie besser behandelt werden?)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Ja (1)	374	45,8	45,8	45,8
	Nein (2)	<b>443</b>	54,2	54,2	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 6: Ergebnis Frage C2c**

Die Auswertung ergab, dass 45,8% der Befragten offensichtlich zunächst kein Problem mit einer „besseren Behandlung“ hätten. 54,2% jedoch sähen ein Problem, da diese demnach gar nicht besser „behandelt“ werden möchten. Signifikante Besonderheiten konnten bei der Überprüfung anhand der T-Tests nicht offengelegt werden. In Erinnerung an die Ausführungen der vorangegangenen Frage, in welcher die „Schlechterbehandlung“ untersucht wurde, wird der bisherige Befund dadurch unterstrichen, dass selbst eine situative „Besserbehandlung“ von der Mehrheit abgelehnt wird. Dieses Ergebnis weist damit einerseits, infolge der geringen Abweichung von nur 5%-Punkten - in Bezug auf die Antworten aus C2b - auf einen recht stabilen Aussagewert hin. Andererseits darf man eine bereits vorangeschrittene Persönlichkeitsreife der Befragten annehmen, eine situative „Schlechterstellung“ *und* aber auch eine situative „Besserstellung“, und sei diese auch nur situationsbedingt, mehrheitlich abzulehnen. Dies erscheint als ein gutes Resultat hinsichtlich der Authentizität vorhandenen, eigenen Führungserlebens der Teilnehmer sowie deren glaubwürdige Wiedergabe in Bezug auf die Plausibilität des Messergebnisses. Somit kann auch hieraus die obig erwähnte Hypothese untermauert werden.

### 6.3.5. Frage C3 (Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter in der Führung eine Rolle?)

Diese Frage zielt auf folgenden Inhalt ab: „Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter (unterschiedliche Ausbildung, Wissen, Schwerpunkte,

Interessen, Motivationsgründe, Arbeitszeiten etc.) in der Führung eine Rolle?“. Die Ergebnisse<sup>305</sup> stellen sich wie folgt dar:

Die Auswertung der Frage hat ergeben, dass 7,6% der Befragten der Auffassung sind, die Individualität von Mitarbeitern habe in der Führung keine Rolle zu spielen. Eine große Mehrheit von 88,5% hält die Berücksichtigung von Individualität jedoch für erforderlich. 3,9% der Teilnehmer bewerteten neutral. Der arithmetische Mittelwert, bei einer Varianz von 1,549 sowie einer Standardabweichung von 1,245, ergab einen Wert von 5,60 und lag sehr deutlich im Bereich der Zustimmung. Für das Interquartil in einem Interquartilsbereich von 25% nach oben wie unten wurde nur ein Wert von 1 gemessen. Auch dies lässt den Schluss zu, dass es sich um ein recht einheitliches Meinungsbild handelt. Bei der Unterscheidung anhand der verschiedenen Kriterien konnten bei insgesamt vier Kriterien bzw. deren jeweiligen Ausprägungen noch höhere Mittelwerte und signifikante Auffälligkeiten gemessen werden. Auffällig ( $T(815)=2,729$ ,  $p=0,006$ ) war beispielsweise das Kriterium bezüglich des Einsatzgebietes in der Bank. Der Mittelwert der sich am Markt (Vertrieb) befindlichen Mitarbeiter war mit 5,72 höher, als der Mittelwert von 5,49 der nicht am Markt (Verwaltung) eingesetzten Mitarbeiter. Bei den Marktmitarbeitern spielt die Individualität damit eine größere Rolle als bei den Mitarbeitern der anderen Bereiche. Dies wäre aus Sicht des Verfassers auch nicht verwunderlich, da Marktmitarbeiter bei unterschiedlichsten Kunden auch eine höhere Individualität benötigen, als die Mitarbeiter der internen Produktionsbereiche, die eher prozessorientiert arbeiten. Ebenfalls unterscheiden sich die max. durchschnittlichen Banken bei einer Signifikanz von 0,000 bei  $T(815)=-3,508$  mit einem Mittelwert von 5,46 von den überdurchschnittlichen Banken mit einem Mittelwert von 5,77. Bei erfolgreicheren Banken spielt die Individualität damit eine größere Rolle als bei den weniger erfolgreichen Banken. Es lässt sich vermutlich insoweit nachweisen, dass die höhere Orientierung an der Individualität der Mitarbeiter in einem direkten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg steht. Auf die Ergebnisse der Fragen C4 und E3c wird diesbezüglich verwiesen. Der höchste Mittelwert konnte bei den Teilnehmern mit min. einer Ausbildung zum Fachwirt von 5,78, im Vergleich zu den anderen Teilnehmern mit 5,34, gemessen werden. Die Unterscheidung war mit  $T(815)=-5,082$ ,  $p=0,000$  signifikant. Diese Auffälligkeit war aus Sicht des Autors zu erwarten, da die eher höher qualifizierten Mitarbeiter schon allein aufgrund ihrer Ausbildung tendenziell auch eher zu einer höheren Individualität neigen, als die Mitarbeiter mit einem eher niedrigeren Bildungsabschluss. Eine weitere Auffälligkeit war

---

<sup>305</sup> Auf die Tabellen in Anlage 21 wird verwiesen

anhand der Bankgröße festzustellen: Hier bewerteten die Teilnehmer der größeren Banken bei  $T(815)=-2,147$ ,  $p=0,32$  dies mit einem Mittelwert von 5,69, während bei kleineren Banken ein Mittelwert von 5,51 gemessen wurde. Hier scheint es so zu sein, dass Mitarbeiter der großen, eher „unpersönlichen“, überregionalen Banken ein größeres Bedürfnis nach Individualität haben, als Mitarbeiter der kleineren, eher „familiär“ geführten regionalen Banken. Bei allen Ausprägungen war jedoch jeweils das Ergebnis deutlich im Bereich der Zustimmung. In Summe kann festgehalten werden, dass die Teilnehmer zu einer überwiegenden Erwartung kamen, dass Führungskräfte die persönliche wie fachliche Individualität von Mitarbeitern mit berücksichtigen sollten.

### **6.3.6. Frage C4 (Inwieweit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum Mehrerfolg des Unternehmens beitragen wird?)**

In Erweiterung der vorangegangenen Frage wurde die folgende Frage C4 dazu genutzt, die Teilnehmer bewerten zu lassen, inwieweit diese vermuten, dass die Berücksichtigung von Individualität der Mitarbeiter zu einem Mehrerfolg des Unternehmens beitragen könnte. Die Ergebnisse sind in Anlage 22 dargestellt:

Auch hier trat ein klares Ergebnis zu Tage. 2,00% der Teilnehmer gaben an, dass die Berücksichtigung von Individualität der Mitarbeiter nicht zu einem höheren Unternehmenserfolg beitragen könnte. 3,5% der Teilnehmer werteten neutral. Die verbleibenden ca. 95% der Befragten gaben an, dass die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter in Führungssituationen den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen würde. Der zunächst gebildete arithmetische Mittelwert wurde bei einer Varianz von 0,846 und eine Standardabweichung von 0,920 mit 5,76, deutlich im Bereich der Zustimmung, festgestellt. Bei diesem Mittelwert handelt es sich um den am höchsten gemessenen Mittelwert im gesamten Fragebogen. Ein noch höherer Mittelwert wurde nur bei dem formalen Kriterium „Größe“ festgestellt. Aufgrund des eindeutigen Ergebnisses gab es nur eine signifikante Auffälligkeit ( $T(815)=-3,032$ ,  $p=0,003$ ). Der Mittelwert der Teilnehmerantworten aus den größeren Banken beträgt 5,86, der aus den kleineren Banken 5,67. Hier kommt zum Ausdruck, dass die Teilnehmer davon ausgehen, dass die Berücksichtigung der Individualität bei den größeren Banken noch mehr zum Unternehmenserfolg beitragen würde, als bei kleineren Banken. Insgesamt kann deshalb festgestellt werden, dass die Befragten zu dem

Ergebnis gekommen sind, dass eine Berücksichtigung der Individualität von Mitarbeitern in Führungssituationen zu einem positiven Mehrerfolg für das Institut beitragen kann.

### **6.3.7. Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gestiegener Anforderungen, den von ihnen verantworteten Bereich zum optimalen Erfolg zu steuern?)**

Zweck dieser Frage war es, abzufragen, ob die Befragten daran glauben, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen kann, trotz gestiegener Anforderungen an diese, den verantworteten Bereich in jeder Situation zum optimalen Erfolg zu steuern. Die Frage wurde wie in Anlage 23 dargestellt beantwortet:

Die Auswertung ergab, dass 23,3% der Teilnehmer der Auffassung sind, dass es den Führungskräften zukünftig nicht mehr gelingen wird, ihren Verantwortungsbereich zum optimalen Erfolg zu steuern. 23,4% der Befragten bewerteten neutral. Die verbliebenen 53,4% gaben an, dass es Führungskräften gelingen wird, trotz weiter steigender Anforderungen, ihren Verantwortungsbereich zum optimalen Erfolg zu führen. Die Varianz ergab einen Wert von 1,548, die Standardabweichung einen Wert von 1,244. Der Mittelwert ergab 4,42 und lag noch im neutralen Bereich mit der Tendenz zur Zustimmung. Signifikante Abweichungen konnten hier bei den drei Kriterien „Erfolg der Bank“, „eigene Arbeitszufriedenheit“ und „Zufriedenheit mit der Führungskraft“ festgestellt werden. Bei diesen Kriterien waren jeweils Bereiche zu verzeichnen, deren Mittelwerte eindeutig dem Bereich der Zustimmung zuzuordnen waren. Bei dem Unterscheidungsmerkmal „Erfolg der Bank“ konnte der Mittelwert bei den max. durchschnittlich erfolgreichen Banken mit 4,31 und bei den überdurchschnittlichen Banken mit 4,56 gemessen werden. Diese Abweichung war mit  $T(815)=-2,842$ ,  $p=0,005$  signifikant. Bei den überdurchschnittlich erfolgreichen Banken sind die Teilnehmer eher der Auffassung, dass die Führungskräfte weiter optimal führen können. Dies erscheint insoweit nachvollziehbar, als die Mitarbeiter in den eher erfolgreichen Banken diesen, in der Vergangenheit überdurchschnittlich, erzielten wirtschaftlichen Erfolg mit der Führungsleistung der Führungskräfte in Zusammenhang bringen. Die Gruppe der Teilnehmer, die mit ihrer eigenen Arbeitsleistung zufrieden sind, weisen mit 4,54 einen nennenswert ( $T(815)=6,424$ ,  $p=0,000$ ) höheren Mittelwert aus, als die Gruppe der Teilnehmer, die bei einem Mittelwert von 3,79 mit ihrer eigenen Arbeitsleistung weniger zufrieden sind. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiter mit höherer Arbeitszufriedenheit es ihren

Führungskräften in einem höheren Maße zutrauen, auch bei steigenden Anforderungen an die Führung, den verantworteten Bereich zu einem optimalen Erfolg zu führen. Die Befragten, die eine geringer empfundene „eigene Arbeitszufriedenheit“ besitzen, trauen dies ihren Führungskräften, aufgrund des Mittelwertes im neutralen Bereich, tendenziell eher weniger zu. Bei dem Unterscheidungsmerkmal bezüglich der Zufriedenheit mit der Führungskraft verhält es sich mit einem Mittelwert bei den zufriedenen Teilnehmern mit 4,65 und einem Mittelwert der nicht zufriedenen von 3,85 bei  $T(815)=8,655$ ,  $p=0,000$  fast analog der eigenen Arbeitszufriedenheit. Im Endergebnis kann somit festgestellt werden, dass es Führungskräften auch zukünftig, trotz steigender Anforderungen an diese, gerade noch gelingen kann, den von ihnen verantworteten Bereich zum optimalen Erfolg zu steuern. Bezüglich der vorgenannten Ergebnisse sowie den aufgezeigten Auffälligkeiten, in Verbindung mit den Antworten zu der Frage B1, wird bereits auf die Darstellungen in Abschnitt 6.9.1. verwiesen. Obwohl es bei dieser Frage noch 53,3% der Mitarbeiter ihren Führungskräften zutrauen, auch zukünftig, trotz sich einer verändernden Führung, erfolgreich zu einem optimalen Erfolg, zu steuern, stimmen dem mit 46,6% der Befragten, also knapp die Hälfte der Mitarbeiter, nicht mehr zu. Zudem erscheint es eventuell möglich, dass, aufgrund der Fragenanordnung im Fragebogen, möglicherweise ein Übertragungseffekt (Halo-Effekt) stattgefunden haben könnte, nachdem eine Einstimmung auf künftige Möglichkeiten durch die Vorwegfrage nach erwünschter Mehrberücksichtigung von Individualität vorliegt. Dennoch stellt dieser verbleibende, fast hälftige Anteil, erneut ein erhebliches Potenzial<sup>306</sup> dar, welches bei der Anwendung der heutigen Führungsstile brach liegt, und deshalb ebenfalls berücksichtigt werden sollte.

### **6.3.8. Frage C5a (Welche Ideen hätten Sie, dass dies zukünftig doch noch gelingen könnte?)**

Diese Frage diene der Konkretisierung der Frage C5, indem diese konkrete Umsetzungsempfehlungen erfragt. Sofern diese Frage mit -1, -2 oder -3 bewertet wurde, sollten die Befragten hier eigene, offen formulierte Vorschläge einbringen, wie eine Umsetzung des in Frage C5 gestellten Anforderungskomplexes zukünftig doch noch gelingen könnte.

Bei dieser Frage gaben 721 Befragte keine eigenen Vorschläge ab. 92 Teilnehmer nannten die in der Tabelle in Anlage 24 dargestellten, zusammengefassten Texte. Die Angaben wurden um diejenigen Nennungen bereinigt, welche nicht direkt das Thema Führung betreffen (wie

---

<sup>306</sup> Auf die weiteren diesbezüglich Ausführungen in Abschnitt 6.7.1 sei hier bereits verwiesen



z. B. Abbau der Bürokratie durch den *Gesetzgeber* etc.). Es lässt sich erkennen, dass bei dieser Frage mit freier Antwortmöglichkeit recht unterschiedliche Anregungen eingereicht wurden. Auch ohne jene Antworten, die nicht in einem direkten Zusammenhang mit Führung an sich zu sehen sind, wie z. B. „der Finanzsektor muss grundlegend reformiert werden“, stehen, wie auch Antworten, die in diesem Zusammenhang wenig Sinn stiften, wie z. B. „Lärmemission minimieren“, wurde eine überraschende Vielzahl von Anregungen unterschiedlichster Zielrichtungen mit Führungsbezug genannt. Auffällig dabei war, dass ein recht heterogenes Meinungsbild dargelegt wurde, und dies zudem noch in recht breiten Handlungsdimensionen. Dies deutet auf eine eher nicht vorhandene „Organisiertheit“ oder „Meinungsprägung“ der Befragten hin, z. B. einen bestimmten „Meinungsdruck“ von irgendwo „übernommen“ oder davon abhängig „entwickelt“ zu haben. Der Autor kann auch aus dem generellen Fehlen von Stereotypen den Eindruck gewinnen, dass die Befragten überraschend wenig bis gar nicht „voreingestimmt“ oder „voreingenommen“ an die Beantwortung des Fragebogens herangingen. Vor dem Hintergrund jedoch, dass nur 92 von 190 (Anzahl der Antworten zur vorangegangenen Frage, die dort eine Wertung von -3, -2 oder -1 abgegeben hatten) eine eigene Meinung abgaben, könnte man auf der anderen Seite fast schon ein „Fehlen“ eigener, tiefgreifender Gedanken zum Themenkomplex „Führung in der Zukunft“ unterstellen. Eventuell liegt aber auch nur mangelndes Wissen, mangelnde eigene Ideen oder generell fehlende Initiative zum Sachverhalt „Führung“ per se vor. Insgesamt lässt sich dieses Gesamtergebnis so interpretieren, als handele es sich bei denjenigen Teilnehmern, welche, angesichts selbst erlebter, künftige Führung in der Bewertungsskala als weniger zukunftstauglich einschätzten, eher um „unbeschriebene Blätter“ zu handeln, welche zwar ein Negativempfinden haben, dem aber kaum mit Eigenwissen oder Eigeninitiative etwas entgegenhalten können oder wollen. Zudem deutet dies darauf hin, dass sich die Teilnehmer zu dieser Frage keine tieferen Gedanken gemacht haben. Des Weiteren entsprechen die abgegebenen Antworten dem grundlegenden Führungswissen (siehe hierzu Kapitel 3). Es hat sich letztendlich aus diesen Antworten nichts Neues ergeben, was sich, aus Sicht des Verfassers hier lohnt, weiter zu untersuchen. Mit *weit gestecktem Auslegungsraum* könnte man eine Gruppierung bzw. Clusterung der insgesamt recht diffusen und oberflächlich wirkenden Variabilität der Anregungen in folgende drei Dimensionen vornehmen:<sup>307</sup>

- Führungskräfte sollten nicht führen, wenn sie hierzu nicht qualifiziert sind.

---

<sup>307</sup> Vgl. Haller, 2009, S.4

- Führungskräfte sollten nicht führen, wenn ihnen keine umfassende formale Führungskompetenz übertragen wurde.
- Führungskräfte sollten nicht führen, wenn diesen die entsprechenden Führungsinstrumente fehlen.

### 6.3.9. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Situative Führung“

Die Fragen aus dem Teilbereich C zu „situative Führung“ stehen im direkten Zusammenhang mit der Problematisierungshypothese 2. Unterstützend zu den bereits im Fragenteil B ausgearbeiteten Feststellungen liegen hier weitere Hinweise vor, dass „situative Führung“ bzw. „situatives Handeln“ von Führungskräften - im Sinne des in der Literatur beschriebenen Ansatzes – eines, je nach Situation, einzusetzenden Führungsstils in unterschiedlichen Führungssituationen, bei den zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichen wird. Die Struktur der Ergebnisse zur Beweisführung der Problematisierungshypothese 2 ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

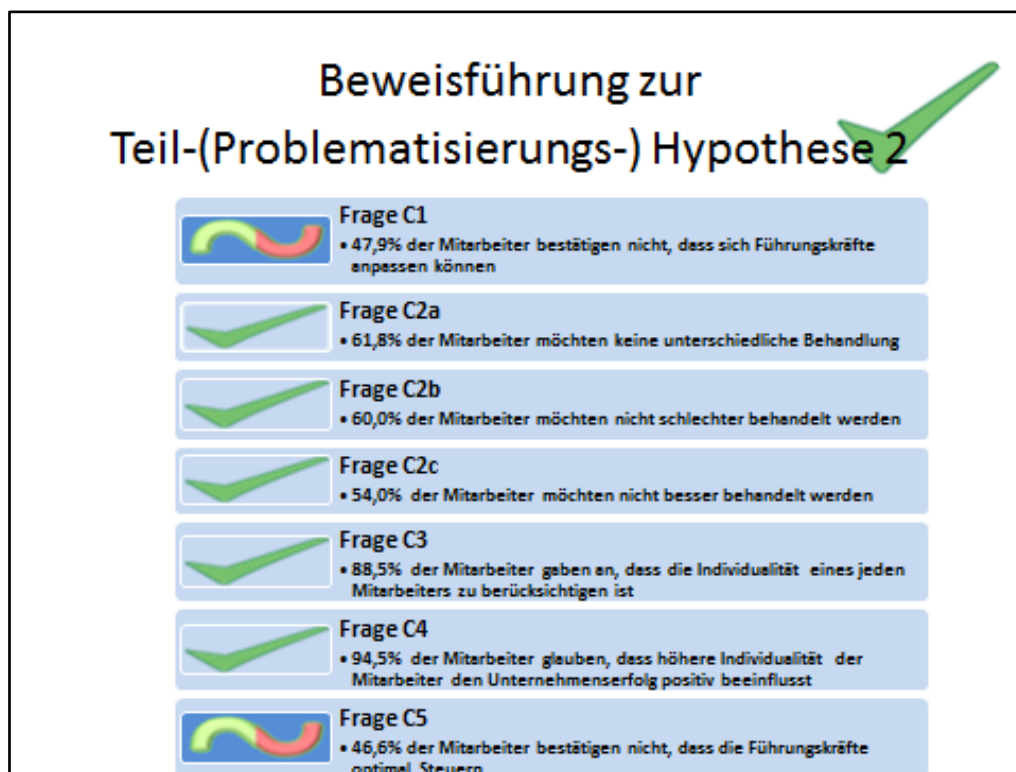


Abbildung 10: Übersicht zur Beweisführung Problematisierungshypothese 2

Nur knapp die Hälfte (47,9%) der Befragten war der Auffassung, dass sich Führungskräfte situativ anpassen können oder wollen. Die Mehrheit gab zudem an, dass sie eine unterschiedliche „Behandlung“ in unterschiedlichen Führungssituationen gar nicht erst

wünscht, egal ob sie „besser“ oder „schlechter“ behandelt werden. Trotz der Überzeugung der Teilnehmer, dass die Individualität von Mitarbeitern zu berücksichtigen ist und diese zudem auch den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen wird, glaubten nur rund die Hälfte (46,6%) der Teilnehmer, dass es Führungskräften künftig noch gelingen kann, den eigenen Verantwortungsbereich optimal zu steuern. Das scheint eine beachtliche Mangelerscheinung in der Führungskultur zu sein, die zudem aktuell vermutete, abrufbare Potenziale nicht nutzt, woraus folgend das Funktionieren eines „Situativen Führungsstils“ in Frage zu stellen ist. Die Gesamtheit dieser empirischen Datenerhebung, in Verbindung mit der bereits im Teilbereich B durchgeführten Erhebung, gibt dem Autor eine weitere Untermauerung, die Problematisierungshypothese 2 bestätigt zu sehen.

#### **6.4. Fragenbereich „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“**

Dieser Fragenbereich „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“ beschäftigt sich mit den Fragen zur Beweisführung der Teil- bzw. Problematisierungshypothese 3. Durch die Fragen sollte überprüft werden, ob definierte Stellenbeschreibungen als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen bei den künftigen Anforderungen an die Führung noch ausreichend sind. Alle Fragen zu diesem Themengebiet konnten auf der Bewertungsskala -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beantwortet werden. Die Antworten wurden zur Erfassung wieder umcodiert. So wurde der Wert -3 mit 1, der Wert -2 mit 2 usw. erfasst. Bei dem diesbezüglichen Fragenkomplex Stelle bzw. Stellenbeschreibung konnten die, in den folgenden Abschnitten dargestellten, Ergebnisse festgestellt werden.

##### **6.4.1. Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können, oder fühlen Sie Defizite, die z. B. ein Kollege ausfüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)**

Die Teilnehmer sollten hier angeben, ob diese der Meinung sind, dass sie die Tätigkeiten gemäß ihrer formellen Stellenbeschreibung optimal erfüllen können, oder ob sie eigene Defizite empfinden, die z. B. ein Kollege ausgleichen könnte, welcher eben aus formellen Gründen nicht zuständig ist. Folgendes<sup>308</sup> konnte erhoben werden:

39,2% der Teilnehmer gaben an, dass sie nicht mehr empfinden, alle Tätigkeiten ihrer Stelle optimal erfüllen können. 53,3% der Teilnehmer waren jedoch der Auffassung, alle

<sup>308</sup> Auf die Tabellen in Anlage 25 sei hier zusätzlich verwiesen

Tätigkeiten gemäß ihrer Stellenbeschreibung optimal zu erfüllen. Die verbleibenden 8,4% wollten keine Zuordnung treffen. Die Anzahl der Befragten, die sich hier, aufgrund zugesicherter Anonymität wohl wahrheitsgemäß äußernd, nicht mehr in der Lage sehen, alle Anforderungen an ihre Stelle erfüllen zu können, liegt mit ca. 39% sehr hoch. Der zu Anfang berechnete arithmetische Mittelwert beträgt 4,48. Die diesbezügliche Varianz beträgt 2,635 und die Standardabweichung 1,623. Die hier gemessene Standardabweichung von 1,623 stellte den höchsten, diesbezüglich festgestellten Wert aller Fragen dar. Dies ergibt sich daraus, dass viele der Antworten weit vom Mittelwert entfernt sind. Auf der in Anlage 25 enthaltenen Abbildung, bei der die Verteilung der Antworten grafisch dargestellt ist, lässt sich dies gut erkennen. Hierbei fällt auf, dass der größte Teil der Antworten auf den Werten 3 und 6 liegt. Obwohl die Mehrheit der Teilnehmer angab, dass sie glauben, auch zukünftig alle Tätigkeiten ihrer Stelle optimal erfüllen können, liegt der Mittelwert gerade noch im neutralen Bereich, da die größte Anzahl der Teilnehmer (siehe Modalwert von 3) der Auffassung ist, dass sie zukünftig nicht mehr alle Tätigkeiten ihrer Stelle optimal erledigen können (Ablehnung). Neben dieser Auffälligkeit wurden bei den Kriterien Größe der Bank, Einsatzgebiet, eigene Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft die in der Tabelle in Anlage 25 dargestellten, signifikanten Abweichungen festgestellt. Hieraus lässt sich erkennen, dass die Mitarbeiter in den größeren Banken eher der Auffassung sind, zukünftig alle Tätigkeiten erfüllen zu können, als die Mitarbeiter der kleineren Banken. Dies deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter der größeren Banken, wohl aufgrund umfangreicherer spezialisierter Aufgabenteilung, in ihrem (kleineren) Aufgabengebiet eher in der Lage sind, alle Tätigkeiten gemäß ihrer Stellenbeschreibung zu erfüllen, als die Befragten der kleineren Banken mit einem eher breiteren Aufgabengebiet. Bei dem Kriterium des Einsatzgebietes verhält es sich ähnlich. Hier sind es die Mitarbeiter der internen Abteilungen, die sich eher in der Lage sehen, alle Tätigkeiten ihrer Stelle optimal erfüllen zu können, als die Mitarbeiter des Marktes (Vertrieb). Auch hier scheint es so zu sein, dass eher die spezialisierten Mitarbeiter der internen Abteilungen<sup>309</sup> ihre Tätigkeiten optimal erledigen können, als die mehr „generalistischen“ Marktmitarbeiter.<sup>310</sup> Die Befragten, die mit ihrer Führungskraft zufrieden sind, sowie diejenigen mit höher empfundener eigener Arbeitszufriedenheit gaben auch zu einem größeren Anteil an, ihre Tätigkeiten optimal erfüllen zu können, als die im Vergleich zu den eher unzufriedenen Befragten bzw. diejenigen, die mit ihrer Führungskraft nicht zufrieden waren. Dies dürfte auch so erwartet werden, da in anderen Branchen bereits

---

<sup>309</sup> In der Praxis i.d.R. aufgeteilt in Marktfolge Aktiv und Passiv, Betriebsbereich, Stabsabteilungen etc.

<sup>310</sup> In der Praxis sind die Marktmitarbeiter wie z. B. Privatkundenberater i.d.R. in allen Bereichen des Bankgeschäfts wie Geldanlagen, Kredite, Versicherungen, Bausparen etc. tätig

nachgewiesen wurde, dass zufriedene Mitarbeiter tendenziell eine eher höhere Leistungsbereitschaft zeigen als unzufriedene Mitarbeiter.<sup>311</sup> Für die Wertungen zu dieser Frage konnten zudem auffällige Korrelationen, insbesondere zu Frage D5, festgestellt werden, die in Abschnitt 6.9.3 dargelegt werden. In Summe bedeutet das, dass zwar die Mehrheit der Befragten noch der Auffassung ist, dass sie künftig alle Tätigkeiten ihrer Stelle erfüllen können, aber auch, dass bereits rund 39% der Befragten dort nicht mehr hinreichen. Gerade aufgrund des hohen Anteils der Teilnehmer, welche angaben, dass Mitarbeiter schon jetzt nicht mehr alle Anforderungen an die von ihnen ausgefüllte Stelle leisten können, zeigt sich ein bedeutendes Potenzial<sup>312</sup> an zu hebenden Ressourcen. Dieser Befund soll durch die nachfolgenden Fragen noch weiter präzisiert werden.

#### **6.4.2. Frage D2 (Können Sie bei allen Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?)**

Zweck der nächsten Frage D2 war es, zu ermitteln, ob die Teilnehmer bei ihren Tätigkeiten ihr volles Wissenspotenzial und ihre Kreativität ausschöpfen können, oder ob gefühlt wesentliche Wissensressourcen ungenutzt bleiben. Die folgenden Ergebnisse<sup>313</sup> konnten gefunden werden:

43,3% aller Teilnehmer gaben an, dass diese bei sämtlichen Teilaufgaben nicht ihr volles Wissenspotenzial und ihre Kreativität ausschöpfen können. 11,1% bewerteten neutral, und 45,5% gaben an, ihr volles Potenzial bei all ihren Teilaufgaben ausschöpfen zu können. Auch bei dieser Frage waren die Wertungen relativ ausgewogen verteilt, da 5 der 7 Antwortmöglichkeiten mehr als 10% der Antworten erhielten. Der ermittelte arithmetische Mittelwert liegt bei 4,13 in neutralen Bereich. Des Weiteren konnte eine Varianz von 2,505 und eine Standardabweichung von 1,583 festgestellt werden. Bei den insgesamt 5, der in der Tabelle in Anlage 26 dargestellten, Kriterien wurden signifikante Abweichungen dargestellt. Hierbei abermals auffällig sind die beiden hervorgehoben markierten Kriterien der eigenen Arbeitszufriedenheit (A9) sowie der Zufriedenheit mit der Führungskraft (A10). Die Teilnehmer, die eine niedrige eigene Arbeitszufriedenheit angaben, können mit einem Mittelwert von 3,08 ihr Potenzial nicht ausschöpfen und liegen damit deutlich im Bereich der

<sup>311</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Foscht, 2012, S.163

<sup>312</sup> Auf die ausführlichen Ausführungen bezüglich des Potenzial in Abschnitt 6.9.5 wird verwiesen

<sup>313</sup> Auf die zusätzlichen Darstellungen in Anlage 26 wird verwiesen

Ablehnung. Bei den Befragten, die angaben, mit ihrer Führungskraft nicht zufrieden zu sein, beträgt der Mittelwert 3,53 und liegt an der Grenze zur Ablehnung. Der Anteil der Teilnehmer von rund 43%, die ihr volles Potenzial nicht ausschöpfen können, ist trotz des Mittelwertes im neutralen Bereich recht hoch und lässt auf erhebliche ungenutzte Potenziale schließen. Letztendlich lässt sich aus all dem ableiten, dass zwar die Mehrheit der Befragten der Auffassung ist, ihr volles Potenzial ausschöpfen zu können, aber bereits knapp die Hälfte der Befragten und der überwiegende Teil der unzufriedenen Mitarbeiter verneint dies bereits. Gerade aufgrund dieses beträchtlichen Anteils von Mitarbeitern, die schon nicht mehr ihr volles Potenzial ausschöpfen können, wäre aus Sicht des Verfassers ein weiteres, wesentliches Indiz, dass Führung bzw. das Führungssystem verändert werden müsste, um dieses Potenzial zu heben. Zudem deutet das Ergebnis darauf hin, dass dies mit heutigen Führungsstilen auch nicht mehr vollständig gelingen kann.

#### **6.4.3. Frage D3 (Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Aufgaben einer Stelle, trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen, vollständig bewältigen kann?)**

Die untersuchende Frage lautete, ob die Teilnehmer vermuten, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Teilbereiche bzw. Aufgaben einer Stelle, trotz sich stetig ändernder Umweltbedingungen, vollständig bewältigen kann. Die in Anlage 27 enthaltenen Ergebnisse konnten festgestellt werden:

Bei dieser Frage werteten 35,3% der Teilnehmer ein, dass sie zukünftig nicht mehr alle Tätigkeiten erfüllen könnten. 47,7% der Teilnehmer gaben an, dass sie auch zukünftig alle Tätigkeiten erfüllen könnten. Die restlichen Teilnehmer bewerteten neutral. Der arithmetische Mittelwert, bei einer Varianz von 2,226 und einer Standardabweichung von 1,492, beträgt 4,21 und liegt im neutralen Bereich. Eine signifikante Auffälligkeit liegt mit  $T(816'5)=-2,321$ ,  $p=0,021$  nur bezüglich des Kriteriums Ausbildung vor. Die hierbei ermittelten Mittelwerte von 4,15 und 4,48 liegen ebenfalls im neutralen Bereich. Der Anteil der Teilnehmer von rund 43%, die der Auffassung sind, zukünftig nicht mehr allen Anforderungen aus ihrer Stelle gerecht werden zu können, ist recht hoch und birgt für die Banken auch ein hohes Risiko, sofern die jeweilige Führung sich nicht in der Lage sieht, dieses Defizit abzubauen. In Summe lässt sich sagen, dass die Mehrheit der Befragten zu dem Ergebnis kam, dass jeder Mitarbeiter nur diejenigen Tätigkeiten aus der aktuellen Stellebeschreibung, bzw. Teile dieser, erledigen

sollte, die ihm liegen und die er auch gut erfüllen kann sowie, dass ein fast gleicher Anteil den zukünftigen Anforderungen bereits nicht mehr gerecht wird. Dieses Ergebnis unterstreicht damit die bereits festgestellten Ergebnisse aus den Fragen D1 und D2.

#### **6.4.4. Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement ....die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)**

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer beurteilen, ob es den Führungskräften gelingen kann, die Teilnehmer so auszubilden und zu motivieren, dass sie mit Engagement und unter Ausschöpfung ihres vollen Potenzials den Anforderungen an ihre Stelle auch zukünftig noch gewachsen sind. Die Ergebnisse stellen sich, wie in Anlage 28 abgebildet, dar:

26,6% der Befragten glauben, dass Führungskräfte die Befragten nicht auf zukünftige Anforderungen vorbereiten können. 60,7% der Teilnehmer sind der Meinung, dass dies gelingen kann. Der arithmetische Mittelwert, welcher mit 4,59 gemessen wurde, liegt knapp im Bereich der Zustimmung. Die hierzu gemessene Varianz beträgt 2,566 und die Standardabweichung 1,602. Signifikante Auffälligkeiten konnten wieder bei den beiden Kriterien der Zufriedenheit gemessen werden. Bei der eigenen Arbeitszufriedenheit ( $T(815)=12,151$ ,  $p=0,000$ ) beträgt der Mittelwert der zufriedenen Teilnehmer 4,86 und der, der nicht mehr zufriedenen Mitarbeiter, 3,15. Diese beiden Werte liegen weit auseinander. Während die zufriedenen Befragten im Bereich der Zustimmung sind, liegt die Wertung der Unzufriedenheit empfindenden Befragten deutlich im Bereich der Ablehnung. Bei dem Kriterium bezüglich der Zufriedenheit mit der Führungskraft verhält es sich mit Mittelwerten von 5,11 ähnlich wie der mit der Führungskraft zufriedenen Mitarbeiter sowie 3,27 der mit der Führungskraft unzufriedenen Mitarbeiter bei  $T(815)=17,379$ ,  $p=0,000$ . Die Unzufriedenheit empfindenden Befragten sind nicht mehr überzeugt, dass es ihrer Führungskraft gelingen kann, sie so auszubilden und zu motivieren, dass diese die zukünftigen Anforderungen an ihre Stelle erfüllen können. Zusätzliche, die Teilhypothese bestätigende Abhängigkeiten zu Frage A10, sind in Abschnitt 6.9.4 beschrieben. Abschließend kann festgehalten werden, dass zwar die Mehrheit der Befragten, mit einem Anteil von rund 60%, die Meinung vertraten, dass es ihrer Führungskraft gelingen kann, sie so auszubilden und zu motivieren, dass diese, mit Engagement und unter Ausschöpfung ihres vollen Potenzials, sich auch künftig dem gestiegenen Anforderungsprofil stellen können.

Gerade bei unzufriedenen Befragten dürfte dies allein mit der heutigen Herangehensweise der Führung allerdings kaum mehr gelingen.

#### **6.4.5. Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)**

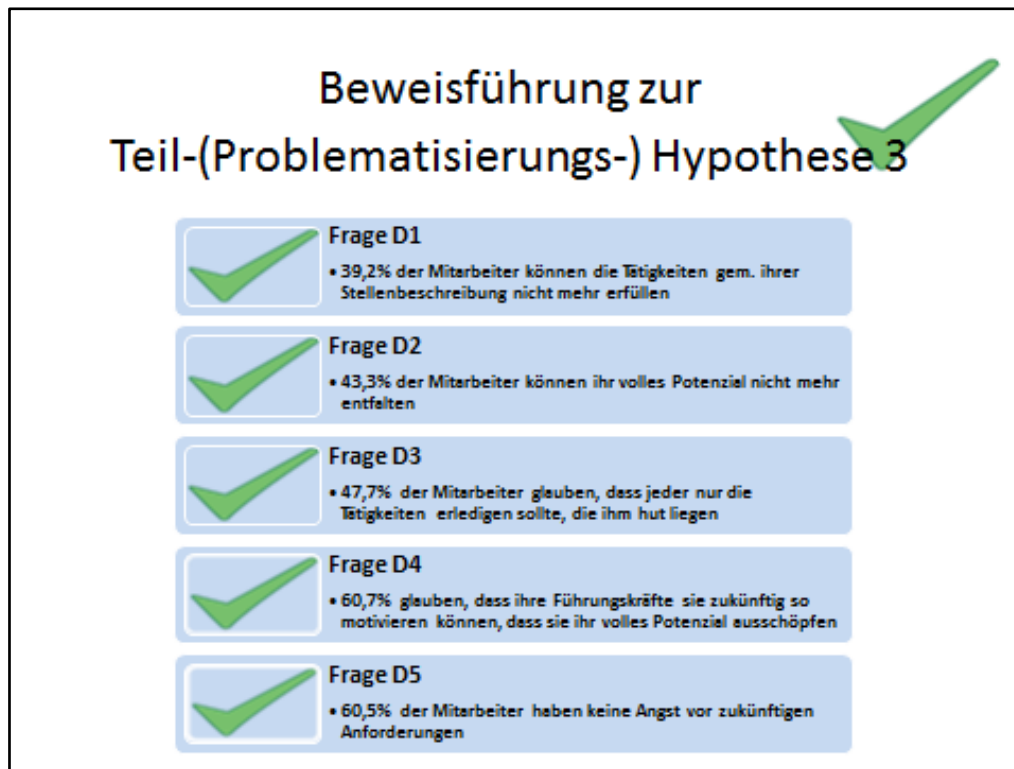
Diese Frage dient dazu, bei den Teilnehmern zu ermitteln, ob sich bei diesen bereits Ängste einstellen haben, zukünftig nicht mehr alle Anforderungen an deren Stelle vollständig erfüllen zu können. Die diesbezüglichen Feststellungen sind wie in Anlage 29 abgebildet:

60,5% der Teilnehmer gaben an, dass sie keine Angst haben, zukünftige Anforderungen nicht mehr im vollen Umfang erfüllen zu können. Der Rest der Teilnehmer teilte diese Auffassung nicht. Der arithmetische Mittelwert konnte mit 4,74 festgestellt werden und liegt im Bereich der Zustimmung. Hierzu konnte eine Varianz von 2,602 und eine Standardabweichung von 1,613 ermittelt werden. Obwohl bei den Kriterien Ausbildung, Einsatzgebiet und Zufriedenheit wieder signifikante Auffälligkeiten zu verzeichnen waren, konnte diesbezüglich nur bei der eigenen Arbeitszufriedenheit ein Mittelwert von 4,08 bei den nicht zufriedenen Befragten gemessen werden, der damit nicht im Bereich der Zustimmung, sondern im neutralen Bereich lag. Letztendlich ändert dies nichts an der Aussagekraft der Wertungen, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer keine Angst hat, zukünftig noch alle Anforderungen an ihre Stelle vollständig erfüllen zu können. Dieser Wert, die in Abschnitt 6.9.3 weiter dargestellte Korrelation zu Frage D1, sowie die bei den Fragen D1 und D4 gemessenen Werte, lassen zudem darauf schließen, dass, trotz der vorhandenen Defizite (Frage D1), das Vertrauen an die Führungskraft (D4) so hoch gewichtet werden kann, dass die Mehrheit keine Angst vor zukünftigen Anforderungen hat. Daraus lässt sich folgern, dass es erneut an der Führung bzw. der Art des Führungssystems liegt, vorhandenes, brachliegendes Potenzial zu heben.

#### **6.4.6. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“**

Die Fragen aus dem Teilbereich D zu der „Stelle bzw. Stellenbeschreibung“ standen im direkten Zusammenhang zu der Teilhypothese 3. Die Ergebnisse des Fragenteils D sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst:





**Abbildung 11: Übersicht zur Beweisführung der Problematisierungshypothese 3**

Die Auswertung dieses Fragenteils hat ergeben, dass knapp die Hälfte der Befragten sich in der Lage fühlt, allen künftigen Anforderungen gemäß ihrer Stellenbeschreibung voll zu entsprechen. Auch schätzt nur knapp die Hälfte der Teilnehmer ein, überhaupt ihr volles Potenzial und ihre Kreativität ausschöpfen zu können. Nur rund 1/3 der Befragten waren damit der Auffassung, dass sie zukünftig noch den Erwartungen an ihre Stelle gerecht werden können. Ein weiteres Viertel der Befragten geht zudem davon aus, dass es ihren Führungskräften nicht mehr gelingen kann, sie so auszubilden und zu motivieren, dass sie die Anforderungen an ihre Stelle zukünftig bewältigen können. Rund 60% haben keine Angst vor zukünftigen Anforderungen. Die Gesamtheit der dargestellten Ergebnisse, wie die großen Anteile der Bewertungen von Teilnehmern, die ihr volles Potenzial bereits nicht mehr ausschöpfen können, die meinen, künftig nicht mehr alle Tätigkeiten verrichten zu können sowie diejenigen, die Angst vor künftigen Anforderungen haben, beweist damit aus Sicht des Autors die Teilhypothese. Definierte Stellenbeschreibungen, als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils einzelne Personen im Organigramm zugeordnet werden, scheinen bei zukünftigen Anforderungen an die Führung, nicht mehr ausreichend zu funktionieren. Zudem ist damit auch bewiesen, dass definierte Stellenbeschreibungen die Kreativität und Innovationskraft hindern. Zu diesem Teilsegment können zudem aus dem Fragenbereich F weitere, unterstützende Nachweise erbracht werden.

## **6.5. Fragenbereich „Wissensfragmente“**

Der Fragenbereich „Wissensfragmente“ beschäftigt sich mit den Fragen zur Beweisführung der Teil- bzw. Lösungshypothese 4. Durch die dort enthaltene Vorgehensweise soll überprüft werden, ob es möglich ist, die Vernetzung verschiedener Wissensfragmente von unterschiedlichen Personen (partiell abzugreifendes Spitzenfachwissen bzw. Wissensfragmente) durch die Führungskraft und Akkumulation dieser Wissensfragmente auf eine, nun nicht mehr auf eine natürliche, körperliche Personen verankerte, sondern eine fiktive, organisatorische „Wissens-Stelle“ zu realisieren. Die Fragen E1, E2, E3 und E4 zu diesem Themengebiet konnten mit den Ausprägungen -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beantwortet werden. Bei den Fragen E3a.), E3b.) und E3c.) sollten die Teilnehmer zwischen zwei Antworten (verbessern bzw. reduzieren/verschlechtern) entscheiden. Bei der Frage E4b.) war eine Eingabe erforderlich, sofern die Frage E4 mit den Ausprägungen +1, +2 oder +3 beantwortet wurde. Die Teilnehmer konnten dann zwischen 3 vorgegebenen Ausprägungen (bis 2, zwischen 2 und 3 oder mehr als 5 Führungskräfte) auswählen. Bei den Fragen E5a.) und E5b.) war eine Entscheidung zwischen zwei angegebenen Ausprägungen (ja oder nein) erforderlich. Eine Angabe bei der Frage E5c. war nur erforderlich, sofern bei den vorangegangenen Fragen E5a oder E5b eine Frage mit der Ausprägung „Ja“ beantwortet wurde. Neben einer Auswahl von 4 möglichen Ausprägungen (Angst vor negativen Auswirkungen, mit Neuem generell konfrontiert zu werden, dem Versagen bzw. Neues nicht mehr zu erreichen und Ausgrenzen als Versager) war zudem eine freie Eingabe (freier Text) möglich. Bei den diesbezüglichen Fragen konnten die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse festgehalten werden:

### **6.5.1. Frage E1 (Sind Sie der Auffassung, dass Teilbereiche Ihrer Aufgaben eventuell von anderen Mitarbeitern besser ausgeführt werden könnten?)**

Diese Frage diente dazu, zu ermitteln, ob Teilbereiche, in der Stellenbeschreibung definierter Aufgaben der Befragten eventuell von anderen Mitarbeitern, deren Know-how bzw. Potenzial die Befragten kennen, besser ausgeführt werden könnten. Die Ergebnisse sind in Anlage 30 dargestellt.

23,1% der Teilnehmer gaben an, dass kein Mitarbeiter existiere, der Teile ihrer eigenen Tätigkeit besser erledigen könnte. 49,4% der Teilnehmer gaben jedoch an, dass zumindest Teilbereiche von anderen Mitarbeitern besser und effizienter erledigt werden könnten. Ein mit

rund 27% relativ hoher Anteil der Teilnehmer wertete neutral. Der zunächst gebildete arithmetische Mittelwert, welcher bei einer Varianz von 1,509 und einer Standardabweichung von 1,228 mit 4,33 festgestellt wurde, liegt noch im neutralen Bereich. Signifikante Auffälligkeiten anhand der unterschiedlichen Eingangskriterien traten bei der Frage nicht auf. In Summe bedeutet das, dass die Hälfte der Befragten, trotz eines Mittelwerts noch knapp im neutralen Bereich, bewerteten, dass Teilbereiche ihrer, in den Stellenbeschreibungen definierten Aufgaben, von anderen Mitarbeitern besser ausgeführt werden könnten. Dies weist darauf hin, dass hier ein erhebliches Potenzial vorhanden ist, welches durch Veränderung in der Führung gehoben werden sollte, wenn tatsächlich Tätigkeiten bei rund der Hälfte der Befragten vorhanden sind, die einerseits von anderen Mitarbeitern besser erledigt werden können und diese sich andererseits ja bereits im unmittelbaren (kollegialen) Umfeld der Befragten befinden.

### **6.5.2. Frage E2 (Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie gerne und gut oder eventuell sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?)**

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer an der Studie, nun im Umkehrung zur vorangegangenen Frage, angeben, ob diesen Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen bekannt wären, die sie gerne und gut, oder eventuell sogar besser als der derzeitige Stelleninhaber, erfüllen könnten. Folgender Sachverhalt konnte festgestellt werden. Auf die Anlage 31 wird zudem verwiesen.

Die Auswertung dieser Fragestellung hat ergeben, dass sich 8,8% der Befragten nicht zutrauen würden, Tätigkeiten anderer Stellen (gerne oder besser) zu erledigen. 18,1% der Befragten werteten neutral und 73,1% gaben an, auch Tätigkeiten anderer Stellen (gerne, gut oder sogar besser) erfüllen zu können. Der Mittelwert lag bei einer Varianz von 1,297 sowie einer Standardabweichung von 1,139 mit dem Wert 5,00 deutlich im Bereich der Zustimmung und war identisch mit dem Modelwert. Bei der Überprüfung der unterschiedlichen Kriterien kam es zu signifikanten Differenzierungen bei den Eingangskriterien der Ausbildung, Größe, Einsatzgebiet und Betriebszugehörigkeit. Die dort berechneten Mittelwerte bewegten sich zwischen 4,90 und 5,18, und waren damit jeweils ebenfalls deutlich im Bereich der Zustimmung. Die Beantwortung dieser Frage *mit über 73% Zustimmung* lässt den Schluss zu, dass Mitarbeiter in den Banken von ihren Führungskräften oft nicht entsprechend ihrer Fähigkeiten oder Neigungen eingesetzt werden. Ebenfalls kann daraus geschlossen werden,

dass *enorme* Ressourcen vorhanden zu sein scheinen, die bisher durch die Führung bzw. den Führungsstil, das Führungssystem nicht gehoben werden konnten. Abschließend kann festgehalten werden, dass die Befragten aufgrund geringer Standardabweichung statistisch recht übereinstimmend zu dem Ergebnis kamen, dass Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen existieren, welche die Befragten (gerne, gut oder sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber) ausfüllen könnten. Dieses Ergebnis, in Kombination mit dem Ergebnis der Frage E1, deutet darauf hin, dass sich das Führungssystem verändern sollte und dass das in der Hypothese aufgezeigte Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente hierzu geeignet sein könnte, um dieses Potenzial tatsächlich zu heben.

### **6.5.3. Frage E3 (Glauben Sie, dass, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen, Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?)**

Bei dieser Frage sollten die Befragten angeben, ob sie, sollten sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten dürfen, welche sie gerne erledigen, ihre Leistungen in diesen Teilbereichen erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die diese weniger gerne erledigen. Natürlich darf man schon von Haus aus infolge der Fragestellung von einer tendenziellen Bejahung ausgehen. Jedoch sollte die tatsächliche Gewichtung gemessen werden. Die diesbezüglichen Ergebnisse sind nachfolgend erläutert und in Anlage 32 dargestellt:

Von den Befragten werteten 7,0% die Frage damit, dass sie bevorzugte Teilaufgaben nicht besser erledigen könnten. 84,7% glaubten jedoch schon, dass, sofern sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten würden, die diese bevorzugen würden, ihre Leistungen in diesen Teilbereichen erheblich besser wären, als in den denjenigen, die sie nicht so gerne ausführen. Es wurde auch der arithmetische Mittelwert berechnet, welcher einen Wert von 5,66, bei einer Varianz von 1,536 und einer Standardabweichung von 1,239, ergab. Dieser Wert liegt sehr deutlich im Bereich der Zustimmung und zeigt erwartungsgemäß, welches Potenzial bei einer Veränderung des Führungssystems gehoben werden könnte. Signifikante Auffälligkeiten konnten infolge der Eingangskriterien Ausbildung, Größe, Einsatzgebiet, Betriebszugehörigkeit sowie eigener Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Damit zeigt sich, dass, trotz dieser Auffälligkeiten, alle Mittelwerte deutlich im Bereich der Zustimmung anzutreffen, und keine anderen nennenswerten Erkenntnisse festzustellen waren. Letztendlich kann damit behauptet werden, dass die Probanden, statistisch überprüft, überwiegend zu der

Feststellung kamen, dass, wenn diese ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die diese gerne erledigen, dort deutlich bessere Leistungen zumindest von Haus aus zu erwarten wären. Dies deutet wieder darauf hin, dass bisher ungenutzte Ressourcen vorhanden sind, die durch den Einsatz eines geeigneten Führungssystems (beispielsweise Führungssystem fragmentierter Wissensselemente) zu heben. Um dieses Ergebnis noch weiter im Detail zu untersuchen, sollten mit den nun folgenden Fragen Möglichkeiten und Einflüsse auf die Veränderung der Motivation, der Zufriedenheit und der Arbeitsproduktivität bei den Teilnehmern ermittelt werden.

#### **6.5.4. Frage E3a (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Motivation, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden)**

Diese Frage dient der weiteren Konkretisierung des vorangegangenen Untersuchungsstandes, in dem die Teilnehmer beurteilen sollten, wie sich die *Motivation*<sup>314</sup> verändern würde, wenn diese nur Tätigkeiten verrichten, die sie gerne machen würden. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt:

**Frage E3a (Beurteilen Sie bitte noch Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Motivation, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden.)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Erhöhen, verbessern (1)	733	89,7	89,7	89,7
Reduzieren, verschlechtern, nicht ändern (2)	84	10,3	10,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 7: Ergebnis Frage E3a**

89,7% der Befragten gaben an, dass sich die Motivation verbessern würde, wenn sie nur Tätigkeiten verrichten könnten, welche sie bevorzugen. Nur bei 10,3% der Teilnehmer würde sich die Motivation nicht verändern bzw. verschlechtern. Allein die Perspektive, nur noch Tätigkeiten verrichten zu können, die jemand gerne macht, erhöht bei rund 90% der Befragten die Motivation. Da Motivation einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte sichert und dabei hilft, Müdigkeit und Erschöpfung zu überwinden und Ziele zu erreichen,<sup>315</sup> spiegelt dieses Ergebnis ein wichtiges Potenzial zur Steigerung der Mitarbeiterleistung wider. Der Verfasser stellt sich, auch in Verbindung mit den Antworten zu E1 und E2 die Frage, warum also Führungskräfte den Mitarbeitern nicht per se Tätigkeiten zuordnen, bei denen das Motivationsniveau sich allein deshalb steigern lässt. Dies deutet darauf hin, dass

<sup>314</sup> Motivation im Allgemeinen

<sup>315</sup> Vgl. Comelli/von Rosenstiel, 2011, S.1

Führungsstile den obigen Sachverhalt in sich aufnehmen müssten, oder aber von den Mitarbeitern ansonsten wieder nur als weniger motivierend wahrgenommen werden. Insoweit müsste man die heutige Aufgabendifferenzierung, auch aus Sicht der wirtschaftswissenschaftlichen Führungslehre, vor genau diesem Hintergrund in Frage stellen, da der herkömmliche Ansatz nicht mehr ausreichend zu sein scheint. Es deutet viel darauf hin, dass es hierdurch gelingen könnte, eine Beweisführung für die die Teilhypothese 1 („Standard-Führungsstile sind für künftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend“), die Teilhypothese 2 („Ein situatives Handeln der Führungskräfte .....wird bei zukünftigen Anforderungen nicht mehr ausreichen“), die Teilhypothese 3 („Definierte Stellenbeschreibungen ..denen jeweils nur ein Person zugeordnet ist, sind bei zukünftigen Anforderungen ...nicht mehr ausreichend“) sowie die Teilhypothese 4 („...eine Person ...kann zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen“) darstellen zu können.

### **6.5.5. Frage E3b (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Zufriedenheit, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden)**

Eine erneute Konkretisierung der Frage E3 in Bezug nun auf die empfundene *Zufriedenheit* der Teilnehmer ergab folgende Ergebnisse:

**Frage E3b (Beurteilen Sie bitte noch Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Zufriedenheit, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Erhöhen, verbessern (1)	729	89,2	89,2	89,2
	Reduzieren, verschlechtern, nicht ändern (2)	88	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 8: Ergebnis Frage E3b**

Sofern die Befragten nur Tätigkeiten ausführen können, die ihnen quasi „Spaß machen“, würde sich bei 89,2% der Teilnehmer die empfundene Zufriedenheit erhöhen. Nur bei 10,8% der Befragten würde sich die empfundene Zufriedenheit nicht verändern bzw. sogar verschlechtern. Eine hohe empfundene Zufriedenheit, insbesondere auch mit der gefühlten Führungsleistung, weist eine positive Wirkung auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter aus.<sup>316</sup> Wenn Mitarbeiter ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die sie gerne machen, würde sich die empfundene Zufriedenheit bei knapp 90% der Teilnehmer erhöhen. Auch hier ist demnach ein bedeutendes Potenzial vorhanden, welches durch Führung bisher

<sup>316</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder/Klose/Macco, 2011, S.113

nicht gehoben werden konnte. Sollte es gelingen, solch bisher ungenutztes Potenzial zu heben, dürfte eine Verbesserung der Zufriedenheit bei Mitarbeitern in Folge auch den wirtschaftlichen Ertrag der Kreditinstitute steigen lassen.<sup>317</sup> Analog der Kommentierung der Frage E3a konnten aus Sicht des Autors die dort genannten Hypothesen bestätigt werden. Der Einsatz bzw. die Realisierung eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente könnte beitragen, diese aufgezeigten Potenziale auf die obige, sehr einfache Herangehensweise, zu heben. Dies ließ sich durch diesen Untersuchungsgegenstand ableiten.

### **6.5.6. Frage E3c (Beurteilen Sie bitte Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Arbeitsproduktivität, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden)**

Die letzte Konkretisierung der Frage E3 fand mit der Bewertung der empfundenen *Arbeitsproduktivität* statt, die sich wie folgt darstellt:

**Frage E3c (Beurteilen Sie bitte noch Ihre Einschätzung bezüglich der Veränderung Ihrer Arbeitsproduktivität, wenn Sie nur Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen würden)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	erhöhen verbessern (1)	719	88,0	88,0	88,0
	reduzieren verschlechtern nicht ändern (2)	98	12,0	12,0	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 9: Ergebnis Frage E3c**

Das Ergebnis bei dieser Wertung bezüglich der empfundenen Arbeitsproduktivität ist in etwa identisch mit den beiden vorangegangenen Fragen. Auch hier würde sich bei der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer (88%) die Arbeitsproduktivität verbessern. Nur bei 12% würde sie sich nicht verändern bzw. verschlechtern. Diese Frage knüpft an die beiden vorgenannten Fragen an und überprüfte letztlich die Auswirkungen auf die empfundene Arbeitsproduktivität, sofern die Mitarbeiter nur noch die Tätigkeiten verrichten könnten, die diese per se gerne machen würden. In Anlehnung an die beiden Fragen E2a und E2b wird dieses dort genannte Ergebnis durch die Beantwortung dieser Frage weiter untermauert. Die verbesserte, empfundene Arbeitsproduktivität wird auch die Folge der vorab genannten höher empfundenen Motivation und Zufriedenheit darstellen.<sup>318</sup> Natürlich wirken die hier absolvierten Fragestellungen, ob sich die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Motivation erhöhen, wenn Mitarbeiter per se nur noch das tun dürfen, was ihnen gefällt, geradezu simplifiziert bis zu absurd vor dem Hintergrund gewünschten wissenschaftlichen Vorgehens.

<sup>317</sup> Vgl. Künzel, 2005, S.368

<sup>318</sup> Vgl. Braunschweig, 2001, S.254

Die Fragestellung sollte deshalb auch nicht nur vordergründig dasjenige überprüfen, was durch die Fragestellung bzw. Fragenanordnung augenscheinlich überprüft wurde. Es ging dabei viel mehr um einen tieferen Sinn, ob denn das Empfinden der Befragten tatsächlich überhaupt noch zu (imaginativen) Freiräumen vordringen kann, wenn sich die Führungsroutinen in die fragenadäquaten Richtungen bewegen. Haben Mitarbeiter dadurch ein (neues) Gefühl, dass man mehr oder weniger das tun dürfe, was einem eher liegt,<sup>319</sup> und können diese das dann nach gegebenenfalls erfolgter organisatorischer Veränderung durch die Nutzung fragmentierter Wissensselemente auch wirklich im Alltag erleben, dann dürfte sich aufgrund des Eingangsempfindens tatsächlich auch eine Leistungssteigerung erwarten lassen.

Die sich aus den vorangegangenen Fragen E2a und E2b sowie dieser Frage ergebenden Auswirkungen bei der Realisierung eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

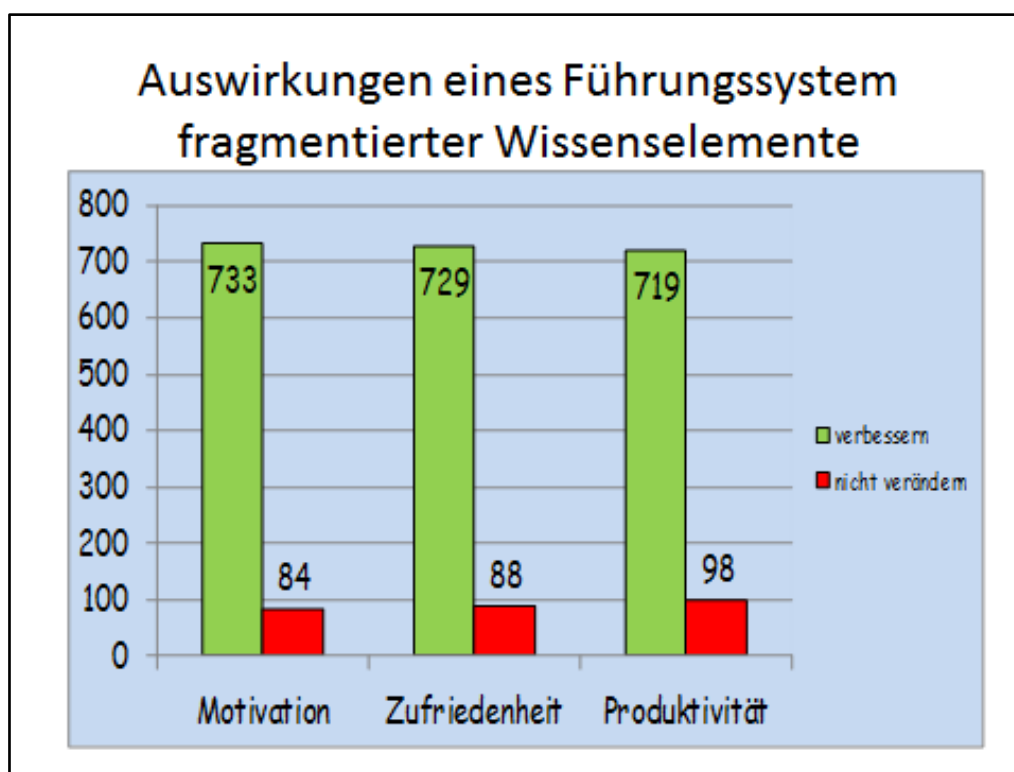


Abbildung 12: Auswirkungen eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente

Gerade für die Kreditinstitute als Arbeitgeber sollte demnach die Beantwortung solcher Fragen mit einer der entscheidenden Punkte sein, über ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente nachzudenken, da über die ansteigende Arbeitsproduktivität ein

<sup>319</sup> Die tatsächliche Wirkung hinsichtlich der fachlichen und persönlichen Eignung oder auch bezüglich des empfundenen Mitspracherechtes kann hier nicht exakt differenziert werden



wirtschaftlicher Erfolg abschöpft werden könnte. Der über die Frage E2a geführte Beweis zu den Teilhypothesen wird hierdurch zudem weiter untermauert.

### **6.5.7. Frage E4 (Können Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch unter verschiedenen Führungskräften zu verrichten .....?)**

Die Teilnehmer wurden befragt, ob sie sich vorstellen können, ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch unter verschiedenen Führungskräften zu verrichten, wenn sie ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die ihnen besonders gut liegen bzw. bei welchen sie ihre volle Kreativität entfalten könnten. Diese Fragestellung ist für die Überprüfung eines Führungssystems der fragmentierten Wissens Elemente aus Sicht des Autors mit entscheidend. Sollten die Mitarbeiter generell eher nicht bereit sein, ihre Arbeitsleistung auf mehrere Führungskräfte zu verteilen, würde ein Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente kaum funktionieren können. Durch diese statistische Erhebung soll die Grundlage zum Nachweis der Lösungshypothese mit erbracht werden. Die Ergebnisse dieser Frage sind nachfolgend beschrieben und in Anlage 33 dargestellt.

27,2% der Befragten gaben an, dass es ihnen schwerfallen würde, unter verschiedenen Führungskräften zu arbeiten. 20,6% der Befragten werteten neutral. Die restlichen ca. 52% der Teilnehmer könnten sich durchaus vorstellen, unter verschiedenen Führungskräften zu arbeiten, sofern sie die Tätigkeiten ausüben könnten, die ihnen liegen. Der hierzu festgestellte Mittelwert beträgt 4,46, bei einer Varianz von 2,560 und einer Standardabweichung von 1,600. Nach Elimination der oberen wie unteren 5% statistischer „Ausreißer“, konnte ein um 5% getrimmtes Mittel von 4,51 berechnet werden. Der Median wurde mit dem Wert 5 festgestellt. Insgesamt lässt sich daraus noch ein Wert, wenn auch recht knapp, im Bereich der Zustimmung ableiten. Eine signifikante Auffälligkeit bei  $T(815)=-2,874$ ,  $p=0,004$  hat sich bei dem Eingangskriterium der Zufriedenheit mit der Führungskraft ergeben. Der Mittelwert der Befragten, die mit ihren Führungskräften nicht zufrieden sind, liegt hier mit 4,71 deutlich über dem Mittelwert von 4,36 der mit ihren Führungskräften zufriedenen Mitarbeitern. Während sich die mit ihrer Führungskraft zufriedenen Mitarbeiter tendenziell eher im neutralen Bereich werteten, ist es für die mit ihrer Führungskraft unzufriedenen Befragten eher Nebensache, wer als Führungskraft fungiert, sofern diese Tätigkeiten verrichten könnten, die ihnen besonders gut liegen bzw. bei denen sie sich entfalten könnten. Dies lässt auch den Schluss zu, dass letztendlich nicht unbedingt die Führungskraft sondern die Tätigkeit im Vordergrund steht.

Zusammenfassend kann aus Sicht des Autors dadurch festgestellt werden, dass die Befragten statistisch nachgewiesen zu der Wertung kamen, sich vorstellen zu können, ihre konstante Arbeitsleistung, anstatt „unter“ einer, zukünftig auch „unter“ verschiedenen Führungskräften einzubringen, wenn diese ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die ihnen besonders gut liegen bzw. bei denen sie ihre volle Kreativität entfalten könnten. Eine der Grundvoraussetzung zur Realisation eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente hätte man insoweit erhalten. Wenn die befragten Mitarbeiter nicht bereit gewesen wären, „unter“ mehreren Führungskräften zu arbeiten, wäre eine Fragmentierung der Arbeits- und Wissensleistung von Mitarbeitern in der Praxis kaum realisierbar. Mit der folgenden Frage wurde dieses Ergebnis weiter konkretisiert, um zu ergründen, wie viele übergeordnete Führungskräfte sich die Teilnehmer vorstellen könnten.

### 6.5.8. Frage E4b (Wie viele Führungskräfte, „unter“ denen Sie arbeiten, könnten Sie sich den maximal vorstellen?)

Sofern die vorangegangene Frage mit +1, +2 oder +3 beantwortet wurde, konnten die Teilnehmer anhand der 3 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen, wie viele Führungskräfte, unter denen sie arbeiten, sie sich maximal vorstellen könnten. Die Verteilung der Antworten kann der folgenden Tabelle entnommen werden:

**Frage E4b (Wie viele Führungskräfte, unter denen Sie arbeiten, könnten Sie sich denn maximal vorstellen?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	bis zu 2 Führungskräften (1)	239	29,3	51,6
	2 bis 3 verschiedene Führungskräfte (2)	215	26,3	46,4
	5 und mehr Führungskräfte (3)	9	1,1	1,9
	Gesamt	463	56,7	100,0
Fehlend	System	354	43,3	
Gesamt	817	100,0		

**Tabelle 10: Ergebnis Frage E4b**

Nachdem nur die Befragten, welche die vorangegangene Frage mit +1, +2 oder +3 beantwortet haben, hier eine Wertung abgeben sollten, wären insgesamt 427 Antworten erforderlich gewesen. Es liegen aber 463 Wertungen vor. Das bedeutet, dass auch 37 Teilnehmer hier eine Wertung vorgenommen haben, obwohl sie es sich prinzipiell nicht vorstellen konnten, „unter“ mehreren Führungskräften zu arbeiten. Von den 463 eingegangenen Wertungen zu dieser Frage können sich 51,6% der Befragten vorstellen, „unter“ bis zu 2 verschiedenen Führungskräften zu arbeiten. Weitere 46,4% könnten sich vorstellen, „unter“ 2 – 3 verschiedenen Führungskräften zu arbeiten. 1,9% wären sogar bereit,

„unter“ 5 oder mehr Führungskräften zu arbeiten. In Anlehnung an die Ausführungen der vorangegangenen Frage wird das obige Ergebnis dadurch untermauert, dass sich viele Teilnehmer sogar vorstellen könnten, „unter“ zwei und mehr Führungskräften zu arbeiten. Dies lässt auch den Schluss zu, dass die Befragten tendenziell auch über eine entsprechende „Führungsreife“ verfügen, da diese angaben, gleichzeitig unterschiedliche Führungskräfte zu akzeptieren. Dies ist gerade wegen des Aspekts, dass rund 30% der Befragten angaben, nicht mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft (siehe Frage A10) zufrieden zu sein, jedoch erstaunlich. Die Teilnehmer wären somit bereit, gegebenenfalls eine weitere Führungskraft, selbst wenn die Befragten mit der Führungsleistung eventuell nicht voll zufrieden wären, zu akzeptieren, wenn diese Tätigkeiten verrichten dürfen, die ihnen besonders gut liegen. Was könnte damit erst erreicht werden, wenn die Zufriedenheit mit der Führungskraft bei Verwendung eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente sich zusätzlich verbessern würde, wie bei vorherrschender Zufriedenheit der Mitarbeiter analog der Frage E3b? Auch dies kann eine Beweisführung pro aufgestellter Hypothesen untermauern.

### **6.5.9. Frage E5a (Hätten Sie Angst davor, Ihre wirklichen Stärken sowie diejenigen Tätigkeiten, die Ihnen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten, offen zu bekunden?)**

Bei dieser Frage sollten die Befragten angeben, ob sie – aus welchen Gründen auch immer - Angst davor hätten, ihre wirklichen Stärken sowie diejenigen Tätigkeiten, die diesen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten, offen zu bekunden. Die Ergebnisse stellen sie wie folgt dar.

**Frage E5a (Hätten Sie Angst davor, Ihre wirklichen Stärken sowie diejenigen Tätigkeiten, die Ihnen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten, offen zu bekunden?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig Ja (1)	47	5,8	5,8	5,8
Gültig Nein (2)	<b>770</b>	94,2	94,2	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 11: Ergebnis Frage E5a**

Ein großer Teil der Befragten von 94,2% hätte keine Angst, die wirklichen Stärken sowie Tätigkeiten offen zu legen, die ihnen wirklich gut liegen. Nur 5,8% der Befragten gaben an, Angst davor zu haben, ihre Stärken offen zu bekunden. Die Offenlegung der wirklichen Stärken und der Tätigkeiten, die den befragten Mitarbeiter tatsächlich gut liegen, stellt damit für fast alle Teilnehmer kein Problem dar. Dies ist auch von wesentlicher Bedeutung, da ohne diese Art von Offenheit eine effektivere Mitarbeiterführung von Haus aus kaum möglich ist.

Außerdem wäre dies für die Erschließung künftiger Erfolgspotenziale zwingend erforderlich.<sup>320</sup> Nachdem, wie oben dargestellt, Offenheit prinzipiell vorhanden zu sein scheint, müsste diese von den Führungskräften auch erkannt und für die Unternehmensziele genutzt werden. Eine konstruktive Nutzung solcher Offenheit durch Führungskräfte erscheint aktuell jedoch nur untergeordnet vorhanden zu sein, sonst würden nicht so viele Befragten angegeben haben, dass diese nicht mehr alle Tätigkeiten ihrer Stelle optimal ausfüllen (siehe Frage E1) bzw., dass diese Teilbereiche und Tätigkeiten anderer Stellen besser ausfüllen könnten (siehe Frage E2). Gleichzeitig lässt dieses Ergebnis auch Rückschlüsse auf eine bereits vorangeschrittene Persönlichkeitsreife der Befragten zu, da generelle Ängste, sich der eigenen Führungskraft zu offenbaren, anscheinend kaum vorhanden zu sein scheinen (z. B. Negativerfahrungen usw.). Auch angesichts der Wertungen dieser Frage scheint es so, dass die fortgesetzte Beweisführung zu den Hypothesen erfolgreich ist.

### **6.5.10. Frage E5b (Hätten Sie Angst davor, Ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die Ihnen eigentlich weniger gut liegen, offen zu bekunden?)**

Mit dieser Frage wurden, in Anlehnung an die Frage E5a.), bei den Befragten auch die Ängste abgefragt, die eventuell vorhanden wären, wenn diese ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die ihnen eigentlich weniger gut liegen, offenbaren sollen. Die festgestellten Daten können der folgenden Tabelle entnommen werden:

**Frage E5b (Hätten Sie Angst davor, Ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die Ihnen eigentlich weniger gut liegen, offen zu bekunden?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig Ja (1)	136	16,6	16,6	16,6
Gültig Nein (2)	<b>681</b>	83,4	83,4	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 12: Ergebnis Frage E5b**

Bei der offenen Bekundung nun auch der jeweils unterstellten Schwächen ist die Bereitschaft nicht ganz so groß. Hierzu sind nun 83,4% der Befragten bereit. Die verbleibenden 16,6% hätten vor dieser offenen Bekundung Angst. Auch wenn die Wertung mit knapp 83% nicht ganz so hoch ist, wie bei der vorangegangenen Frage (mit knapp 94%), ist dies aus Sicht des Autors immer noch ein beträchtlicher Wert. Die Offenlegung der eigenen Schwächen sowie der Tätigkeiten, die den Befragten weniger liegen, werden, trotz eventuell dadurch latent

<sup>320</sup> Vgl. Singer, 2010, S.21

verbundener Risiken, von den Teilnehmern befürwortet. Dieses Ergebnis unterstützt die bei der vorangegangenen Frage erhaltene Wertung nochmals.

### **6.5.11. Frage E5c (Warum haben Sie davor Angst?)**

Sofern die Befragten bei den beiden vorangegangenen Fragen die Vorhandenheit von Ängsten bejaht haben, konnten diese bei dieser Frage angeben, warum sie Angst haben. Die Auswertung dieser Frage ist im Folgenden beschrieben sowie der Tabelle in Anlage 34 zu entnehmen.

17,5% der Befragten gaben an, wovor sie Angst haben. Mit 43,4% dieser Angaben war die Angst vor negativen Auswirkungen am häufigsten genannt. Als nächst höchster Wert wurde mit 23,8% das eventuelle Ausgrenzen als „Versager“ angegeben. An dritter Stelle stand mit 21,7% eine generelle Angst vor dem Versagen. Die überhaupt wenigen Befragten, die nun bei den beiden vorangegangenen Fragen angaben, Angst vor der Offenlegung ihrer Stärken und Schwächen zu haben, konkretisierten damit diese Ängste. Dabei standen die Ängste eines Versagens sowie vor negativen Auswirkungen und der möglichen Ausgrenzung im Vordergrund. Solche Ängste müssen Mitarbeitern von Führungskräften unbedingt genommen werden; das gehört zu deren Kernkompetenzen.<sup>321</sup> Es lässt sich wahrscheinlich noch nachweisen, dass, sofern die Mitarbeiter nur noch die Tätigkeiten verrichten würden, die sie gerne und gut machen, ihre Ängste abbauen würden könnten. Dies war jedoch nicht Thema dieser Studie und kann ggf. durch weitere bzw. weitergehende Studien erforscht werden.

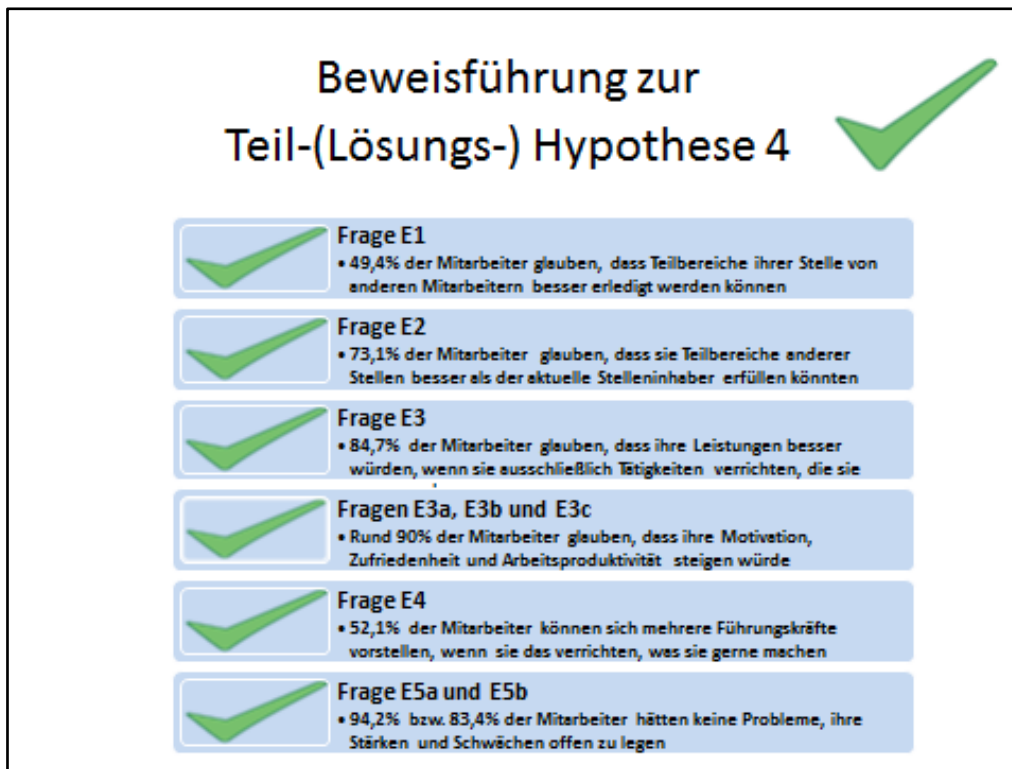
### **6.5.12. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils**

#### **„Wissensfragmente“**

Die Fragen aus diesem Teilbereich E zu den „Wissensfragmenten“ stehen im direkten Zusammenhang mit der Lösungshypothese 4 und unterstützen in Teilsegmenten auch die Beweisführung zu den vorangegangenen Problematisierungshypothesen. Die zusammengefassten Ergebnisse zur Beweisführung aus diesem Fragenbereiches können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:

---

<sup>321</sup> Vgl. Biesel, 2006, S.117



**Abbildung 13: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 4**

Die Hälfte der Befragten gab an, dass Teilbereiche aus ihrer Stellenbeschreibung von anderen Mitarbeitern besser erfüllt werden könnten. Zudem gaben über 73% der Teilnehmer an, dass diese Tätigkeiten anderer Stellen besser, als der aktuelle Stelleninhaber, ausführen könnten. Knapp 85% der Befragten gab zudem an, dass diese bessere Leistungen erzielen könnten, wenn sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten dürften, die ihnen liegen. Bei jeweils ca. 90% der Befragten würde sich auch die Motivation und die Zufriedenheit erhöhen sowie die Arbeitsproduktivität verbessern. Eine der Voraussetzungen zur Einführung eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente, die Verteilung der Arbeitsleistung auf mehrere Führungskräfte, wäre für mehr als die Hälfte der Teilnehmer vorstellbar. Auch mit der damit erforderlichen Offenlegung der individuellen Stärken und Schwächen hätte eine große Mehrheit der Befragten mit rund 94% bzw. 83% keine Probleme. Ängste wegen der damit eventuell verbundenen negativen Auswirkungen, dem Versagen oder der Ausgrenzung scheinen nur geringfügig vorhanden zu sein. Die Schlussfolgerung, dass die Entwicklung der Anforderungen zu führender Mitarbeiter extrem schnell voranschreitet und dass Betroffene, auch hinsichtlich deren Aus- und Fortbildung annehmen, zukünftig immer weniger die notwendigen Anforderungen an eine definierte Stelle erfüllen zu können, wird dadurch weiter konsistent. Auch der mit der Hypothese aufgestellte Ansatz, dass die Vernetzung verschiedener Wissensfragmente unterschiedlicher (körperlicher) Personen durch

Führungskräfte und Akkumulation solcher Wissensfragmente auf eine nicht mehr nur als (körperlich) Personen verankerte, sondern eine organisatorisch fiktive „Wissens-Stelle“ wäre damit in seiner Beweisführung nachvollziehbar und könnte bzw. sollte, zur Schöpfung des damit verbundenen enormen Potenzials in der täglichen Praxis, eingeführt werden.

## **6.6. Fragenbereich „Innovation“**

Der Fragenbereich zur Thematik „Innovation“ überprüft die Beweisführung der Teil- bzw. Lösungshypothese 5. Mit den dort enthaltenen Fragen soll untersucht werden, ob Stelleninhaber nach bisherigem Verständnis künftig in der Lage sein werden, diese Stellen so flexibel zu modellieren, dass künftige Veränderungen und Innovationen wesentlich schneller realisiert werden könnten und ob damit eine verbundene „Abkehr“ von starren (eventuell vom Management „verordneten“) Stellenbeschreibungen, hin zu hochflexiblen, von Mitarbeitern bedarfsweise auch modifizierbaren Stellenbeschreibungen, möglich wäre. Alle Fragen zu diesem Themengebiet sollten mit den Ausprägungen -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beantwortet werden. Bei den diesbezüglichen Fragen konnten die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse festgehalten werden.

### **6.6.1. Frage F1 (Ist Ihnen mit Ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben, den Sie nicht verlassen dürfen?)**

Die Teilnehmer mussten bei dieser Frage beurteilen, ob ihnen mit ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben ist, den diese – trotz eventuell anerkannter Hemmungswirkung rascher Änderungserfordernisse - nicht verlassen dürfen. Die Auswertung dieser Frage brachte die folgenden Erkenntnisse. Auf die Tabellen in Anlage 35 wird zudem verwiesen.

Insgesamt 61,6% der Befragten ist mit ihrer Stellenbeschreibung ein Rahmen vorgegeben, den diese offensichtlich per se nicht verlassen dürfen. 17,0% werteten neutral. Die restlichen 22,2% gaben an, per se keinen Rahmen vorgegeben erhalten zu haben und Tätigkeiten nach freiem Willen machen zu können. Ein Teilnehmer gab keine Antwort ab und vermerkte, dass ihm seine Stellenbeschreibung nicht bekannt ist (in der Übersicht in Anlage 35 als fehlend ausgewiesen). Der arithmetische Mittelwert beträgt 3,22. Die hierzu gemessene Standardabweichung beträgt 1,434, die Varianz 2,055. Die Antworten lagen damit klar im Bereich der Ablehnung. Den Teilnehmern ist ein Rahmen vorgegeben, den diese - auch zur eventuellen Realisierung von Innovationen - nicht verlassen dürfen. Signifikante Auffälligkeiten konnten bei dem Kriterium der Bankgröße ( $T(814)=3,184$ ;  $p=0,002$ ) sowie

der Zufriedenheit mit der Führungskraft ( $T(814)=-2,13$ ;  $p=0,033$ ) gemessen werden. Bei den kleineren Banken beträgt der Mittelwert 3,38 (SD 1,43), während dieser bei größeren Banken „nur“ 3,06 (SD 1,421) beträgt. Obwohl beide Werte noch im Bereich der Ablehnung liegen, ist dadurch erwartungsgemäß erkennbar, dass größere Banken tendenziell formalisierter arbeiten, als kleinere Banken. In kleineren Banken ist es dadurch einfacher einen vorgegebenen Rahmen zu verlassen, als in größeren Banken. Die Gewinnung von Innovationen mittels eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente müsste sich daher auch eher in kleineren als größeren Banken realisieren lassen. Bei den Banken, bei denen die befragten Mitarbeiter eher angaben, mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft zufrieden zu sein, beträgt der Mittelwert bei einer Standardabweichung von 1,407 rechnerisch 3,15. Bei denjenigen mit nicht zufriedenen Mitarbeitern beträgt dieser 3,39 (SD 1,488). Obwohl auch hier beide Werte noch im Bereich der Ablehnung liegen, ist erkennbar, dass die als nicht zufrieden wertenden Befragten hier scheinbar mehr Freiheiten haben bzw. sich diese nehmen. Hier würde sich vermutlich nachweisen lassen können, dass sich die Zufriedenheit unzufriedener Mitarbeiter verbessern ließe, wenn der vorgegebene Rahmen „gelockert“ würde. In Summe lässt sich somit feststellen, dass die Befragten statistisch ausgewertet angaben, dass in deren Stellenbeschreibung ein Rahmen mittels klar abgegrenztem Arbeitsfeld vorgegeben ist, den diese, auch zu einer eventuell rasch erforderlichen Realisierung von Innovationen bzw. Veränderungen, nicht verlassen dürfen.

### **6.6.2. Frage F2 (Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?)**

Mit dieser Frage wurde die Innovationsfreudigkeit des Instituts abgefragt. Folgende, in Anlage 36 dargestellten, Ergebnisse konnten festgestellt werden.

25,9% der Befragten gaben an, dass keine Innovationen in der jeweiligen Bank ersichtlich wären. 22,8% werteten neutral. Bei den Banken von 52,7% der Befragten konnten Innovationen offensichtlich realisiert werden. Es wurde erneut ein arithmetischer Mittelwert gebildet. Dieser Wert ergab 4,33 und liegt damit im neutralen Bereich. Hierzu konnte eine Varianz von 1,774 und eine Standardabweichung von 1,332 festgestellt werden. Diese Ergebnisse wurden so vom Autor nicht vermutet. Aus seiner eigenen Erfahrung werden in den Banken eher weniger echte Innovationen angestoßen. Häufig scheuen Banken auch Innovation und so sind aus der Bankenwelt daher eher weniger Innovationen bekannt.<sup>322</sup> Der Autor vermutet hier, dass die Teilnehmer der Studie den Begriff „Innovation“ nicht richtig

---

<sup>322</sup> Vgl. Leichsenring, 2013, S.1



interpretiert haben und dass vermutlich damit eher „Verbesserung“ verstanden wurde. Bei den nachfolgenden vier Eingangskriterien konnten signifikante Auffälligkeiten festgestellt werden. Bei dem ersten Kriterium handelt es sich um die Größe der Banken. Hier beträgt der Mittelwert der größeren Banken 4,49 (SD 1,338), während er bei den kleinen Banken mit 4,18 (SD 1,311) deutlich niedriger ist. Die Signifikanz liegt mit  $T(815)=-3,259$  bei 0,001. Obwohl bei der vorangegangenen Frage eher die großen Banken einen starren Rahmen vorgegeben haben, scheinen diese Institute innovationsfreudiger als die kleineren Banken zu sein. Bei dem Kriterium des wirtschaftlichen Erfolgs war bei  $T(815)=-5,685$ ;  $p=0,000$  der Mittelwert der max. durchschnittlich erfolgreichen Banken 4,10 (SD 1,380), während bei den mindestens überdurchschnittlichen Banken der Mittelwert 4,62 (SD 1,212) beträgt. Dieser Mittelwert liegt damit im Bereich der Zustimmung. Erfolgreiche Banken wären somit, mit einer Abweichung des Mittelwertes von über 0,50, deutlich innovationsfreudiger als weniger erfolgreiche Banken. Vermutlich ließe sich hier somit nachweisen, dass zwischen der Innovationsfreudigkeit und dem wirtschaftlichen Erfolg der Banken ein direkter Zusammenhang vorhanden ist, selbst dann, wenn die Befragten zum Begriff Innovation auch das Adaptionvermögen von Verbesserungen inkludiert haben. Eine noch größere Abweichung des Mittelwertes, bei  $T(1815)=6,355$ ;  $p=0,000$ , ergibt sich bei dem Unterscheidungskriterium der eigenen Arbeitszufriedenheit. Der Mittelwert bei den zufriedenen Befragten beträgt 4,46 (SD 1,241), während die unzufriedenen Befragten nur auf einen Mittelwert von 3,67 (SD 1,582) kommen. Je zufriedener die befragten Mitarbeiter ihre eigene Arbeitszufriedenheit einschätzen, desto innovationsfreudiger beurteilen diese ihre Bank bzw. desto mehr Innovationen lagen vor. Der Mittelwert der zufriedenen Befragten liegt recht deutlich im Bereich der Zustimmung. Bei der Zufriedenheit mit der Führungskraft konnte die gleiche Abweichung bei zufriedenen bzw. nicht zufriedenen Befragten festgestellt werden. Bei  $T(815)=7,904$ ;  $p=0,000$  beträgt der Mittelwert der mit der Führungskraft zufrieden befragten Mitarbeiter 4,56 (SD 1,236), während jener der nicht zufriedenen Mitarbeiter 3,77 (SD 1,397) beträgt. Die Teilnehmer, die als mit ihrer Führungskraft zufrieden angaben, schätzen ihr Haus dabei als deutlich innovationsfreudiger ein, als die sich als unzufrieden äußernden Befragten. Abschließend ließ sich dadurch statistisch nachweisen, dass die Befragten zu der Überzeugung kamen, dass Kreditinstitute knapp mehrheitlich innovationsfreudig seien sowie Innovationen, sofern die erforderlichen Rahmenbedingungen gegeben sind, möglich wären.

### **6.6.3. Frage F3 (Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?)**

Hier wurden die Teilnehmer befragt, ob sie an ihrem Arbeitsplatz in ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren konnten. Folgende Erkenntnisse konnten festgehalten werden. Auf die Anlage 37 wird zudem verwiesen.

Hier zeigt die Verteilung ein vergleichbares Bild zu der vorangegangenen Frage. Auf die dortigen Ausführungen, auch zur Interpretation des Begriffs Innovation, wird hier verwiesen. 22,6% der Befragten gaben an, dass diese, an ihrem Arbeitsplatz, noch keine Innovation realisieren konnten. 26,1% der Teilnehmer verhielten sich neutral. 52,3% gaben an, an ihrem Arbeitsplatz bereits Innovationen realisiert zu haben. Der berechnete arithmetische Mittelwert beträgt 4,31 und liegt im neutralen Bereich. Die hierfür berechnete Varianz beträgt 1,892 und eine Standardabweichung 1,375. Bei insgesamt 8 von 9 Kriterien konnten hier signifikante Auffälligkeiten festgestellt werden, welches mit Abstand die meisten festgestellten Auffälligkeiten innerhalb des Fragebogens sind. Diese Auffälligkeiten sind in der Tabelle in Anlage 37 dargestellt. Hierin erneut auffällig sind die hervorgehoben markierten Kriterien des Einsatzgebietes (A6), des wirtschaftlichen Erfolgs des Instituts (A8) sowie der eigenen Arbeitszufriedenheit (A9). Bei den beiden Kriterien A6 und A8 ist ein Teilkriterium, wenn auch knapp, im Bereich der Zustimmung. Bei den Teilnehmern mit einem Einsatzgebiet außerhalb des Marktes beträgt der Mittelwert 4,52 und liegt über dem der Mitarbeiter des Marktes (Vertrieb) mit 4,07. Das war aus Sicht des Verfassers zu erwarten, da bei den klassischen Vertriebseinheiten (Markt) die Möglichkeit zur Generierung von Innovationen in der Bankpraxis nur eingeschränkt vorhanden ist. Dass der Unterschied der Mittelwerte mit 0,45 jedoch nur gering ist, war so nicht erwartet worden. Bei dem Kriterium des wirtschaftlichen Erfolgs der Bank erzielen die mindestens überdurchschnittlich erfolgreichen Banken einen Mittelwert von 4,60. Die maximal durchschnittlich erfolgreichen Banken erreichen hier nur einen Mittelwert von 4,06. Dieser erscheint insoweit auch nachvollziehbar, als bereits seit Längerem ein Zusammenhang von Innovation und wirtschaftlichem Erfolg nachgewiesen wurde.<sup>323</sup> Am höchsten zeigte sich jedoch die Abweichung der Mittelwerte mit 0,75 bei dem Eingangskriterium der eigenen Arbeitszufriedenheit. Die Befragten, die hinsichtlich ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit diese als nicht zufrieden einstufen, erzielten einen Mittelwert von 3,68, während die zufriedenen Befragten hier einen Mittelwert von 4,43 erreichten. Auch wenn beide Werte jeweils im noch neutralen Bereich festgestellt wurden, ist

<sup>323</sup> Auf Joseph Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung wird diesbezüglich verwiesen.

offensichtlich, dass die als zufrieden votierenden Befragten tendenziell offensichtlicher Innovationen realisieren konnten, als die nicht zufrieden wertenden Teilnehmer.

#### **6.6.4. Frage F4 (Schätzen Sie Innovationen in Ihrem Arbeitsbereich für besonders wichtig ein?)**

Bei der Frage F4 sollten die Teilnehmer beurteilen, ob Innovationen in ihrem Arbeitsbereich für diese besonders wichtig sind. In den Tabellen in Anlage 38 sind die diesbezüglichen Ergebnisse dargestellt.

Bei dieser Frage gaben 5,4% der Teilnehmer an, dass für sie keine Innovationen erforderlich seien und alles so bleiben könne wie bisher. 24,8% der Teilnehmer werteten neutral. Die verbleibenden 69,8% gaben an, dass Innovationen an ihrem Arbeitsplatz als für notwendig erachtet werden. Der hierzu ermittelte arithmetische Mittelwert betrug 4,95 und liegt deutlich im Bereich der Zustimmung. Die hierzu festgestellte Varianz von 1,03 und die Standardabweichung von 1,015 sind hierzu gering. Trotz des damit recht eindeutigen Gesamtergebnisses konnten bei den folgenden Eingangskriterien signifikante Unterschiede gemessen werden. Bei dem Kriterium des Berufsausbildungsniveaus betrug der Mittelwert der Teilnehmer mit max. einer Ausbildung zum Bankkaufmann 4,84 (SD 0,956), während die Teilnehmer mit mindestens einer Ausbildung zum Fachwirt, bei einer Standardabweichung von 1,047, einen Mittelwert von 5,04 erreichten. Diese Abweichung war mit  $T(815)=-2,761$ ;  $p=0,006$  signifikant. Je höher demnach der Grad der Ausbildung der Teilnehmer, als desto wichtiger schätzen diese Innovationen an ihrem Arbeitsplatz ein. Mit  $T(815)=-5,174$ ;  $p=0,000$  noch signifikanter fiel das Ergebnis zur eigenen Arbeitszufriedenheit aus. Der Mittelwert, der bezüglich mit ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit als zufrieden wertenden Befragten betrug 4,87 (SD 1,002), während die als nicht zufrieden wertenden Befragten einen Mittelwert von 5,37 (SD 0,982) erreichten. Als je unzufriedener demnach die Befragten bewerteten, als desto wichtiger erachten diese auch Innovationen in ihrem Arbeitsbereich. Vergleichbar verhält sich die Wertung in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Führungsleistung der direkten Führungskraft. Der Mittelwert von 4,90 (SD 1,014) der als mit ihrer Führungskraft zufrieden votierenden Befragten liegt unter dem Mittelwert von 5,09 (SD 1,007) der als unzufrieden wertenden Befragten. Der Unterschied ist hier mit  $T(815)=-2,362$ ;  $p=0,018$  signifikant. Hier gilt ebenfalls dass, je als unzufriedener die Befragten mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft angaben, desto wichtiger diese Innovationen an ihrem Arbeitsbereich einschätzen. Gleichzeitig zeigte sich das Meinungsbild insgesamt als recht einheitlich.

Abschließend lässt sich noch festhalten, dass die Befragten statistisch überprüft mehrheitlich bewerteten, Innovationen in ihrem Arbeitsbereich als für besonders wichtig zu erachten.

#### **6.6.5. Frage F5 (Glauben Sie, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierung durch Änderungen von Stellenbeschreibungen möglich wäre?)**

In dieser letzten Frage aus dem Teilbereich Innovation wurden die Teilnehmer befragt, ob diese glauben, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierungen durch Änderung von Stellenbeschreibungen möglich wäre. Diese Fragestellung ist, in Bezug auf die eventuelle Realisierung eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente, ebenfalls von Bedeutung. Wenn in einem Führungssystems fragmentierter Wissensselemente keine höhere Innovationsquote als bisher erwartet werden kann, ist eine Einführung dieses Systems in den Banken für diesen konkreten Zweck weniger brauchbar. Die Ergebnisse<sup>324</sup> der Befragung stellen sich wie folgt dar:

8,6% der Befragten gaben an, dass bei einem eventuell zukünftig fragmentierten Arbeitsbereich keine Innovationen mehr möglich wären. 15,9% der Teilnehmer werteten neutral. 75,5% der Teilnehmer waren jedoch der Auffassung, dass bei einem eventuell fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr Innovationen möglich wären. Dieses statistische Ergebnis wäre demnach bereits sehr eindeutig. Trotzdem ist es sinnvoll, dieses auf besondere Merkmale zu untersuchen. Hierzu wurde unter anderem der arithmetische Mittelwert gebildet. Dieser beträgt 4,98 und liegt deutlich im Bereich der Zustimmung. Des Weiteren konnte hierzu eine Varianz von 1,088 und eine Standardabweichung von 1,043 gemessen werden. Eine mit  $T(815)=1,985$ ;  $p=0,047$  noch signifikante Auffälligkeit wurde bei dem Kriterium Tätigkeitszeitraum der aktuellen Führungskraft festgestellt. Bei Vorgesetzten, die noch keine 5 Jahre die direkte Führungskraft des befragten Mitarbeiters sind, war die Mittelwert mit 5,04 und einer Standardabweichung von 1,021 über dem Mittelwert von 4,90 (SD 1,067) derjenigen Befragten, die bereits länger als 5 Jahre „unter“ dem aktuellem Vorgesetzten arbeiten. Hieraus kann abgeleitet werden, dass, je länger Mitarbeiter „unter“ dem gleichen Vorgesetzten arbeiten, desto weniger glauben diese daran, dass in einem fragmentierten

<sup>324</sup> Auf die Tabellen in Anlage 39 wird zusätzlich verwiesen

Arbeitsbereich mehr Innovationen möglich wären. Die Kenntnis der bisherigen Führungsleistung scheint hier einen direkten Einfluss auf die eventuellen Änderungen eines Führungssystems in der Zukunft zu haben. Je besser die Mitarbeiter ihre Führungskraft kennen bzw. je länger die Mitarbeiter „unter“ der gleichen Führungskraft arbeiten, als desto wichtiger scheint eine generelle Änderung des Führungssystems erforderlich zu werden, um das bei den Mitarbeitern vorhandene Innovationspotenzial zu heben. Ein ähnliches Ergebnis erbrachte das Kriterium der eigenen Arbeitszufriedenheit. Dieses Eingangskriterium war hier mit  $T(815)=-2,720$ ;  $p=0,007$  signifikant. Bei den diesbezüglich Unzufriedenheit wertenden Befragten wurde bei einer Standardabweichung von 1,179 ein Mittelwert von 5,21 gemessen, während bei den Zufriedenheit wertenden Befragten der Mittelwert 4,94 und die Standardabweichung 1,010 beträgt. Je unzufriedener also die Mitarbeiter bezüglich ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit empfinden, desto größer ist die Hoffnung, über einen zukünftig fragmentierten Arbeitsbereich mehr Innovationen realisieren zu können. Dies Ergebnis bedeutet insgesamt auch, dass das Meinungsbild als recht eindeutig verstanden werden darf. In Summe lässt sich daraus auch schlussfolgern, dass die Befragten statistisch überprüft angaben, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten.

#### **6.6.6. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Innovationen“**

Die Fragen aus dem Teilbereich F zu den „Innovationen“ stehen im direkten Zusammenhang mit der Lösungshypothese 5 und teilweise auch noch mit der Lösungshypothese 6. Auch in dem nächsten Teilbereich „Strukturen“ existiert noch eine Verbindung zu dieser Lösungshypothese. Die Fragenstellung, die aus der Sicht des Verfassers zur Beweisführung der Lösungshypothese in Frage kommt, ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

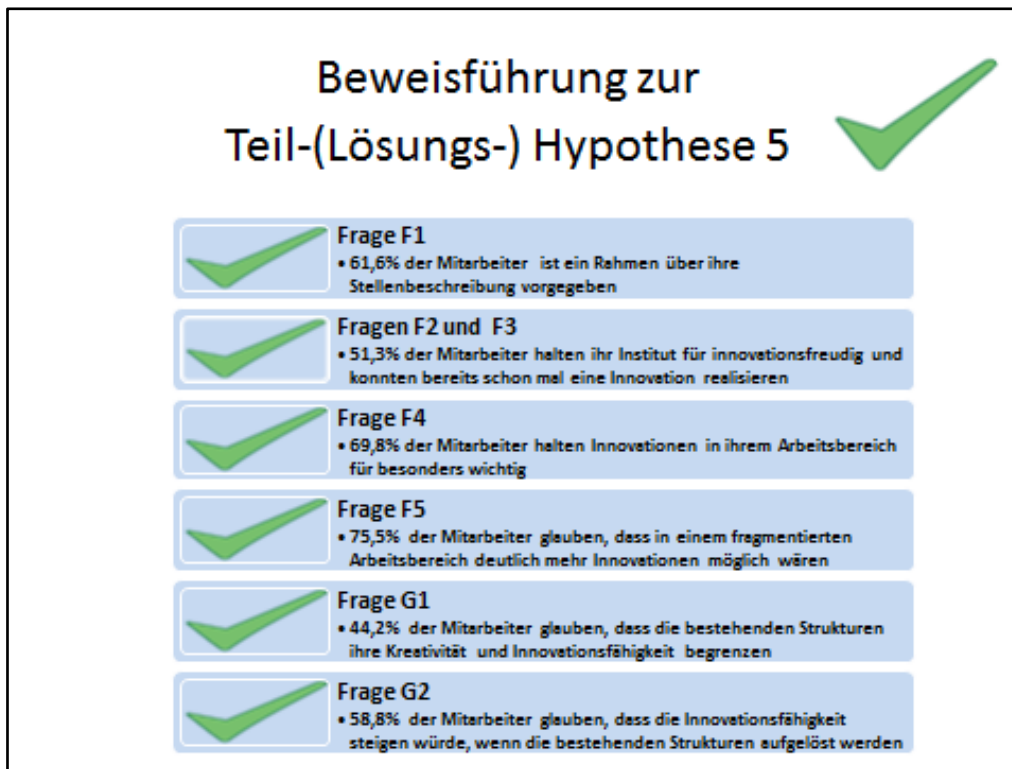


Abbildung 14: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 5

Rund 20% der Befragten gab an, dass diese keinen, durch ihre Stellenbeschreibung vorgegebenen, Rahmen hätten und sich „frei bewegen“ können. Obwohl knapp die Hälfte der Teilnehmer vorab die Wertung abgaben, dass in ihrem Institut und an ihrem Arbeitsplatz Innovationen möglich wären, erachten jetzt rund 70% Innovationen als für an ihrem Arbeitsbereich (dringend) erforderlich. Mehr als  $\frac{3}{4}$  der Teilnehmer gaben an, dass in einem zukünftig fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen realisiert werden könnten, wenn eine Fragmentierung durch bedarfsweise, selbst eingeleitete, Änderungen von Stellenbeschreibungen möglich wäre. Die Teilhypothese 5, welche aussagt, dass heutige Führung zunehmend nicht mehr in der Lage sei, künftig erforderliche Innovationen vorzuhalten, konnte damit bestätigt werden. Ebenfalls deutet dies darauf hin, dass, insbesondere durch die Frage F5, auch die Aussage zur Lösungshypothese 6<sup>325</sup>, eine Festlegung auf feste Strukturen durch die traditionellen Stellenbeschreibungen hemme die Innovationskraft, bestätigt werden kann. Der in diesem Zusammenhang aufgestellte Lösungsansatz, dass jeder Inhaber einer bislang auf eine (körperliche) Person fixierten Stelle künftig auch in der Lage sein sollte, seine eigene Stellebeschreibung so flexibel modellieren zu können, dass zukünftige Veränderungen bzw. Innovationen schneller adaptiert bzw.

<sup>325</sup> Auf die Ausführungen in den Abschnitten 6.7.1, 6.7.2 und 6.7.6 sei hier verwiesen

realisiert werden können, wie auch, dass, wer eine innovative Idee habe, zu deren Durchsetzung die Führung übernehmen dürfe, könnte damit seine Bestätigung erfahren.

## **6.7. Fragenbereich „Strukturen“**

In den folgenden Abschnitten soll die Beweisführung der Teil- bzw. Lösungshypothese 6 durch die Fragen des Fragenbereichs „Strukturen“ fortgesetzt werden. Mit den diesbezüglichen Fragen soll untersucht werden, ob der Ansatz, dass, wer eine innovative Idee hat, auch zu deren Durchsetzung bzw. Realisierung hin zu einer wirtschaftlich nutzbaren Innovation die Führung übernehmen dürfe und sich nicht mehr der bisherigen Führungsstruktur zu unterwerfen brauche, bestätigt werden kann. Teilweise wurden bereits einzelne Fragen aus dem vorangegangenen Fragenbereich „Innovationen“ zur Beweisführung für diese Lösungshypothese ebenfalls mit herangezogen. Ebenfalls können Teile dieser Fragenstellungen für die Beweisführung zur vorangegangenen Lösungshypothese 5 verwendet werden. Alle Fragen zu diesem Themengebiet konnten mit den Ausprägungen -3, -2, -1, 0, +1, +2 und +3 beantwortet werden. Drei der fünf Fragen wurden zudem zu den Darstellungen von Korrelationen in den Abschnitten 6.9.5 und 6.9.6 verwendet, auf die an dieser Stelle verwiesen wird. Bei den diesbezüglichen Fragen konnten die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse gefunden werden:

### **6.7.1. Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?)**

Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer angeben, ob sie der Auffassung sind, dass bestehende Strukturen diese in ihrer Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit begrenzen. Die Frage lieferte die in Anlage 40 dargestellten Ergebnisse.

33,9% der Befragten werteten die gegebenen Strukturen praktisch als positiv. Sie gaben damit an, dass sie, unabhängig der Strukturen, stets ihre volle Kreativität und Innovationsfähigkeit entfalten könnten. 21,9% der Befragten werteten neutral. 44,2% waren jedoch der Auffassung, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit durch bestehende Strukturen begrenzt werde. Der arithmetische Mittelwert fiel, bei einer Varianz von 1,749 und einer Standardabweichung von 1,323, mit 4,13 an und lag damit im neutralen Bereich. Trotz dieses recht neutralen Ergebnisses konnten die in der Tabelle in Anlage 40 aufgelisteten signifikanten Abweichungen festgestellt werden. Hierbei erneut auffällig sind die

hervorgehoben markierten Kriterien der Zufriedenheit. Während die ersten drei Kriterien, trotz ihrer signifikanten Auffälligkeiten, nur relativ geringe Abweichungen der Mittelwerte von 0,21 bis 0,24 aufweisen, sind bei den hervorgehoben markierten Werten deutlich größere Unterschiede der Mittelwerte feststellbar. Bei diesen beiden Kriterien liegen zudem die jeweils als unzufrieden wertenden befragten Mitarbeiter im Bereich der Zustimmung. Es ist aus Sicht des Verfassers nicht verwunderlich, dass sowohl diejenigen Befragten, die mit ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit, wie auch diejenigen, die als unzufrieden mit der Führungsleistung ihrer direkten Führungskraft werteten, mit den gefundenen Mittelwerten von 4,54 bzw. 4,77 damit eher auch der Auffassung sind, dass die bestehenden Strukturen Kreativität und Innovationsfähigkeit einengen. Diese beiden Werte liegen zudem im Bereich der Zustimmung. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die als unzufrieden wertenden Befragten diese Unzufriedenheit vermutlich an der Führungskraft sowie den vorgegebenen Strukturen festmachen. Dies könnte demnach im Umkehrschluss darauf hindeuten, dass, bei einem Wegfall solcher Strukturen, die allgemeine empfundene Arbeitszufriedenheit der Befragten sowie die empfundene Zufriedenheit mit der Führungsleistung der Führungskraft steigt. Auch wenn sich hier mit 44,2% der Befragten nur knapp die Hälfte der Teilnehmer durch bestehende Strukturen in ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit eingeengt fühlen, wäre hier ein nicht zu unterschätzendes Leistungspotenzial für die Banken vorhanden, dem Aufmerksamkeit entgegengebracht werden sollte. Bei rechnerisch rund 650.000 Beschäftigten im deutschen Bankgewerbe<sup>326</sup> ergäben ca. 44% rund 286.000 Mitarbeiter, die sich hinsichtlich deren Kreativität und Innovationsfähigkeit eingeengt fühlen. Selbst bei kleineren Genossenschaftsbanken mit beispielsweise 200 Mitarbeitern, in welchen der größte Teil der Befragten arbeitet,<sup>327</sup> stellen 44% (= 88 Mitarbeiter) bereits ein bedeutendes, derzeit nicht gehobenes, Potenzial dar. Abschließend werteten somit knapp die Hälfte der Befragten und allen voran die Unzufriedenheit empfindenden Befragten statistisch überprüft, dass bestehende Strukturen die allgemeine Kreativität und Innovationskraft begrenzen.

---

<sup>326</sup> Vgl. AGV Banken, 2013, S.44

<sup>327</sup> Auf den Unterabschnitt 5.1.2.2. bzw. die Abschnitte 6.1.4 sowie 6.1.5 sei hier verwiesen



### **6.7.2. Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovation aufgelöst werden könnten?)**

Mit der Frage G2 konnten die Teilnehmer ihre Auffassung dahingehend bewerten, ob Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende, festgelegte Strukturen durch diese z. B. zur Realisierung von Innovationen rasch verändert bzw. aufgelöst werden könnten. Diese Frage diente quasi als Gegenfrage zu der vorangegangenen Frage. Die ausgewerteten Ergebnisse sind in Anlage 41 dargestellt und werden wie nachfolgend beschrieben.

Egal, wie die Strukturen sind, gaben 9,7% der Teilnehmer an, sich dadurch in ihrer Innovationskraft nicht beeinflussen zu lassen (also positiv). 31,6% der Befragten wertete neutral. 58,8% der Teilnehmer werteten jedoch in Richtung einer Auffassung, dass sich Kreativität und Innovationsfähigkeit steigern lassen würden, wenn diese bestehende Strukturen durchbrechen könnten. Der Mittelwert erreichte, bei einer Varianz von 0,98 und einer Standardabweichung von 0,99, einen Wert von 4,66. Während die vorangegangene Wertung noch im neutralen Bereich lag, liegt die Beantwortungsspanne dieser Frage im Bereich der Zustimmung. Auffällig war hierbei, dass der Wert für die Ablehnung deutlich niedriger lag, und der Anteil der als neutral wertenden Teilnehmer einen überdurchschnittlich hohen Wert erreichte. Übereinstimmende Auffälligkeiten konnte wieder bei den Eingangskriterien der Zufriedenheit festgestellt werden. Auch hier ist es so, dass die als unzufrieden votierenden Befragten mit einem höheren Mittelwert eher der Auffassung sind, dass die Innovationskraft steigen würde, wenn die bestehenden Strukturen verändert bzw. aufgelöst werden könnten. Die signifikanten Auffälligkeiten sind zusammenfassend in der Tabelle der Anlage 41 dargestellt. Trotz der Auffälligkeiten lagen alle Ausprägungen im Bereich der Zustimmung. Abschließend lässt sich schlussfolgern, dass die Befragten statistisch überprüft mehrheitlich der Auffassung waren, dass Kreativität und Innovationskraft generell steigen würden, wenn z. B. zur Realisierung von Innovationen bestehende Strukturen verändert bzw. aufgelöst werden könnten. Insofern konnten die Schlussfolgerung zur vorangegangenen Frage bestätigt werden.

### **6.7.3. Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?)**

Hier konnten die Teilnehmer ihre empfundene Innovationskraft einschätzen, wenn sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten. Die „Leitungsmacht“ hätten die Teilnehmer z. B. dann, wenn bestehende Aufbau- oder Ablaufstrukturen verändert oder aufgelöst werden könnten. Die Teilnehmer werteten zu dieser Frage wie folgt sowie wie in Anlage 42 dargestellt.

Wenn sich Leitungsmacht zur Realisierung von Innovationen übertragen ließe, schätzen 76,3% der Befragten ein, dass sich Innovationen generell oder schneller realisieren lassen würden. 19,1% der Befragten werteten neutral. Nur 4,7% der Befragten gaben an, dass selbst die Übertragung von „Leitungsmacht“ eher keine Innovationen generieren könnte. Bereits diese Zahlen deuten somit auf ein klares Ergebnis hin. Der hierzu ermittelte Mittelwert beträgt 5,05 und liegt somit im Bereich der Zustimmung. Auch bei den signifikant auffälligen Eingangskriterien Berufsausbildungsniveau ( $T(815)=-5,579$ ;  $p=0,000$ ), eigene empfundene Arbeitszufriedenheit ( $T(815)=-2,605$ ;  $p=0,009$ ) und empfundene Zufriedenheit mit der Führungskraft ( $T(815)=-2,036$ ;  $p=0,042$ ) liegen alle Mittelwerte im Bereich der Zustimmung. Bemerkenswert ist hier, dass bei den beiden Kriterien der Zufriedenheit die als nicht zufrieden empfindenden Befragten wieder jeweils einen höheren Mittelwert (A9  $M=5,25$  bzw. A10  $M=5,15$ ) ausweisen, als die als zufrieden votierenden Befragten. Letztendlich lässt sich hieraus schlussfolgern, dass die Befragten statistisch überprüft mehrheitlich die Ansicht vertreten, dass Innovationskraft steigen würde, wenn die z. B. zur Realisation von Innovationen die organisatorische „Leitungsmacht“ übernehmen und sich zur Unterstützung selbst ein Team zusammenstellen könnten.

### **6.7.4. Frage G4 (Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang bei einer Führungskraft abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von welchen diese meint, dass solche mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?)**

Die Frage lautete „Glauben Sie, dass der Druck auf bzw. Zwang bei einer Führungskraft abnimmt, wenn diese sich zur Realisierung einer Innovation diejenigen Mitarbeiter, von

denen diese meint, dass solche mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, selbst zusammenziehen könnte“. Die Ergebnisse dieser Frage stellen sich wie folgt, sowie wie in Anlage 43 abgebildet, dar:

78,8% der Befragten sind der Meinung, dass der Druck bzw. Zwang, Erfolge liefern zu müssen, bei einer Führungskraft abnehmen würde. 11,8% werteten neutral. 9,4% werteten in Richtung einer Auffassung, dass die Führungskräfte den Druck aushalten müssen. Der sich hieraus ergebende Mittelwert beträgt 5,11 und liegt damit klar im Bereich der Zustimmung. Die sich hieraus ergebende Varianz beträgt 1,415, die Standardabweichung 1,189. Außergewöhnlich bei der Auswertung dieser Frage ist, dass es keine Auffälligkeiten gab. Zu keinem Eingangskriterium entwickelten sich signifikante Abweichungen. Abschließend kann hieraus die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Befragten statistisch überwiegend sowie recht einheitlich einen Meinungstrend vertraten, dass der Druck auf Führungskräfte abnimmt und die diesbezüglichen Ergebnisse sich verbessern würden, wenn sich die Führungskraft zur Realisierung z. B. von Innovationen diejenigen Mitarbeiter, von denen diese meint, dass diese mit Freude und Tatendrang mitarbeiten würden, selbst zusammenziehen könnte.

#### **6.7.5. Frage G5 (Könnten Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert?)**

Bei der letzten Frage des Fragebogens sollten die Befragten bewerten, ob diese sich vorstellen könnten, unter einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, welche interessiert oder begeistert. Die Auswertung dieser Frage ergab die folgenden, in der Anlage 44 dokumentierten, Erkenntnisse.

91,6% der Befragten werteten, sich vorstellen zu können, unter einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat. Nur 4,0% der Befragten lehnten dies ab. Weitere 4,4% werteten neutral. Eine erste Darstellung der Antworten deutet somit auf ein sehr eindeutiges Ergebnis hin. Der Mittelwert liegt mit einem Wert von 5,69, bei einer Varianz von 1,162 und einer Standardabweichung von 1,078, sehr eindeutig im Bereich der Zustimmung. Bei der Überprüfung der unterschiedlichen Eingangskriterien konnte nur bei dem Kriterium der empfundenen Zufriedenheit mit der Führungskraft eine mit  $T(815)=-3,207$ ;  $p=0,001$  signifikante Auffälligkeit festgehalten

werden. Der Mittelwert, der als nicht zufrieden wertenden Befragten, liegt hier, bei einer Standardabweichung von 0,931, mit einem Wert von 5,97 noch deutlicher im Bereich der Zustimmung, als bei den als zufrieden wertenden Befragten. Dies deutet darauf hin, dass die mit der Führungsleistung als unzufrieden empfindenden Befragten zur Realisierung einer Innovation eher auch „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter arbeiten würden, als diejenigen, mit der bisherigen Führungskraft zufriedenen Befragten. Abschließend kann hieraus die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Befragten statistisch überprüft deutlich mehrheitlich zu dem Schluss kamen, sich durchaus vorstellen zu können, unter einem hierarchisch „niedrigerem“ Mitarbeiter zu arbeiten, sollte dieser eine Idee z. B. für eine Innovation haben, die interessant ist und begeistert.

### 6.7.6. Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils

#### „Strukturen“

Ergänzend, zu dem bereits im dem Teilbereich F Dargestelltem, wurden in diesem Teilbereich der „Strukturen“ die im Teilbereich F getätigten Aussagen wieder untermauert. Eine Übersicht der Fragen aus dem Teilbereich G, die zur schlussfolgernden Beweisführung der Lösungshypothese 6 herangezogen wurden, ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

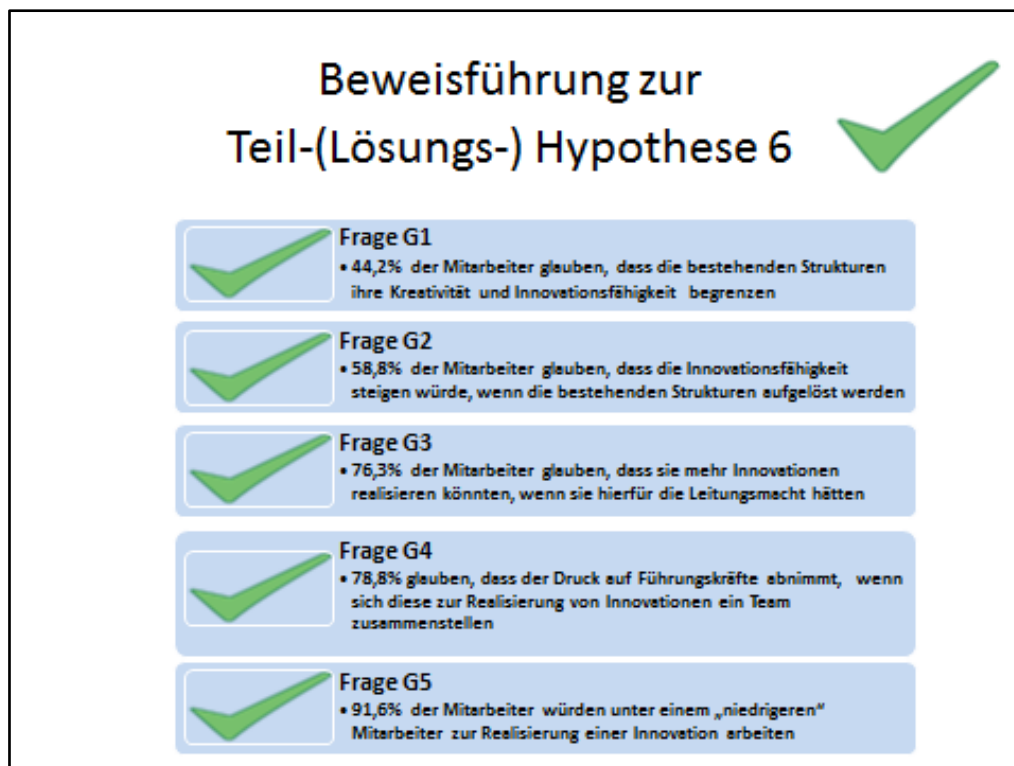


Abbildung 15: Übersicht zur Beweisführung Lösungshypothese 6

Knapp die Hälfte der Befragten wertete, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit durch bestehende Strukturen eingeengt werden. Rund 60% der Befragten gaben an, dass Kreativität und Innovationsfähigkeit sich steigern lassen würde, wenn diese bestehende Strukturen „durchbrechen“ könnten. Mehr als  $\frac{3}{4}$  der Teilnehmer ist zudem der Meinung, dass mehr Innovationen realisiert werden könnten, wenn diese sich zur Unterstützung ein Team zusammenstellen könnten. Ebenfalls mehr als  $\frac{3}{4}$  der Teilnehmer meinten, dass der Druck auf Führungskräfte abnehmen würde und sich zudem Arbeitsergebnisse verbessern würden. Mit der damit verbundenen Voraussetzung, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, hätte die überwiegende Mehrheit von 92% der Befragten keine Probleme. In diesem Fragenbereich wurde erneut deutlich, dass noch Potenzial durch veränderte Führung bzw. einem anderen Führungssystem, z. B. mittels fragmentierter Wissens Elemente, gehoben werden könnte. Mit diesem Untersuchungsteil ist es in der Studie gelungen, die Lösungshypothese 6, auch in Verbindung mit dem im Fragenbereich „Innovationen“ bereits aufgezeigten Schlussfolgerungen, zu bestätigen.<sup>328</sup>

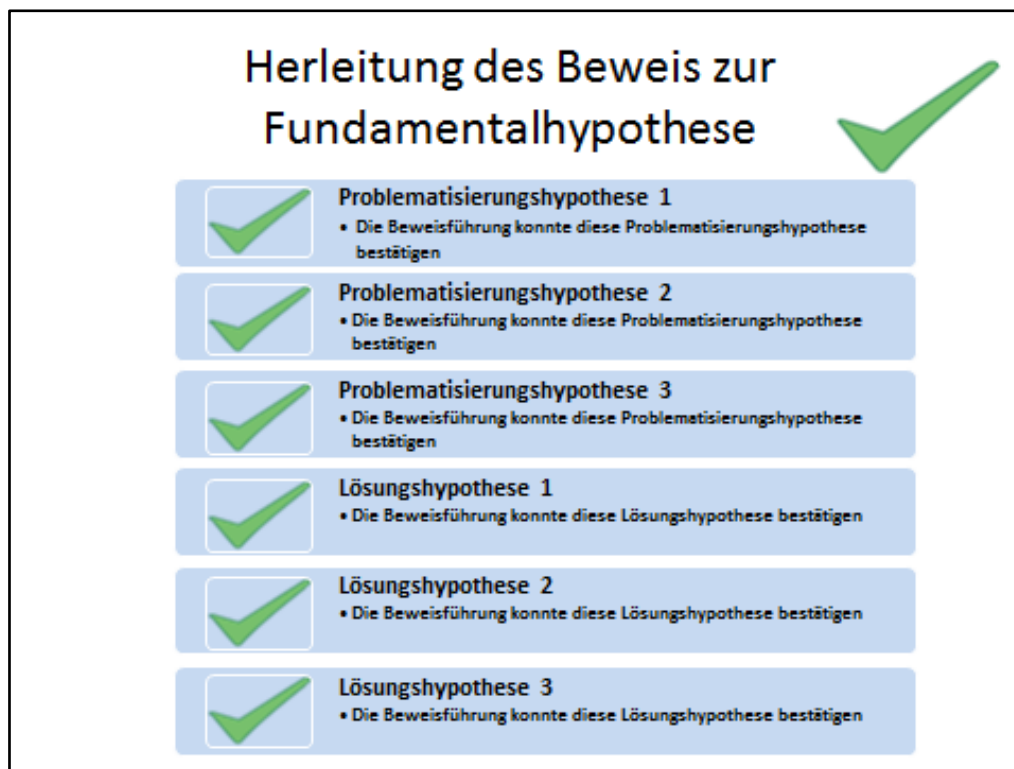
## **6.8. Zusammenfassung der Ergebnisse der deskriptiven**

### ***Untersuchung***

Mit der dargestellten, deskriptiven Untersuchung sowie dem angewandten t-Test als weiteren Hypothesentest aus den erhobenen Daten, sollte es aus Sicht des Verfassers gelungen sein, die Problematisierungs- und Lösungshypothesen, und damit letztendlich auch die Fundamentalhypothese, zu beweisen. Eine Übersicht der einzelnen Hypothesen ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

---

<sup>328</sup> Auf die ebenfalls mit den Fragen G1 und G2 unterstützte Teilhypothese 5 in Abschnitt 6.6.6 sei hier verwiesen



**Abbildung 16: Übersicht zur Herleitung des Beweises zur Fundamentalthypothese**

Es konnte aus Sicht des Verfassers mit den vorstehenden Kapiteln ausreichend überprüft werden, ob mit den herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen, Führungsstilen zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen, die erforderliche Innovationskraft bzw. Kreativität sowie die auch hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte noch beherrscht werden können. Nach Ansicht des Verfassers sind damit die aufgestellten Hypothesen bewiesen. Die theoretisch dargestellte Möglichkeit, zukünftige Anforderungen durch konfigurierte Vernetzung von Wissen mittels Akkumulation fragmentierten Know-hows sowie dem „Aufbrechen“ fester Führungsstrukturen, z. B. in Form eines Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente, beherrschbar zu gestalten, konnte bestätigt werden. Diese Schlussfolgerung weiter erläuternd, werden in den nächsten Unterkapiteln und Abschnitten weitere unterstützende, zusätzliche Zusammenhänge unter anderem mittels Darstellung von Korrelationen zu einzelnen Fragenanordnungen aufgezeigt. Auf die zusammengefassten Ergebnisse des in Abschnitt 6.9.7 sowie dem dort abgebildeten Korrelationscheck, der die bisher geführte Beweisführung weiter untermauert, wird hier zudem verwiesen.

## **6.9. Korrelationen**

In diesem Unterkapitel sollen Zusammenhänge zwischen einzelnen Fragenanordnungen näher betrachtet werden. Mit diesen Zusammenhängen sollen unterstützende Aussagen zur

Überprüfung der Hypothesen erzielt werden. Auch sollte mit der Darstellung von Signifikanzen zwischen einzelnen Merkmalen die Wahrscheinlichkeit, ob auch einzelne Feststellungen durch Zufall zustande kommen würden, überprüft werden. Es wurden hierzu die Korrelationen bzw. korrelierenden Merkmale aller Fragen zueinander berechnet und somit die jeweils gefundenen Ergebnisse überprüft. Eine Auswahl der für den Verfasser als für wesentlich erscheinenden Korrelationen ist in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt.

### **6.9.1. Korrelation der Fragen B1 und C5 zum Beweis der Problematisierungshypothese 1**

Mit der Überprüfung dieser Korrelation sollte ein Zusammenhang aus der Annahme, „dass ein autoritärer Führungsstil für die Zukunft noch geeignet sei“ und „dass es den Führungskräften noch gelingen kann, damit in der Zukunft erfolgreich zu führen“ getestet werden. Würde zwischen B1 und C5 eine deutliche Korrelation und damit ein signifikanter Zusammenhang zwischen beiden Fragen festgestellt, so müsste die Teilhypothese 1, dass Standard-Führungsstile für zukünftige Anforderungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend seien, verworfen werden. Eine starke Korrelation bzw. ein signifikanter Zusammenhang würde darauf schließen lassen, dass ein autoritärer Führungsstil (als einer der Standardführungsstile) eben doch für die künftigen Anforderungen an Führungskräfte ausreichen würde. Die Messergebnisse würden sich, im Hinblick auf die Beweisführung zur Teilhypothese 1, nicht weiter verwenden lassen. Die in Anlage 45 darstellten Korrelationen konnten festgestellt werden.

Es konnte hier jedoch nur eine sehr geringe und damit zufallsbedingt vernachlässigbare Korrelation von nur -0,011 gemessen werden. Die festgestellte Signifikanz von 0,751 bestätigt den nahezu fehlenden Zusammenhang zwischen diesen Fragen und lässt somit eine plausible Schlussfolgerung für eine Richtigkeit der Problematisierungshypothese 1 zu. Da eben kaum ein korrelierender Zusammenhang zwischen einem autoritären Führungsstil und der Wertung der Befragten, dass es Führungskräften zukünftig noch gelingen kann, erfolgreich zu führen, vorhanden ist, darf daraus geschlossen werden, dass ein autoritärer Führungsstil (als einer der Standardführungsstile) nicht mehr zur Erfüllung zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte geeignet ist. Die Standardführungsstile als persönlichkeitsgeprägte Führungsstile wären damit eher nicht mehr ausreichend.<sup>329</sup> Die

---

<sup>329</sup> Vgl. Withauer, 2011, S.170

Richtigkeit der Problematisierungshypothese 1 konnte damit aus Sicht des Verfassers untermauert werden.

### **6.9.2. Korrelation der Fragen A10 und C2a zum Beweis der Problematisierungshypothese 2**

Mit dieser Korrelationsüberprüfung sollte ein Zusammenhang gesucht werden, der sich aus der „empfundene(n) Zufriedenheit mit einer Führungskraft“ und einer „unterschiedlichen Behandlung des Geführten in verschiedenen Situationen“ bei gleichzeitigem, negativem oder positivem Wertempfinden hierüber, ergäbe. Würde zwischen A10 und C2a eine erhebliche Korrelation bzw. ein signifikanter Zusammenhang zwischen beiden Variablen festgestellt, so könnte man in eine Richtung schlussfolgern, dass die Beantwortung der Frage zu C2a evtl. unter erheblichem Einfluss des eigenen Führungserlebens mit dem direkten Vorgesetzten des Befragten stand. Dies würde die Aussagekraft der Antworten aus der Frage C2a und damit der hieraus ableitbaren Schlussfolgerungen erheblich schmälern, da das Ergebnis dann von Halo-Effekten beeinträchtigt wäre. Die Messergebnisse und auch die Problematisierungshypothese 2 würden sich, im Hinblick auf die Zielsetzung der Fragestellung, im Prinzip nicht weiter verwenden lassen. Die in Anlage 46, in der dort aufgeführten Tabelle, enthaltenen Werte konnten gefunden werden:

Es wurde jedoch auch hier nur eine vernachlässigbare Korrelation von -0,032 festgestellt. Da somit eben kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Befragten und einer „besseren“ Behandlung von Mitarbeitern vorhanden ist, kann hieraus geschlossen werden, dass ein situativer Führungsstil nicht zur Verbesserung der Zufriedenheit mit der Führungskraft beitragen wird. Auch zeigte sich, dass „situitives Handeln der Führungskraft“ häufig nicht möglich ist, da die jeweils vorherrschenden, situativen Gegebenheiten den Führungskräften nicht bzw. nicht ausreichend bekannt sind und ( die „Situationen“) zudem schnell wechseln können.<sup>330</sup> Die Problematisierungshypothese 2, dass ein rein situatives Handeln der Führungskraft nicht mehr ausreichen dürfte, konnte damit indirekt ebenfalls nachgewiesen werden.

---

<sup>330</sup> Vgl. Laub, 2008, S.277



### 6.9.3. Korrelation der Fragen D1 und D5 zum Beweis der Teilhypothese 3

Der hier zu testende Zusammenhang wäre die Angabe der Befragten, „ob diese zukünftig noch alle Tätigkeiten ihrer Stelle erfüllen können“, mit dem Aspekt deren Angstempfinden, „zukünftig nicht mehr alle Anforderungen erfüllen zu können“. Sollte sich hier ein höher korrelierender Zusammenhang zwischen dem aktuellem „Können“ und verstärkter „Zukunftsangst“ ergeben, sieht der Verfasser seine Teilhypothese 3, „dass definierte Stellenbeschreibungen als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils nur einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, bei den zukünftigen Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend seien“, als damit bewiesen an. Wenn viele Befragte höheres Angstniveau vor zukünftigen Anforderungen haben, lässt sich darauf schlussfolgern, dass aktuelle Führungsstile nicht mehr ausreichend sein können und damit auch für die wirtschaftliche Zukunft von Banken nicht mehr erfolgversprechend sind. Die Berechnung erbrachte die nachfolgend aufgeführten, in Anlage 47 zusammengefassten Ergebnisse:

Das Messergebnis betrug für eine Korrelation zwischen den Merkmalen 0,457. Demzufolge besteht hierin tatsächlich ein Zusammenhang, mit welchem obige Annahme bestätigt wird. Im Sinne dieser durchgeführten Studie ist dabei die Messrichtung von „Erfüllung aller Tätigkeiten“ zur „Zukunftsangst“ von Interesse. Mit den aktuell angewendeten Führungstechniken gelingt es hiernach also der Führungskraft künftig kaum mehr - aufgrund der vorhandenen, arbeitsorganisatorischen Grundlagen starrer Aufbau- und Ablauforganisationen - die Mitarbeiter auf die zukünftigen Anforderungen vorzubereiten und ihnen auch dadurch Zukunftsängste zu nehmen. Die hier gemessene Korrelation von 0,457 deutet darauf hin, dass es demnach künftig eben nicht mehr gelingt, den Mitarbeitern die Angst vor den zukünftigen Anforderungen zu nehmen, was auch die Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 untermauert. Die Wahrscheinlichkeit, den Zusammenhang demnach falsch erfasst zu haben, beträgt demnach weniger als 1%. Eine diesbezüglich vorhandene ineffektive Organisation bemüht sich auch selbst kaum um Effektivität.<sup>331</sup> Mit dieser nachgewiesenen Korrelation kann demnach ein direkter Zusammenhang zum Beweis der Teilhypothese 3 erreicht werden, da die befragten Mitarbeiter, aufgrund der vorhandenen Rahmenbedingungen bei einer definierten Stellenbeschreibung als arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils nur einzelne (körperliche) Personen

---

<sup>331</sup> Vgl. Simon, 2006, S.276

vollständig im Organigramm zugeordnet werden, höheres Angstniveau vor den zukünftigen Anforderungen an diese definierten Stellen aufbauen.

#### **6.9.4. Korrelation der Fragen A10 und D4 zum Beweis der Teilhypothese 4**

Die zu testenden Variablen wären in dieser Kombination die „empfundene Zufriedenheit mit der Führungskraft“ mit deren „Befähigung, den Geführten auch in der Zukunft so ausbilden und motivieren zu können, dass der Geführte auch in Zukunft die gestellten Anforderungen mit Engagement und unter Ausschöpfung seines vollen Potenzials auch wirklich erfüllen kann“ bzw. - unter Vermutung eines Zusammenhangs, welcher mittels des Korrelationskoeffizienten festgestellt werden soll, auch wirklich will. Konkret wird demnach unterstellt, dass ein Zusammenhang aus „Zufriedenheit mit der Führungskraft „und nicht näher präzisierter „Motivationswirkung“ auf das Tun des Geführten bestünde. Ist dem so, würde aus einer erlebten Motivationswirkung eine Zufriedenheit mit der Führungskraft entstehen bzw., im Umkehrschluss, aus bestehender höherer Zufriedenheit eine fruchtbare Basis für eine höhere Motivationswirkung entstehen. Dieser Zusammenhang wird schon länger vermutet und war auch schon Gegenstand in verschiedenen Untersuchungen. Auf die Ergebnisse von Jetter/Skrotzki<sup>332</sup> zum Thema Motivation durch Führungskräfte in der Praxis oder auch von Harasymowicz-Birnback<sup>333</sup> zum Thema Engagement und Commitment der Führungskräfte für wissensfördernde Werte soll hier verwiesen werden. Die bei dieser Überprüfung festgestellten Werte sind in der Tabelle in Anlage 48 dargestellt.

Das Messergebnis betrug bei der Untersuchung dieses Zusammenhangs in dieser Studie - 0,564. Demzufolge besteht hier tatsächlich ein statistisch nachgewiesener Zusammenhang, mit welchem sich obige Annahmen bestätigen ließen. Im Sinne dieser hier durchgeführten Studie ist durch die Messung höhere Motivationswirkung in Richtung einer empfundenen, höheren Zufriedenheit von näherem Interesse: Gelingt es einer Führungskraft, durch deren Bemühen eine stärker empfundene Motivation beim Geführten für „künftige Aufgabenstellungen unter Ausschöpfung seines vollen Potenzials“ (dies war der Fokus) zu erzeugen, so wäre, mit einer Korrelation von -0,564, eine offensichtlich stärker zufriedenmachende Wirkung hieraus die Folge. Auch die Signifikanz mit dem Niveau von 0,01 bestätigt dies. Mit dieser nachgewiesenen Korrelation kann schlussfolgernd ein direkter Zusammenhang zum Beweis der Teilhypothese 4 erreicht werden. Die Erkenntnis, dass die

<sup>332</sup> Vgl. Jetter/Skrotzki, 2008, S.52

<sup>333</sup> Vgl. Harasymowicz-Birnback, 2008, S.290 ff

Inanspruchnahme von Wissen bzw. Nutzung oder Anwendung von Wissensfragmenten motivierend wirken, konnte bereits in einer anderweitigen Studie z. B. im Verkaufsverhalten von Kunden festgestellt werden.<sup>334</sup> Bei einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente liegt demnach der Schluss nah, dass sich die Motivation für zukünftige Aufgabenstellungen damit unter Ausschöpfung des Potenzials von Mitarbeitern erhöhen lässt.

### **6.9.5. Korrelation der Fragen G1 und G2 zum Beweis der Teilhypothese 5**

In diesem Abschnitt soll ein Zusammenhang zwischen der Beantwortung der Fragen G1 sowie G2 auf evtl. Korrelation zwischen der beiden Variablen untersucht werden. Die beiden zu testenden Variablen wären in dieser Kombination, ob eine höhere Wertung, dass „bestehende Strukturen die Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen“, mit einer Höherwertung der Auffassung der Befragten, dass „die Innovationskraft steigen würde, wenn die bestehenden Strukturen zur Realisierung der Innovation aufgelöst werden könnten“ korreliert. Hypothetisch wurde unterstellt, dass ein Zusammenhang aus dem Einengungsgefühls durch die bestehenden Strukturen sowie einer Höherwertung aus der Steigerung der Innovationskraft beim Auflösen solcher Strukturen bestünde. Ist dem so, würde überprüft werden, ob heutige Führung nicht mehr in der Lage sei aufgrund vorgegebener Strukturen in der erforderlichen Zeit notwendige Innovationen realisieren zu können. Dass Strukturen oder vorhandene Managementsysteme Innovationsgenerierung reduzieren kann, konnte bereits durch anderweitige Studien nachgewiesen werden. So kann hierzu unter anderem auf die Ausführungen von Grote<sup>335</sup> verwiesen werden. Die Berechnung der zweiseitigen Korrelation erbrachte die in der nachfolgenden und in der Tabelle der Anlage 49 aufgeführten Ergebnisse:

Bei einer Korrelation von 0,478 besteht demzufolge hierin tatsächlich ein statistisch überprüfter Zusammenhang mit welchem sich obige Annahme bestätigen ließe. Gelingt es einer Führungskraft, durch deren Bemühen bestehende Strukturen (definierter Chef und zugeordneter Mitarbeiter) zu „lockern“, ist mit einer Korrelation von 0,478 auch eine Steigerung der Innovationskraft zu erwarten. Auch die Signifikanz mit einem Niveau von 0,01 unterstützt diese Aussage. Mit dieser nachgewiesenen Korrelation kann nun auch ein direkter Zusammenhang zum Beweis der Teilhypothese 5 hergestellt werden. Die Erkenntnis, dass Strukturen die Innovationsfähigkeit behindern bzw., dass für Innovationen Strukturen zu

---

<sup>334</sup> Vgl. Nohr/Roos, 2004, S.83

<sup>335</sup> Vgl. Grote, 2012, S.180 ff

durchbrechen sind, gilt allgemein bereits seit längerem als eine der grundlegenden Bedingungen wissenschaftlicher Innovation.<sup>336</sup> Ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente, mit der damit eher verbundenen Möglichkeit flexibel und rasch Stellen modellieren zu können, kann es der Führung gelingen, auf zukünftige Veränderungen schneller zu reagieren und damit Innovationen schneller umzusetzen.

### **6.9.6. Korrelation der Fragen G2 und G3 zum Beweis der Teilhypothese 6**

Mit den hier zu untersuchenden Variablen der Fragen soll festgestellt werden, ob eine Höherwertung der Auffassung, dass bestehende hierarchische Strukturen die Innovationskraft hemmen, mit einer Höherwertung der Auffassung der Befragten, ob mehr Innovationen möglich wären, wenn diese die Leitungsmacht zu deren Realisation hätten, im Zusammenhang steht. Konkret wird mit dieser Hypothese unterstellt, dass solcher Zusammenhang aus der Hemmung der Innovationskraft durch festzementierte Über- und Unterordnungsverhältnisse bestünde. Ist dem so, ließe sich überprüfen, ob heutige Führung damit nicht mehr in der Lage sei - aufgrund der vorgegeben Über- und Unterordnungsverhältnisse - in erforderlichen Zeitrahmen Innovationen realisieren zu können. In einzelnen Branchen, wie beispielsweise der Biotechnologie, konnten durch völlig neue Führungsstrukturen bereits Innovation generiert werden.<sup>337</sup> Die Berechnung der zweiseitigen Korrelation zeigt die in der Tabelle der Anlage 50 aufgeführten und im Folgenden beschriebenen Ergebnisse.

Bei einer Korrelation von 0,486 besteht somit ein statistisch überprüfter Zusammenhang, mit welchem sich obige Hypothese bestätigen ließe. Im Sinne dieser, hier durchgeführten Studie, ist deshalb das Infragestellen fest zementierter Über- und Unterordnungsverhältnissen in der Führung für eine eventuelle Steigerung der Innovationskraft interessant. Gelänge es der Führung, durch sinnvolle Variabilität von Unter- und Überordnungsverhältnissen, Strukturen sinnfällig zu durchbrechen, wäre mit einer Korrelation von 0,486 bei einer Signifikanz von 0,000 eine Erhöhung der Innovationskraft der Befragten zu erwarten. Mit dieser Korrelation konnte ein direkter Zusammenhang zum Beweis der Teilhypothese 6 erzeugt werden. Die hier statistische Erkenntnis, dass Über- und Unterordnungsverhältnisse die Innovationskraft behindern, bzw., dass für Innovationen solche Hierarchieverhältnisse auch mal durchbrochen werden müssen, konnte insbesondere in kleineren Unternehmen, bei denen es kaum

---

<sup>336</sup> Vgl. Müller/Eßer, 2012, S.25 ff

<sup>337</sup> Vgl. Berndt, 2004, S.55

Hierarchieebenen gibt, beobachtet und nachgewiesen werden.<sup>338</sup> Bei einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente, mit der damit implizierten Variabilität von Über- und Unterstellungsverhältnissen zwischen Führungskraft und untergebenen Mitarbeitern (Abkehr von einmal festgelegten, damit zementiertem Organigramm), könnte es der Führung gelingen, zukünftig Innovationen schneller zu generieren.

### 6.9.7. Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Korrelationen

Mit den bislang dargestellten statistischen Ergebnissen sowie anhand der berechneten Korrelation aus wesentlichen Fragenanordnungen, ist es aus Sicht des Verfassers gelungen, eine schlussfolgernde Beweisführung zu den Teilhypothesen und der Fundamentalhypothese weiter zu untermauern. Auf die hierzu bereits erfolgten Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln und Abschnitten, insbesondere auf die Zusammenfassung der Ergebnisse der deskriptiven Statistik in Abschnitt 6.8, sei hier verwiesen. Die Übersicht der diesbezüglichen Beweisführung ist in dem Korrelationscheck in der folgenden Abbildung dargestellt:

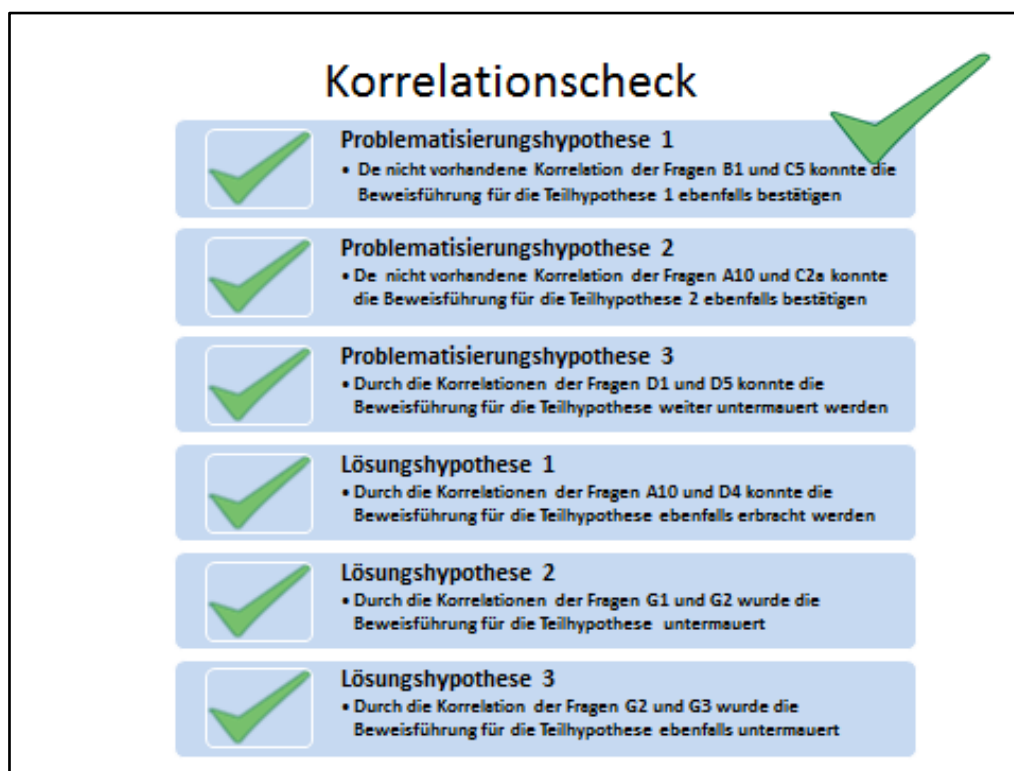


Abbildung 17: Korrelationscheck zur weiteren Beweisführung in Bezug auf die Fundamentalhypothese

Es konnte somit nachgewiesen werden, dass mit herkömmlichen Führungsstilen zukünftige Veränderungsgeschwindigkeiten von Veränderungsprozessen, sowie die erforderliche

<sup>338</sup> Vgl. Sattes/Brodbeck/Lang/Domeisen, 1998, S.21

Innovationskraft bzw. Kreativität und zudem die auch hieraus abzuleitenden, zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte, nicht mehr aufgebracht werden können. Die dargestellte Möglichkeit, zukünftigen Anforderungen durch eine konfigurierte Vernetzung von Wissen mittels Akkumulation von fragmentiertem Know-how bei einem gleichzeitigen organisatorischen Rekonfigurieren bisheriger Führungsstrukturen in Form eines Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente erfolgversprechendere Grundvoraussetzungen zu verleihen, konnte erneut bestätigt werden.

## **7. Ergebniszusammenführung, Schlussfolgerungen, Verifikation, Übertragbarkeit, Empfehlungen für die Praxis und neue wissenschaftliche Erkenntnisse**

In diesem letzten und abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengeführt, Schlussfolgerungen abgeleitet, eine Verifikation des Konzepts der fragmentierten Wissens Elemente vorgenommen, Empfehlungen für die Praxis sowie die gefundenen neuen Erkenntnisse bzw. der wissenschaftliche Mehrwert der Studie aufgezeigt. Zudem wird dargestellt, inwieweit eine Übertragbarkeit der Ergebnisse z. B. auf andere Branchen sowie eine Verankerung im Rahmen der Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen gegeben ist. Das Fazit fasst die Erkenntnisse zur Übersicht am Ende des Kapitels nochmals zusammen.

Zu Beginn dieser Arbeit wurden vom Verfasser die Erfahrungen und Wahrnehmungen zu Veränderungsprozessen und der Führung in Banken beschrieben. Hieraus haben sich die beiden zentralen Fragestellungen<sup>339</sup> ergeben. Die vermuteten erheblichen Schwächen in der Führung, die sich im ersten Teil der Fundamentalthypothese wiederfanden, wurden aufgezeigt und konnten nachgewiesen werden. Auch der zweite Teil der Fundamentalthypothese, der sich mit einem Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente als einen möglichen neuen und innovativen Denkansatz befasst, konnte letztendlich nachgewiesen werden. Die Studie wurde hierzu umfassend ausgewertet. Für die Auswertung wurden die gängigen Verfahren deskriptiver Statistik verwendet, Hypothesentests (t-Test) anhand der Unterscheidungsmerkmale der statistischen Eingangsfragen durchgeführt und Korrelationen überprüft. Die einzelnen, sich hieraus ergebenden Erkenntnisse, werden nachfolgend, analog

---

<sup>339</sup> Siehe Abschnitt 1.2.2, Fragestellungen

der statistischen Eingangsfragen und aufgestellten einzelnen Problematisierungs- bzw. Lösungshypothesen<sup>340</sup>, zusammengefasst wiedergegeben.

Die Ausgangslage für eine Studie insgesamt schien gut:

- Rund 85% der Teilnehmer werteten das Niveau ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit als zufrieden bzw. sehr zufrieden ein.<sup>341</sup>
- Knapp 71% der Teilnehmer waren auch mit der Führungsleistung ihrer direkt vorgesetzten Führungskraft zufrieden.<sup>342</sup>

Damit war eindeutig, dass die Teilnehmer nicht vordergründig bereits, z. B. aufgrund eines erheblich vorhandenen Frustrationspotenzials, etwas Neuem besonders aufgeschlossen waren. Auf den ersten Blick könnte man hier die Grundsituation so einschätzen, dass deshalb Neuerungen in der Führung eigentlich weniger erforderlich sein. Bei näherer Untersuchung der Problematisierungshypothese 1 konnte anhand der nachfolgenden Ergebnisse dennoch gezeigt werden, dass jedenfalls Standard-Führungsstile für künftige Anforderungen an Führungskräfte kaum mehr ausreichend zu sein scheinen. Folgende, diesbezügliche Ergebnisse konnten hierzu festgehalten werden:

- Standardführungsstile werden mehrheitlich abgelehnt.<sup>343</sup>
- Nur 30% der Teilnehmer halten die heutigen Führungsstile als in der Zukunft noch für ausreichend.<sup>344</sup>
- Rund 69% der Teilnehmer halten weitreichende Veränderungen der heutigen Führungsstile als für erforderlich.<sup>345</sup>

Trotz einer anscheinend vorhandenen „Grundzufriedenheit“ haben die Teilnehmer recht meinungseinheitlich votiert, dass heutige Führungsstile die zukünftigen Veränderungen kaum mehr bewältigen können und deshalb zukünftig in der Führung weitreichende Veränderungen erforderlich seien. Die aufgestellte Teilhypothese 1 hat sich deshalb aus Sicht des Verfassers

---

<sup>340</sup> Siehe Abschnitt 4.2.1, Problematisierungshypothesen und Abschnitt 4.2.2 Lösungshypothesen

<sup>341</sup> Siehe Abschnitt 6.1.9, Frage A9

<sup>342</sup> Siehe Abschnitt 6.1.10, Frage A10

<sup>343</sup> Siehe Abschnitt 6.2.1, Frage B1 und Abschnitt 6.2.3 Frage B3

<sup>344</sup> Siehe Abschnitt 6.2.4, Frage B4

<sup>345</sup> Siehe Abschnitt 6.2.5, Frage B5

mithin beweisen lassen.<sup>346</sup> Mit dem nächsten Fragenteil wurde die Problematisierungshypothese 1 durch die Problematisierungshypothese 2 weiter hinterfragt. Es konnte auch hier nachgewiesen werden, dass auch ein situatives Handeln der Führungskraft im Sinne des in der Literatur beschriebenen „Mischungsstils“ (je nach Situation einzusetzender Führungsstil in verschiedenen Führungssituationen („situativer Führungsstil“)) für die zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft nicht mehr ausreichen dürfte. So ergab die Befragung beispielsweise, dass

- eine Mehrheit von ca. 62% keine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern wünschte,<sup>347</sup>
- rund 89% eine Berücksichtigung der Individualität in der Führung für erforderlich hält,<sup>348</sup>
- rund 95% der Auffassung sind, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden Mitarbeiters den Unternehmenserfolg maximal beeinflusse.<sup>349</sup>

Auch die vom Verfasser aufgestellte Teilhypothese 2 konnte nachgewiesen werden.<sup>350</sup> Die Ergebnisse zeigen zudem, dass - vermutlich zu behebende - Schwächen in der Führung vorhanden sein dürften. Wenn beispielsweise 89% der Befragten eine Berücksichtigung von Individualität in der Führung für erforderlich halten, kann dies ein starkes Indiz dafür sein, dass den Führungskräften möglicherweise die hierfür erforderlichen Werkzeuge nicht zur Verfügung stehen bzw. die ihnen vorgegebenen Rahmenbedingungen dies nicht zulassen. Diese Rahmenbedingungen wurden in der Problematisierungshypothese 3 näher analysiert. Hier hatte der Verfasser die Hypothese aufgestellt, dass definierte traditionelle Stellenbeschreibungen als bislang arbeitsorganisatorische Grundlage starrer Aufbau- und Ablauforganisationen, denen jeweils einzelne Personen vollständig im Organigramm zugeordnet werden, für zukünftige Anforderungen an die Führung nicht mehr ausreichend sind. Die Teilnehmer der Studie beantworteten die diesbezüglichen Fragen wie folgt:

- Rund 50% der befragten Mitarbeiter können die Tätigkeiten ihrer Stelle derzeit noch optimal ausführen.<sup>351</sup>

---

<sup>346</sup> Siehe Abschnitt 6.2.6, Zusammenfassung der Ergebnisse zum Fragenbereich „Standard Führungsstile“

<sup>347</sup> Siehe Abschnitt 6.3.2, Frage C2a

<sup>348</sup> Siehe Abschnitt 6.3.5, Frage C3

<sup>349</sup> Siehe Abschnitt 6.3.6, Frage C4

<sup>350</sup> Siehe Abschnitt 6.3.9, Zusammenfassung der Ergebnisse zum Fragenbereich „Situative Führung“

<sup>351</sup> Siehe Abschnitt 6.4.1, Frage D1



- Knapp 45% der Befragten können bei allen ihren Aufgaben derzeit noch ihr volles Potenzial ausschöpfen.<sup>352</sup>
- Rund 35% der Teilnehmer glauben, dass diese zukünftig alle Tätigkeiten ihrer Stelle noch vollständig erfüllen können.<sup>353</sup>
- Ca. 60% der Befragten glauben, dass es ihrer Führungskraft gelingen kann, diese zukünftig so zu motivieren und auszubilden, dass sie alle zukünftigen Anforderungen erfüllen können.<sup>354</sup>
- Rund 60% der Teilnehmer haben keine Angst, alle zukünftigen Anforderungen an ihre Stelle zu erfüllen.<sup>355</sup>

Auch mit dieser Fragenanordnung konnte gezeigt werden, dass Schwachstellen in der Führungstheorie bzw. bei den vorhandenen Werkzeugen der Führungskräfte erkennbar sind. Die Problematisierungshypothese 3 konnte anhand der festgestellten Ergebnisse der diesbezüglichen Fragen somit bewiesen werden.<sup>356</sup> Jede festgestellte Schwachstelle bzw. die aufgefundenen Defizite bieten aus Sicht des Verfassers auch Potenzial bei Mitarbeitern, welches bei der Beseitigung solcher Schwächen gehoben werden könnte. Genau die Hebung solchen Potenzials ist auch erforderlich, um die immer höher steigenden formalen wie führungstechnischen Anforderungen an Banken, und damit auch an die Mitarbeiter, bewältigen zu können. Wie aber kann solches Potenzial mittels Führung bzw. eines Führungssystems gehoben werden, wenn die hierfür aktuell zur Verfügung stehenden Führungsstile und Werkzeuge von den befragten Mitarbeitern abgelehnt<sup>357</sup> werden? Ein Lösungsansatz im Sinne eines vielleicht auch innovativen Denkansatzes wollte der Verfasser mit dem zweiten Teil der Fundamentalhypothese aufstellen. Eine Möglichkeit hier, die zukünftigen Anforderungen eher beherrschbar zu gestalten, wäre eine konfigurierte Vernetzung von Wissen durch Akkumulation fragmentierten Know-hows sowie in einem organisatorisch rekonfigurierbarem „Aufbrechen“ bisheriger Führungsstrukturen in Form eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente. Die diesbezügliche Überprüfung wurde anhand von drei Lösungshypothesen<sup>358</sup> durchgeführt. Hierbei wurde Folgendes gefunden:

---

<sup>352</sup> Siehe Abschnitt 6.4.2, Frage D2

<sup>353</sup> Siehe Abschnitt 6.4.3, Frage D3

<sup>354</sup> Siehe Abschnitt 6.4.4, Frage D4

<sup>355</sup> Siehe Abschnitt 6.4.5, Frage D5

<sup>356</sup> Siehe Abschnitt 6.4.6, Zusammenfassung der Ergebnisse zum Fragenteil „Stelle / Stellenbeschreibung“

<sup>357</sup> Siehe die vorstehenden Ausführungen zur Beweisführung der Problematisierungshypothesen 1 bis 3

<sup>358</sup> Siehe Abschnitt 4.2.2, Lösungshypothesen

- Die Hälfte der Teilnehmer glauben, dass Teilbereiche ihrer eigenen Stelle von anderen Kollegen besser erledigt werden könnten.<sup>359</sup>
- Ca. 73% der Befragten sind der Auffassung, dass sie Teilbereiche anderer Stellen besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten.<sup>360</sup>
- Rund 85% der befragten Mitarbeiter glauben, dass sie bessere Leistungen erzielen könnten, wenn sie eher Tätigkeiten verrichten, die sie gerne machen.<sup>361</sup>
- Bei rund 90% aller Teilnehmer würden sich die Motivation im Allgemeinen, die Zufriedenheit und die Arbeitsproduktivität verbessern, wenn sie eher Tätigkeiten verrichten, die sie gerne erledigen.<sup>362</sup>
- Rund 27% würde es dabei schwer fallen, ihre Arbeitsleistung „unter“ mehreren Führungskräften zu leisten.<sup>363</sup>
- Fast 95% hätten keine Probleme damit, ihre wirklichen Stärken offenzulegen.<sup>364</sup>
- Rund 84% hätten keine Probleme damit, ihre wirklichen Schwächen offenzulegen.<sup>365</sup>

Diese Lösungshypothese 4 konnte durch die diesbezüglichen Fragen bestätigt werden.<sup>366</sup> Auch hier scheint ein erhebliches Potenzial vorhanden zu sein, welches durch das vorgeschlagene Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente gehoben werden könnte. Allein das Befragungsergebnis, dass sich bei rund 90% aller Teilnehmer die Motivation im Allgemeinen, die Zufriedenheit und die Arbeitsproduktivität merklich verbessern würde, sollte eigentlich schon ausreichen, ein solches Führungssystem in Banken zu realisieren. Um mit diesem Führungssystem, neben den vorgenannten Potenzialen, auch zukünftige Veränderungen und erforderliche Innovationen verbessert angehen zu können, wurde die Lösungshypothese 5 mit dem Fragenteil „Innovationen“ überprüft. Es konnten die folgenden Ergebnisse festgestellt werden:

- Knapp 62% der Befragten erhielten mittels deren Stellenbeschreibung ein klar abgestecktes Arbeitsfeld, das sie nicht verlassen dürfen.<sup>367</sup>

---

<sup>359</sup> Siehe Abschnitt 6.5.1, Frage E1

<sup>360</sup> Siehe Abschnitt 6.5.2, Frage E2

<sup>361</sup> Siehe Abschnitt 6.5.3, Frage E3

<sup>362</sup> Siehe Abschnitt 6.5.4, Frage E3a, Abschnitt 6.5.5, Frage E3b und Abschnitt 6.5.6, Frage E3b

<sup>363</sup> Siehe Abschnitt 6.5.7, Frage E4

<sup>364</sup> Siehe Abschnitt 6.5.9 Frage E5a

<sup>365</sup> Siehe Abschnitt 6.5.10, Frage E5b

<sup>366</sup> Siehe Abschnitt 6.5.12, Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Wissensfragmente“

<sup>367</sup> Siehe Abschnitt 6.6.1, Frage F1

- Fast 70% der Teilnehmer halten Innovationen an ihrem Arbeitsplatz als für besonders wichtig.<sup>368</sup>
- Mehr als 75% der Mitarbeiter glauben, dass in einem fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen möglich wären.<sup>369</sup>

Durch die dargestellten Ergebnisse<sup>370</sup> konnte auch diese Lösungshypothese überprüft werden. Die Hebung der hier vorhandenen Potenziale in Form von vermehrt wirklichen Innovationen sollte durch ein Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente ebenfalls möglich sein. Mit der letzten Lösungshypothese wurde untersucht und letztendlich auch durch die gefundenen Ergebnisse bestätigt, dass, wer eine innovative Idee hat, sich zu deren Realisierung, nicht mehr generell einer unumstößlichen, starren Organisations- und Führungsstruktur unterwerfen darf.

- Knapp 45% der Mitarbeiter glauben, dass bestehende Strukturen (Über- bzw. Unterordnungsverhältnisse) ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit einengen.<sup>371</sup>
- Rund 59% aller Befragten glauben, dass ein „Aufbrechen“ solcher starrer Strukturen die Innovationsfähigkeit steigern könnte.<sup>372</sup>
- Über 76% der Teilnehmer glauben, dass die Innovationsfähigkeit sich steigern lassen würde, wenn diese zur Realisierung von Ideen ein eigenes temporäres Team zusammenstellen könnten.<sup>373</sup>
- Ca. 79% aller teilnehmenden Befragten glauben, dass der Druck auf Führungskräfte abnehmen würde, wenn sich diese zur Realisierung von Innovationen Teams aus motivierten Mitarbeitern zusammenstellen könnten.<sup>374</sup>
- Fast 92% der Befragten können sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine sinnvoll erscheinende Idee für Innovationen hat.<sup>375</sup>

Das latente Potenzial, welches in der Anwendung eines solchen Führungssystems fragmentierter Wissens Elemente liegt, konnte auch in diesem Fragenteil herausgearbeitet

---

<sup>368</sup> Siehe Abschnitt 6.6.4, Frage F4

<sup>369</sup> Siehe Abschnitt 6.6.5, Frage F5

<sup>370</sup> Siehe Abschnitt 6.6.6, Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Wissensfragmente“

<sup>371</sup> Siehe Abschnitt 6.7.1, Frage G1

<sup>372</sup> Siehe Abschnitt 6.7.2, Frage G2

<sup>373</sup> Siehe Abschnitt 6.7.3, Frage G3

<sup>374</sup> Siehe Abschnitt 6.7.4, Frage G4

<sup>375</sup> Siehe Abschnitt 6.7.5, Frage G5

werden und unterstreicht die aufgestellte Hypothese.<sup>376</sup> Es ist damit aus Sicht des Verfassers gelungen, aus dem erhobenen Zahlenmaterial die aufgestellte Fundamentalthypothese sowie alle, hieraus abgeleiteten, Teilhypothesen zu überprüfen und zu bestätigen.<sup>377</sup> Zur zusätzlichen Absicherung, wurde eine weitere Überprüfung anhand gefundener Korrelation<sup>378</sup> aufgezeigt. Die aufgestellten Hypothesen konnten auch hier bestätigt werden. Eine zu Beginn der Arbeit vorgenommene Abgrenzung<sup>379</sup> konnte durch die Anordnung der Fragen zu der Forschungsstudie aus Sicht des Verfassers insoweit erreicht werden, als die Ergebnisse ausschließlich zum Beweis der beiden Teile der Fundamentalthypothese bzw. der Problematisierungs- bzw. Lösungshypothesen verwendet wurden. Die Studie konnte damit aus Sicht des Verfassers umfassend zeigen, dass ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente in Banken funktionieren könnte, Vorteile für Mitarbeiter und Führungskräfte erzielen würde und somit auch deutliche wirtschaftliche Vorteile für die Banken erreicht werden könnten.

Die aus der Studie bzw. dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse sollten auch neue Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften erzielen lassen. Gleichzeitig konnten aus diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen praktikable Anwendungsmöglichkeiten für

- die Mitarbeiter in den Banken,
- die Führungskräfte in den Banken,
- die Banken selbst

abgeleitet werden.

Besondere Potenziale aus den Erkenntnissen vermutet der Autor in der Bankenbranche. Die Nutzung bzw. Hebung solcher Ressourcen und der erwarteten Steigerung der Arbeitsproduktivität<sup>380</sup> könnte erhebliche Kapazitäten freisetzen, die zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen, ohne die Rekrutierung von weiterem Personal, genutzt werden könnten. Die erforderlichen Innovationen<sup>381</sup> würden sich zudem leichter und schneller

---

<sup>376</sup> Siehe Abschnitt, 6.7.6, Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragenteils „Strukturen“

<sup>377</sup> Siehe Unterkapitel 6.8, Zusammenfassung der Ergebnisse der deskriptiven Statistik

<sup>378</sup> Siehe Unterkapitel 6.9 und die darin enthaltenen Abschnitte

<sup>379</sup> Siehe Abschnitt 1.2.1, Abgrenzungen

<sup>380</sup> Siehe Abschnitt 6.5.6 sowie die Abbildung zu den Auswirkungen eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente

<sup>381</sup> Siehe Abschnitt 6.6.4, Frage F4

realisieren lassen.<sup>382</sup> Auch für zukünftiges Wachstum würden eher keine neuen Mitarbeiter, die auch aufgrund des Fachkräftemangels immer aufwändiger auf dem Markt akquiriert werden müssten, benötigt werden. Der Verfasser weist klar darauf hin, dass es ihm im Zusammenhang mit dieser Studie nicht um den Abbau von Arbeitsplätzen geht, sondern ausdrücklich um die Bewältigung von anstehenden Herausforderungen in der Zukunft. Bei der Hebung eines Potenzials von nur 5% bei der Hälfte von 650.000 Mitarbeitern im deutschen Bankgewerbe<sup>383</sup>, ergäben sich 16.250 Mitarbeiterkapazitäten, die für die Bewältigung neuer Herausforderungen, ohne zusätzliche Kosten, zur Verfügung gestellt werden könnten. Selbst bei einer Genossenschaftsbank mit „nur“ rund 200 Mitarbeitern wären dies noch 5 Mitarbeiterkapazitäten.

Auch für die Mitarbeiter sieht der Verfasser vermehrt Potenzial für Verbesserungen oder persönliche Weiterentwicklung. Wenn Mitarbeiter vermehrt Tätigkeiten verrichten könnten, die diesen liegen, wäre ihre Arbeitszufriedenheit höher und die Motivation auch im Allgemeinen höher.<sup>384</sup> Die Mitarbeiter hätten zudem die Möglichkeit, traditionell starre Organisationsstrukturen aufzubrechen,<sup>385</sup> und auch mehr Innovationen „unter ihrer Leitungsmacht“ umzusetzen.<sup>386</sup>

Führungskräfte hätten es aus Sicht des Verfassers bei einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente vermutlich ein wenig einfacher. Dadurch, dass Mitarbeiter generell zufriedener und motivierter einzuschätzen sind, deutet viel darauf hin, dass diese damit auch leichter zu führen wären. Es dürfte sich wahrscheinlich nachweisen lassen, dass der mentale Druck auf Führungskräfte in Banken sinken würde. Eine grundlegende Ausbildung von Führungskräften, die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Umsetzung solch eines Führungssystems sowie eine spezifische, auf die Anforderungen dieses Führungssystems, zugeschnittene Qualifikation, werden aber erforderlich sein. Diese gilt es durch weitergehende Studien noch zu erforschen.

Nachdem die Realisierbarkeit des aufgestellten Lösungsvorschlages (2. Teil der Fundamentalhypothese) mit dem Führungssystem der fragmentierten Wissensselemente

---

<sup>382</sup> Siehe Abschnitt 6.6.5, Frage F5 und Abschnitt 6.7.3, Frage G3

<sup>383</sup> Siehe Abschnitt 6.7.1, Frage G1

<sup>384</sup> Siehe Abschnitt 6.5.6, Frage E3c sowie die Abbildung zu den Auswirkungen eines Führungssystems fragmentierter Wissensselemente

<sup>385</sup> Siehe Abschnitt 6.7.2, Frage G2

<sup>386</sup> Siehe Abschnitt 6.7.3, Frage G3

nachgewiesen werden konnte, soll noch die Verifikation dieses Konzepts, im Gesamtzusammenhang bzw. in der Einordnung in die bankorganisatorischen Rahmenbedingungen, vorgenommen werden. Zudem werden die Verifikation die in Abschnitt 1.2.1. aufgeführten Abgrenzungen mit einbezogen. Dies wird anhand der in der nachfolgenden Abbildung dargestellten vier unterschiedlichen Perspektiven erfolgen.

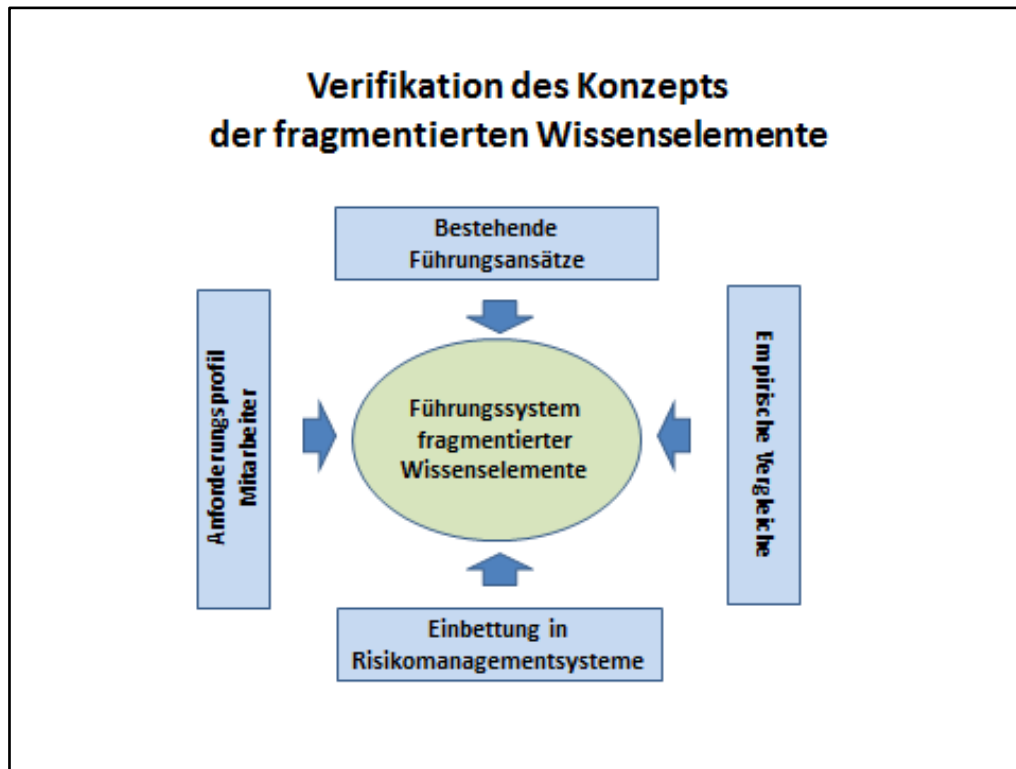


Abbildung 18: Verifikation des Konzepts der fragmentierten Wissens Elemente<sup>387</sup>

Mit diesen vier unterschiedlichen Perspektiven wird quasi von allen Seiten noch abgeklärt werden, ob sich das Führungssystem der fragmentierten Wissens Elemente in die Bankorganisation integrieren lässt.

#### Perspektive bestehende Führungsansätze

Bestehendes Führungswissen und die Angemessenheit der bestehenden Führungsstile sollte weder angezweifelt noch widerlegt werden.<sup>388</sup> Es ging einzig und alleine darum, aufzuzeigen, dass bisheriges für die zukünftigen Anforderungen nicht mehr vollständig geeignet ist. Zudem sollen mit dem Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente die vorhandenen Strukturelemente der Führung sinnvoll an die Gegebenheiten oder Anforderungen der jeweils geführten Mitarbeiter angepasst werden. Auch soll der geführte Mitarbeiter mit seinem „persönlichen Führungsstil“ abgeholt werden, um die maximal vorhandene Leistungsfähigkeit

<sup>387</sup> Selbst erstellt

<sup>388</sup> Auf Abschnitt 1.2.1. wird verwiesen

abzurufen. Durch die aufgezeigten Forschungsergebnisse konnte bewiesen werden, dass dies gelingen kann. Der Perspektive der bestehenden Führungsansätze wird dadurch als erfüllt angesehen.

### Perspektive empirische Vergleiche

Aus z. B. anderen Branchen oder anderen Kulturen gibt es Konzepte, Modelle und Ansätze, die in Teilbereichen ähnliche Denkansätze oder Systeme verwenden. Diese sollen für die Überprüfung hier im Sinne einer Benchmark zum Vergleich einer Praxistauglichkeit herangezogen werden.

Als eine Benchmark soll beispielhaft das von Jack Welch konzipierte Work-Out-Konzept herangezogen werden. Dieses Konzept als besondere Form organisationalen Lernens ist seit 1989 erfolgreich bei General Electric im Einsatz.<sup>389</sup> Es geht hierbei darum, das vorhandene Wissen in einem herrschaftsfreien Kontext zu nutzen.<sup>390</sup> Den Mitarbeitern zuzuhören sollte zum Bestandteil der Führungsaufgabe werden.<sup>391</sup> Den Mitarbeitern wurde das Recht und die Verantwortung übertragen, eigene Ideen zur Lösung anstehender Probleme vorzubringen.<sup>392</sup> Die Idee eines jeden einzelnen Mitarbeiters sollte dabei Wertschätzung erfahren und die Führungskräfte würden führen und weniger kontrollieren.<sup>393</sup> Work-Out ist der Prozess, der Freisetzung von Wissen und Kreativität fördert.<sup>394</sup> Die Forschungsergebnisse (z. B. bei über 90% der Mitarbeitern würde sich die Produktivität erhöhen) haben gezeigt, dass bei einem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente in den Banken ebenfalls enormes Potenzial (z. B. in Form von Freisetzung von Wissen und Kreativität) gehoben werden könnte.

Als zweite Benchmark soll der „Middle-up-down-Ansatz“ dienen. Dieser Ansatz wurde in Japan entwickelt und kommt vornehmlich auch dort zum Einsatz.<sup>395</sup> Es geht hier darum, dass vom oberen Management nur vage Oberziele vorgegeben werden und das mittlere Management die Koordination des Planungsprozesses, die Planungsverantwortung und die parallel nach oben und unten stattfindenden Entwicklungsfolgen übernimmt.<sup>396</sup> Auch hier kann mit dem Führungssystem fragmentierter Wissensselemente, bei dem den Führungskräften

---

<sup>389</sup> Vgl. Mol/Birkinshaw, 2008, S. 110

<sup>390</sup> Vgl. North, 2011, S. 311

<sup>391</sup> Vgl. Welch, 2005, S. 72ff

<sup>392</sup> Vgl. Borlinghaus, 2004, S. 25

<sup>393</sup> Vgl. Engel/Nippa, 2007, S. 97ff

<sup>394</sup> Vgl. McCreadie, 2010, S. 44

<sup>395</sup> Vgl. Macharzina/Wolf, 2008, S. 429

<sup>396</sup> Vgl. von Krogh/Takeuchi/Kase/Cantón, 2013, S. 69

des mittleren Management eine bedeutende Stellung zukommt, ein vergleichbares Ergebnis erreicht werden.

Anhand dieser beiden Praxisbeispiele konnte verdeutlicht werden, dass innovative Führungsansätze funktionieren können. Es kann aus Sicht des Autors daraus geschlossen werden, dass dies mit dem Führungssystem der fragmentierten Wissens Elemente ebenfalls erfolgen kann.

### Perspektive Einbettung in Risikomanagementsysteme

Obwohl die Einbettung in die Risikomanagementsysteme gem. den in Abschnitt 1.2.1. vorgenommenen Abgrenzung nicht Bestandteil dieser Forschungsstudie ist, soll hier zur Verifikation abgeklärt werden, ob das Führungssystem fragmentierter Wissens Elemente überhaupt die Risikomanagementsysteme tangiert. Die Risikomanagementsysteme sind unter anderem dafür vorgesehen, die regulatorischen Anforderungen in Form einer Strategie, eines Planungsprozesses oder eines Limit-Systems transparent und messbar zu machen.<sup>397</sup> Es gibt auch Vorschriften, die direkt in die Aufbau- und Ablauforganisation eingreifen.<sup>398</sup> So ist beispielsweise in einigen Bereichen eine Funktionstrennung oder ein 4-Augen-Prinzip vorgeschrieben.<sup>399</sup> Auch bei den in Abschnitt 4.2.2. beschriebenen Lösungsansätzen kann die dort dargestellte flexible Ablauf- und Aufbauorganisation sowie die Stellenbeschreibung so gestaltet werden, dass die Einhaltung der Vorschriften sichergestellt werden kann. So kann beispielsweise bei einer Besetzung der Fragmente in der Stellebeschreibung darauf geachtet werden, dass nur Fragmente von Personen aus Markt- oder Marktfolge zur Sicherstellung des 4-Augen-Prinzips zugeordnet werden. Bei den Zuordnungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation kann dies ebenfalls analog erfolgen. Auch bei der Verifikation dieser Perspektive kann davon ausgegangen werden, dass sich das Führungssystem der fragmentierten Wissens Elemente in die Risikomanagementsysteme einbetten lässt.

### Perspektive Anforderungsprofil Mitarbeiter

Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass die Mitarbeiter bereit sind, beispielsweise unter mehreren Führungskräften zu arbeiten und ihre Stärken und Schwächen offen zu legen. Auch konnte nachgewiesen werden, dass die Mitarbeiter grundsätzlich mit ihrer vorgesetzten Führungskraft zufrieden sind und Neuerungen in der Führung aufgeschlossen gegenüber

---

<sup>397</sup> Vgl. MaRisk, 2012, o.S.

<sup>398</sup> Vgl. Kunze, 2007, S. 159

<sup>399</sup> Vgl. Klement, 2007, S. 176



stehen. Die allgemeinen Anforderungen im Sinne eines Anforderungsprofils an die Mitarbeiter sind damit gegeben. Bei dieser Perspektive ist die Verifikation im Hinblick auf die Einbettung des Führungssystem fragmentierter Wissensselemente ebenfalls möglich.

Selbstverständlich kann über die hier vorliegenden Ergebnisse aus der Bankenbranche nicht zwingend mittels analoger Schlussfolgerungen auf andere Branchen bzw. Industrien geschlossen werden. Gleichwohl wurden in den Vorarbeiten zur Erhebung inklusive deren konzeptioneller Bearbeitung wesentliche Entwicklungen aufbereitet, die branchen- und industrieübergreifende Gültigkeit haben dürften. Es wurde im Rahmen der Untersuchung eine wissenschaftliche Gesamtsystematik angewandt, die eine generelle Übertragbarkeit der vorbereitenden Strukturierung, der spezifischen Ausgestaltung sowie Fragenanordnung, der Durchführung der Befragung an sich sowie der standardisierten Auswertung der Befragungsergebnisse möglich erscheinen lässt. Folglich sollte es durch eine entsprechend spezifische Modifikation, die gegebenenfalls Besonderheiten der jeweiligen Arbeitswelt und deren Rahmenbedingungen berücksichtigt, gut möglich sein, die mit dieser wissenschaftlichen Arbeit geschaffenen Erkenntnisse anzupassen und damit nutzbar zu gestalten.

Eine Übertragbarkeit solcher Vorgehensweise muss durch die transparente, wissenschaftlich übliche Darstellung der Komponenten dieser Arbeit auch sichergestellt sein. Auch wenn der Grad von Überschneidungen der Untersuchungsergebnisse indes im Einzelfall zu prüfen ist, so bietet sich für eine Verifizierung das Verwenden der Ergebnisse dieser Arbeit als Vergleichswerk an.

Es konnte natürlich mit dieser Arbeit nicht „alles“, was zu einer Thematik „Führung und Veränderungsprozesse in Banken“ erforderlich wäre, aufgezeigt werden. Einiges, wie beispielsweise, welche konkreten Anforderungen an die Führungskräfte noch auftreten, wird ein Führungssystem fragmentierter Wissensselemente erst in der Praxis mit sich bringen oder es gibt z. B. Mindestgrößen (bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter) von Abteilungen bzw. Bereichen, die zur Realisation eines solchen Führungssystem benötigt werden. Weiteres, wie zum Beispiel die genaue praktische Umsetzung während der Veränderungsprozesse bzw. die Anwendung der Führungsinstrumente in der täglichen Führungsarbeit, war nicht Bestandteil dieser Untersuchungen<sup>400</sup> und bleibt weiterhin offen. Gerade rund um die vorgenannten

---

<sup>400</sup> Vergleiche Abschnitt 1.2.1 Abgrenzungen

Punkte besteht aus der Sicht des Autors weiterer, eigenständiger Forschungsbedarf, den es in der Zukunft entsprechend zu realisieren gilt.

## **Fazit 1**

Kurzzusammenfassung der *allgemeinen Erkenntnisse*:

- Führung von heute funktioniert kaum mehr auf einer methodisch reinen Basis altherkömmlicher Führungsmodelle.
- Erhebliche Schwächen in bisherigen Führungsmodellen konnten nachgewiesen werden.
- 70% der Befragten beurteilten heutige Führungsstile nicht als zukunftstauglich.
- Eine generelle Strömung, wie Mitarbeiter – aus deren Sicht - in der Zukunft geführt werden wollen, konnte nicht gefunden werden.
- Es sieht mehr danach aus, dass Mitarbeiter bestehende Führungssysteme „pauschal“ ablehnen, aber das „eher Gewünschte“ kaum präzise beschreiben können.
- Ferner konnte gezeigt werden, dass eine allgemeine, an Führungspersonen gekoppelte, Führungsunzufriedenheit nicht vorhanden zu sein scheint.
- 85% der Befragten waren pauschal arbeitszufrieden.
- 71% der Befragten waren pauschal führungszufrieden.
- 69% der Befragten halten jedoch Veränderungen der Führungsmodelle als für erforderlich.
- Situative Führung wurde als für eher nicht zukunftstauglich beurteilt.
- Eine „ungleiche“ Behandlung von Mitarbeitern in der gleichen Führungssituation wurde von 62% abgelehnt.
- 95% der Befragten sehen maximalen Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch Mehrberücksichtigung von Individualität.
- Ein Funktionieren eines Führungsmodells unter Nutzung fragmentierter Wissens Elemente konnte nachgewiesen werden.

## Fazit 2

Kurzzusammenfassung der *Theorieableitung*:

- Oft scheitern Veränderungsprozesse, die meist stark an Prozessbeschreibungs- und Prozesslenkungsbemühungen orientiert sind,<sup>401</sup> daran, dass genau solche Bemühungen um „Strukturen“ die Beschleunigung der Veränderungsgeschwindigkeit lähmen.
- Es wird dabei oft versucht, Festgeschriebenes „aufzulösen“, dann zu ändern, und abschließend wird das Ganze wieder in „betonierte“ Strukturen gegossen.<sup>402</sup> Aber genau dieses erneute Festlegen (z. B. „Re-Freezing“) lähmt das Ganze sofort wieder, sobald sich Änderungsbedürfnisse immer rascher wieder einstellen.
- Eine gefundene Lösung dieses Dilemmas wäre die Nutzung fragmentierter Wissens Elemente als *den* eigentlichen Prozess bzw. *die* eigentliche Führungsstruktur, die aufgrund der enthaltenen maximalen Flexibilität praktisch kaum als „Ablaufstruktur“ oder „Führungsgrundsatz“ je statisch festgeschrieben werden kann. Es ist demnach die Fragmentierung *der* Prozess bzw. *die* Führungsstruktur, die hochflexibel in sich selbst, quasi – je nach Änderungsbedarf – selbststeuernd, erkennen und auf alle erforderlichen Fragmente je nach Sofortbedarf zugreifen.
- Dies bedeutet, dass eine „Festschreibung“ auf einen Prozess oder nur ein Führungssystem quasi automatisch schon wieder nur *einen* denkbaren Ablauf bzw. *ein* denkbare Führungssystem in einer beliebigen gegenwärtigen Situation beschreibt. Sobald sich jedoch nur das Geringste ändert, was in der heutigen Bankenwelt geradezu permanent der Fall ist, dann ist genau *dieser* Prozess oder *dieses* Führungssystem jedoch schon nicht mehr in der Lage, das erforderliche *Neue* in ebendiesen/s aufzunehmen.
- Diese Lähmung wird quasi von Änderung zu Änderung vererbt, alles Prozedere wird zunehmend langsam; Führung wird mühsam.
- Dies bedeutet jedoch, in Umkehrung dessen, damit nicht, dass (in der Praxis) jeder quasi machen könne, wie ihm beliebt, was sich ja schon aus formalen Sicherheitsgründen bzw. wegen erforderlicher Nachvollziehbarkeit bzw. Anlernbarkeit kaum je aufrecht erhalten ließe.
- Die hier aufgestellte Theorie ging vielmehr davon aus, dass sich ein multiänderungsfähiges Umfeld nicht in fest „betonierten“ Abläufen und Strukturen je

---

<sup>401</sup> der Mensch strebt i.d.R. nach Orientierung

<sup>402</sup> Auf Kapitel 2.4 Ablauf von Veränderungsprozessen sein hier verwiesen

beschreiben ließe, sondern vielmehr in vom jeweils Einzelnen abrufbaren Wissensfragmenten. Genau *das* jedoch, lässt sich wieder als ein Prozess oder Führungssystem beschreiben, nämlich als eine neue dritte Dimension, auf die im Zeitstrahl multitätänderungsadäquat, neben der Aufbau- und Ablauforganisation, als „Wissenszuhilfenahmedimension“ und „Wissensbereitstellungsdimension“ zugegriffen werden kann.

### **Fazit 3:**

Kurzzusammenfassung der *neuen Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften*:

- Die Bildung einer weiteren Strukturdimension (fragmentierter Wissens Elemente) als neue dritte Dimension, neben den bisherigen beiden (Aufbau- und Ablaufdimensionen) wird empfohlen.
- Die Art und Möglichkeiten des Zugriffs von Organisationsmitgliedern auf die fragmentierten Wissens Elemente determinieren ein neues Führungssystem.
- Die Bereitstellung und Bereithaltung von fragmentierten Wissens Elementen soll als neues Kulturelement im Rahmen der Unternehmensphilosophie verstanden werden.
- Die Beschleunigung der Angleichung von ständig erforderlichen Systemanpassungen an die menschlichen Möglichkeiten wird damit als eher zukunftstauglich aufgefasst.

**„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind“**

Albert Einstein

## Jogi nyilatkozat

### NYILATKOZAT

Alulírott **Wolfgang Illig** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z) **Führung bei Veränderungsprozessen** című **PhD értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>403</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
doktorjelölt

---

<sup>403</sup>

**1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI. 36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.**

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2002): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- AGV, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (2013): Bericht 2012/2013, Internetveröffentlichung, downloaded von [http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Publikationen/\\_Jahresberichte/GB\\_AGVBanken-2012-2013\\_ES.pdf](http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Publikationen/_Jahresberichte/GB_AGVBanken-2012-2013_ES.pdf), abgerufen am 11.02.2014.
- Alt, R./Bernet, B./Zerndt, T. (2009): Transformationen von Banken, Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Alznauer, M. (2006): Evolutionäre Führung, der Kern erfolgreicher Führungspraxis, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Amschlinger, M. (2011): Internationalisierung im Mittelstand, 1. Auflage, Lohmar, Köln, Josef Eul.
- Angele, G. (2012): SPSS Statistics 20, eine Einführung, 1. Auflage, Bamberg, Rechenzentrum der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Aner, K./Karl, U. (2010): Handbuch Soziale Arbeit und Alter, 1. Auflage, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Aretz, V. (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen in Unternehmen, 1. Auflage, Köln, Kölner Wissenschaftsverlag.
- Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (2011): Fehlzeiten-Report 2011, Führung und Gesundheit, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- Bäppler, E. (2008): Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Bea, F./Friedl, B./Schweitzer, M. (2005): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Bd. 2: Führung - Planung und Steuerung, Organisation, Controlling, Bilanzen, Kostenrechnung, Prognose, 9. Auflage, Stuttgart, UTB.
- Becker, L./Ehرداری, J./Gora, W. (2008): Führung, Innovation und Wandel: Wie Sie Potenziale entdecken und erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Düsseldorf, Symposion Publishing.
- Behnke, J./Baur, N./Behnke, N. (2006): Empirische Methoden der Politikwissenschaft, 1. Auflage, Paderborn, Ferdinand Schöningh.
- Benesch, T. (2013): Schlüsselkonzepte zur Statistik, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Berg, C. (2012): Inverse Stresstests, neue Anforderungen an Banken, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Berger, D. (2010): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Berndt, R. (2004): Competitiveness und Ethik, 1. Auflage, Heidelberg, Springer
- Biesel, H. (2006): Vertriebsarbeit leicht gemacht: Die besten Strategiewerkzeuge, Checklisten und Lösungsmuster, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

- Biesel, H. (2012): Abschied vom Management, 101 Ideen für eine ziel- und wertorientierte Führung, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Biethan, J./Muksch, H./Ruf, W. (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement, Band I: Grundlagen, 6. Auflage, München, Oldenbourg.
- Blanchard, O./Illing, G. (2009): Makroökonomie, 5. Auflage, München, Pearson Studium.
- Bösenberg, C./Küppers, B. (2011): Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter, was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, 1. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware.
- Bohne, C. (2014): Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Bonus, T. (2009): Führung, Wandel und Innovationsbarrieren, 1. Auflage, Lohmar, Josef Eul.
- Borlinghaus, R. (2004): Identität und Vielfalt, 1. Auflage, Brüssel, downloaded von [www.bora-consulting.com/BORA-Text/5\\_PublikatIdentitaet.pdf](http://www.bora-consulting.com/BORA-Text/5_PublikatIdentitaet.pdf) am 30.11.2014
- Bornewasser, M. (2009): Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung, 1. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage, Heidelberg, Springer Medizin.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg, Springer Medizin.
- Bosch, K. (2007): Statistik für Nichtstatistiker, Zufall und Wahrscheinlichkeit, 5. Auflage, München, Oldenbourg.
- Braunschweig, C. (2001): Grundlagen der Managementlehre, 1. Auflage, München, Oldenbourg.
- Breidenbach, S. (2011): Basel III und das Risikomanagement der Banken, Maßnahmen zur Stabilisierung des Bankensektors in Europa, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Bridges, W. (2004): Transitions: Making Sense of Life's Changes, 1. Auflage, Cambridge, First Da Capo Press.
- Brosius, H./Koschel, F./Haas, A. (2008): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, 4. Auflage, Wiesbaden, VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brossmann, M./Möding, W. (2011): Praxisguide Wissensmanagement: Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Bullinger, H./Warnecke, H./Westkämpfer, E. (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Burger, A./Schmelter, H. (2012): Internal Control für Führungskräfte, 1. Auflage, München, Oldenbourg.
- Bühl, A. (2008): SPSS 16, Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. Auflage, München, Pearson Studium.

- Bühner, M./Ziegler, M. (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 1. Auflage, München, Pearson.
- Cleff, T. (2011): Statistik und moderne Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Conrad, P./Staehele, W./Sydow, J. (2014): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, Stuttgart, Vahlen.
- Credo (2014): Presencing: Lernen aus der Zukunft mit der Theorie U, Internetveröffentlichung, downloaded von <http://www.credo.co.at/deutsch/themen/presencing/39,127,757007,liste9.html> am 14.06.2014
- Dialet Projekt (2002): Statistik . Das Lernlabor zur Grundausbildung Statistik, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Comelli, G./von Rosenstiel, L. (2011): Führung durch Motivation, 4. Auflage, München, Vahlen.
- Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel, 1. Auflage, Heidelberg, Springer Medizin.
- Deutsche Bundesbank (HRSG) (2012): Erläuterungen zu den MaRisk, BTO 1.1 Funktionstrennung und Votierung, Veröffentlichung vom 14.12.2012
- Deutsche Wirtschaftsnachrichten (2012): Ratingagentur: Hohe Risiken für deutsche Banken, Internetveröffentlichung, downloaded von <http://deutsche-wirtschaftsnachrichten.de/2012/10/19/herabstufung-droht-ratingagentur-sieht-hohes-risiko-fuer-deutsche-banken>, abgerufen am 02.02.2014
- Dietz, K./Kracht T. (2011): Dialogische Führung, Grundlagen, Praxis, Fallbeispiele, 3. Auflage, Frankfurt, Campus.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): Herausforderung Change Management: Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, 1. Auflage, Bielefeld, Bertelsmann.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände, Change Management mit den Menschen, 2. Auflage, Frankfurt, Campus.
- Duller, C. (2007): Einführung in die Statistik mit Excel und SPSS, 2. Auflage, Heidelberg, Physica.
- Eberhardt, D. (2012): Like it, lead it, change it, Führung im Veränderungsprozess, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Eckey, H./Kosfeld, R./Türck, M. (2005): Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Eder, A. (2007): Statistik für Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Wien, Facultas.
- Effert, D. (2010): Qualitäts- und Preisimage bei Banken, Strategien zu mehr Ertrag, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Eilenberger, G. (2012): Bankbetriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, München, Oldenbourg.
- Engel, K./Nippa, M. (2007): Innovationsmanagement, 1. Auflage, Heidelberg, Physica.



- Erdmann, G./Popp, H./Tolksdorf, M. (2006): Betriebswirtschaft/Volkswirtschaft, 4. Auflage, Karlsruhe, Versicherungswirtschaft.
- Faßnacht, M./Käse, I. (2002): Marketingstrategie und Preisfindung für Unternehmensgründer in Dimension der Unternehmensgründung, 1. Auflage, Berlin, Erich Schmidt.
- Fisch, R./Müller, A./Beck, D. (2008): Veränderungen in Organisationen, 1. Auflage, Wiesbaden, VS.
- Franken, S. (2010) Verhaltensorientierte Führung, 3. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Freytag, K. (2008): Das Spannungsverhältnis von Teamarbeit und Führung, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Friebertshäuser, B./Langer, A./Prenzel, A. (2009): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Auflage, Weinheim, Juventa.
- Friedrichsmeier, H./Frühauf, H. (2009): Durch Veränderung zum Erfolg, 1. Auflage, Wien, Linde.
- Fuchs, A./Kaiser, A. (2010): Der Ausbruch aus dem Hamsterrad, 1. Auflage, Wien, Böhlau.
- Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (2001): Change Management und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Gischer, H./Herz, B./Menkhoff, L. (2012): Geld, Kredit und Banken, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Gläser, M. (2014): Medienmanagement, 3. Auflage, Stuttgart, Vahlen.
- Gläser-Zikuda, M./Seidel, T./Rohlf, C./Gröschner, A./Ziegelbauer, S. (2012): Mixed methods in der empirischen Bildungsforschung, 1. Auflage, Münster, Waxmann.
- Gleich, R. (2012): Balanced Scorecard, 1. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware.
- Glöckler, U./Maul, G. (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, 1. Auflage, Wiesbaden, VS.
- Gottswinter, C. (2010): Risikomanagement der Banken, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Eine integrative Theorie und neue praktische Modelle, 1. Auflage, Göttingen, Hofgrete.
- Greifenstein, R./Kißler L. (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, 1. Auflage, Berlin, edition sigma.
- Griffiths, D./Beyer, J. (2009): Statistik von Kopf bis Fuß, 1. Auflage, Köln, O'Reilly.
- Gronau, N./Petkoff, B./Schildhauer, T. (2004): Wissensmanagement, Wandel, Wertschöpfung, Wachstum, 1. Auflage, Berlin, GITO.
- Grote, S. (2012): Die Zukunft der Führung, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Grunwald, G./Hempelmann, B. (2011): Angewandte Marktforschung, eine praxisorientierte Einführung, 1. Auflage, München, Oldenbourg.
- Gudjons, H. (2006): Methodik zum Anfassen; Unterrichten jenseits von Routinen, 2. Auflage, Bad Heilbrunn, Julius Klinkhardt.

- Gulich, N. (2008): Strategische Erfolgsfaktoren im Privatkundengeschäft von Banken, 1. Auflage, Bremen, CT Salzwasser.
- Haberzettl, M./Schinwald, S. (2012): Erfolgreiches Change Management, 1. Auflage, München, Beck.
- Haller, R. (200): Mitarbeiterführung kompakt, Grundlagen, Praxistipps, Werkzeuge, 1. Auflage, St. Gallen/Zürich, Midas Management.
- Hammer, R. (2011): Planung und Führung, 8. Auflage, München, Oldenbourg.
- Harasymowicz-Birnbach, J. (2008): Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements, 1. Auflage, Bern, Haupt.
- Harringer, C./Maier, H. (2011): Change Communications Jahrbuch 2011, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Harss, C./Liebich, D./Michalka, M. (2011): Konfliktmanagement für Führungskräfte, 1. Auflage, München, Vahlen.
- Hatzinger, R./Nagel H. (2009): PASW Statistics, Statistische Methoden und Fallbeispiele, 1. Auflage, München, Pearson.
- Heep-Altiner, M./Klemmstein, M. (2001): Versicherungsmathematische Anwendungen in der Praxis, 1. Auflage, Karlsruhe, Versicherungswirtschaft.
- Heiden, M. (2013): Banken als Erfüllungsgehilfen staatlicher Politik, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Heiß, M. (2011): Yes she can: Die Zukunft des Managements ist weiblich, 1. Auflage, München, Redline.
- Hellmann, W. (2007): Gesunde Mitarbeiter als Erfolgsfaktor, 1. Auflage, Heidelberg, Economica.
- Henking, A./Bluhm, C./Fahrmeier, L. (2006): Kreditrisikomessung, statistische Grundlagen, Methoden und Modellierung, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K. (2005): Personalwirtschaftslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage, Bern, Haupt.
- Hentze, J./Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Bern, Haupt.
- Hilker, C. (2009): Kunden gewinnen und binden, 2. Auflage, Karlsruhe, Versicherungswirtschaft.
- Hillengaß, H. (2011): Mitarbeiter an der langen Leine führen, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Hintz, A. (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Hofbauer, H./Kauer, A. (2009): Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage, 2. Auflage, München, Carl Hanser.
- Hohl, D. (2012): Change-Prozesse erfolgreich gestalten, 1. Auflage, München, Haufe-Lexware.

- Hornstein, J. (2009): Modellgestützte Optimierung des Führungsstils während eines Turnarounds, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Howald, B. (2007): Kundenwert im Private Banking, eine Analyse der Einflussfaktoren und der Wirkungszusammenhänge, 1. Auflage, Bern, Haupt.
- Howaldt, J./Kopp, R./Beerheide, E. (2011): Innovationsmanagement 2.0, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Hübler, O. (2003): Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung?, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Ausgabe 4 aus 2003, Seite 379 bis 397, downloaded von <http://www.ewifo.uni-hannover.de/fileadmin/emp/Schriften/pwp-4-2003-huebler.pdf> , Stand vom 29.04.2013
- Hutzschenreuther, T. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Ihne, H./Wilhelm, J. (2013): Einführung in die Entwicklungspolitik, 3. Auflage, Berlin, Lit.
- Ili, S. (2012): Innovation Excellence, wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit systematisch steigern, 1. Auflage, Düsseldorf, Symposion Publishing.
- Indest, C./Bannenberg, B./Poppe, S. (2013): Compliance, Aufbau, Management, Risikobereiche, 2. Auflage, Heidelberg, C.F. Müller.
- Jann, B. (2005): Einführung in die Statistik, 2. Auflage, München, Oldenbourg.
- Janowsky, K. (2000): Wandel und Veränderung in der Betriebsgemeinschaft, 1. Auflage, Renningen, Expert.
- Janssen, J./Laatz W. (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6 Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Jetter, F./Skrotzki, R. (2008): Führungskompetenzen, 1. Auflage, Regensburg, Walhalla und Praetoria.
- Joka, H. (2002): Führungskräfte Handbuch, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Jones, G./Bouncken, R. (2008): Organisation: Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, München, Pearson.
- Jung, H. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München, Oldenbourg.
- Kämper, M. (2004): Persönlichkeit und berufliche Leistung, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Kaiser, A. (2014): Lernen aus der Zukunft, ein neuer Lernansatz, Internetveröffentlichung, downloaded von <http://wave.co.at/lernen-aus-der-zukunft.htm> am 14.06.2014
- Kauschke, J. (2010): Reflexive Führung, 1. Auflage, Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Kelle, U. (2008): Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, VS.
- Kennziffernsystem 2012: Kennziffernsystem des Genossenschaftsverbandes Bayern zum Bilanzstichtag 31.12.2012.
- Keuper, F./Groten, H. (2007): Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

- Kienbaum (2013): Change Management, downloaded von [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-344/485\\_read-701/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-344/485_read-701/), downloaded am 28.04.2013.
- Kißler, L./Greifenstein, R./Schneider K. (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Klafl, D./Beck, C. (2013): Menschen und Arbeitsaspekte in der Organisation, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Klaußner, A. (2009): Phasenangepasste Unternehmensführung von Wachstumsunternehmen, 1. Auflage, Lohmar, Josef Eul.
- Klement, J. (2007): Kreditrisikohandel, Basel II und interne Märkte in Banken, 1. Auflage, Wiesbaden, DUV.
- Klug, C. (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen, 1. Auflage, Kassels university press.
- Knaese, B. (2004): Das Management von Know-how-Risiken, 1. Auflage, Wiesbaden, DUV.
- Knobloch, R. (2011): Analyse der fachinhaltlichen Qualität von Schüleräußerungen und deren Einfluss auf den Lernerfolg, 1. Auflage, Berlin, Logos.
- Koch, J. (2004): Marktforschung: Begriffe und Methoden, 4 Auflage, München, Oldenbourg.
- Koch, J. (2012): Marktforschung, Grundlagen und praktische Anwendung, 6 Auflage, München, Oldenbourg.
- Köppel, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Team, 1. Auflage, Wiesbaden, DUV.
- Kohn, W. (2005): Statistik, Datenanalysis und Wahrscheinlichkeitsrechnung, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten, 1. Auflage, Heidelberg, Physica.
- Kostka, C./Mönch, A. (2009): Change Management, 4. Auflage, München, Carl Hanser
- Kotter, J. (2013): Leading Change, Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 1. Auflage, München, Franz Vahlen.
- Kräkel, M. (2007): Organisation und Management, 3. Auflage, Tübingen, Mohr Siebeck.
- Krause, D. (2010): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen, ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Krausz, S. (2002): Strategische Unternehmenspolitik von Erstversicherern unter Verbindung von Zielgruppen-Marketing und Kernkompetenz-Marketing, 1. Auflage, Leipzig, Karlsruhe, Versicherungswirtschaft.
- Krogh, von G./Takeuchi, H./Kase, K./Cantón, G. (2013): Towards Organizational Knowledge, 1. Auflage, New York, Palgrave Macmillan.
- Krüger, J. (2012): Kooperationen und Wertschöpfungen, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.

- Krüger, W. (2006): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler
- Kunze, B. (2007): Überwachung operationeller Risiken bei Banken, 1. Auflage, Wiesbaden, DUV.
- Künzel, H. (2005): Handbuch Kundenzufriedenheit, Strategie und Umsetzung in der Praxis, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Kuß A. (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden, Springer .
- Kuß, A./Eisend, M. (2010): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3 Auflage, Wiesbaden, GWV.
- Kußmaul, H. (2008): Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München, Oldenbourg.
- Kutschera, F. (1998): Ästhetik, 2. Auflage, Berlin, Walter de Gruyter.
- Langfeldt, H./Nothdurft, W. (2007): Psychologie, 4. Auflage, München, Ernst Reinhardt.
- Lau, A. (2011): Passung und vertikale Vernetzung im Chemie und Physikunterricht, 1. Auflage, Berlin, Logos.
- Laub, G. (2008): Zielgerichtetes Handeln in unbestimmten und komplexen polizeilichen Einschreit-situationen, 1. Auflage 2008, Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Lauer, T. (2010): Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Leichsenring, H. (2013): Kundenorientierung und Innovation in Banken, Internetveröffentlichung am 11.06.2013 unter [www.der-bank-blog.de](http://www.der-bank-blog.de), downloaded von <http://www.der-bank-blog.de/kundenorientierung-und-innovation-in-banken/innovation/9958/> am 09.02.2014.
- Leiner, B. (2004): Einführung in die Statistik, 9. Auflage, München, Oldenbourg.
- Leinweber, S./Mollbach, A./Reimann, M./Mät, C. (2012): Management Coaching, 1. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware.
- Lessenich, P. (2013): Die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Lieber, B. (2007): Personalführung leicht verständlich, 1. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Lindemann, U. (2005): Methodische Entwicklung technischer Produkte, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2008): Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, 6. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Maier, R. (2014): State of die Art des Einsatzes von Wissensmanagement-Systemen, Internetveröffentlichung, downloaded von [http://www.uibk.ac.at/iwi/publications/kms/downloads/kms\\_maier\\_questionnaire\\_german.pdf](http://www.uibk.ac.at/iwi/publications/kms/downloads/kms_maier_questionnaire_german.pdf) am 09.06.2014.
- MaRisk (2012): Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Rundschreiben 10/2012 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vom 14.12.2012.

- Martens, J. (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Auflage, München, Oldenbourg.
- Matiaske, W./Mellewigt, T. (2001): Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit, in: Die Betriebswirtschaft Jahrgang 61 Heft 1, Seite 7 ff, Schäffer-Poeschel.
- Mayert, A. (2011): Dienen statt herrschen, zur Zähmung der Finanzmärkte, 1. Auflage, Berlin, Lit.
- Matyssek, A. (2007): Führungsfaktor Gesundheit, 1. Auflage, Offenbach, Gabal.
- Mau, M. (2003): Supply Chain Management, Prozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette, 1. Auflage, Weinheim, Wiley-Vch.
- Mau, M./Engelkamp, T./Petersen, L./Vereck, M. (2008): Kreative Kompetenz als Ausdruck moderner Unternehmenskultur, in: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.), Qualifizieren heißt Zukunft sichern, Kompetenz und Kreativität, Faktoren des Unternehmenserfolg, Seite 17, Bonn.
- Mayer, H. (2013): Interview und schriftliche Befragung, Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, München, Oldenbourg.
- Mayer, H. (2008): Interview und schriftliche Befragung, 4. Auflage, München, Oldenbourg.
- Mayer, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 1. Auflage, München, Oldenbourg.
- Mayer, T./Wald, A. (2008): Advanced Projekt Management: Herausforderungen – Praxiserfahrungen, 1. Auflage, Berlin, Lit.
- McCreadie, K. (2010): Napoleon Hills, denke nach und werde reich, 1. Auflage, Offenbach, Gabal.
- Merk, M. (2008): Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Meyer, W. (2002): Grundlagen des ökonomischen Denkens, 1. Auflage, Tübingen, Mohr Siebeck.
- Michtner, V. (2009): Wahrnehmung des Selbst- und Fremdbildes von Führungskräften bezüglich Führungsverhalten im beruflichen Kontext unter Berücksichtigung der Selbstaufmerksamkeit, 1. Auflage, München, Grin.
- Mittag, H. (2011): Statistik, eine interaktive Einführung, 1. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Mol, M./Birkinshaw, J. (2008): Giant Steps in Management, 1. Auflage, Edinburg, Pearson.
- Monka, M./Schöneck, N./Voss, W. (2008): Statistik am PC, 5. Auflage, München, Carl Hanser.
- Mosler, K./Schmid, F. (2005): Beschreibende Statistik und Wirtschaftsstatistik, 2. Auflage, Berlin, Springer.
- Müller, H./Eßer, F. (2012): Wissenskulturen, Bedingungen wissenschaftlicher Innovation, 1. Auflage, Kassel, University press.
- Müller, V. (2008): Nachfolgertypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen, 1. Auflage, München und Mering, Rainer Hampp.

- Nachtigall, C./Wirtz, M. (2006): Wahrscheinlichkeitsrechnung und Inferenzstatistik, 4. Auflage, Weinheim, Juventa.
- Neges, R./Neges, G. (2007): Führungskraft und Persönlichkeit, 1. Auflage, Wien, Linde.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Nohr, H./Ross, A. (2004): Customer Knowledge Management, Erschließung und Anwendung von Kundenwissen, 1. Auflage, Berlin, Logos.
- North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- OECD (2010): OECD Wirtschaftsberichte Deutschland, 1. Auflage, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Seite 103.
- OECD (2012): OECD Wirtschaftsausblick November 2012, 1. Auflage, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Seite 95.
- Östreich, M./Romberg, O. (2009): Keine Panik vor Statistik!, 2. Auflage, Wiesbaden, Vieweg und Teubner.
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Paier, D. (2010): Quantitative Sozialforschung, 1. Auflage, Wien, Facultas.
- Paustian, S./Gries, M. (2014): Das Buch zum Wirtschaftsfachwirt IHK, 2. Auflage, Heilbronn, Lernstarter Bildungsmedien.
- Pehle, D. (2005): Strategische Positionierungsmöglichkeit im Kreditgeschäft, 1. Auflage, Göttingen, Cuvillier.
- Pelzer, G. (2009): Führen mit links, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Pepels, W. (2004): Marketing: Lehr- und Handbuch, 4. Auflage, München, Oldenbourg.
- Pesch, J. (2010): Marketing, 2. Auflage, Konstanz, UVK.
- Pfeiffer, T. (2012): Arbeitsschutz von A-Z 2013: Fachwissen im praktischen Taschenformat, 7. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware.
- Pinnow, D. (2012): Führen, worauf es wirklich ankommt, 6. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Pläge, A. (2011): Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz in Veränderungsprozessen, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Polzin, B./Weigl, H. (2009): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen, 1. Auflage, Wiesbaden, Vieweg und Teuber.
- Popper, K. (2002): Realismus und das Ziel der Wissenschaft, aus dem Postskript zur Logik der Forschung I, 1. Auflage, Tübingen, Mohr-Siebeck.
- Prange, C. (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

- Precht, M./Kraft, R./Bachmair, M. (2005): Angewandte Statistik 1, 7. Auflage, München, Oldenbourg.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2012): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Qattawi, L. (2006): Barrieren im Wissensmanagement, 1. Auflage, Salzburg, Grin.
- QUEM Arbeitsgemeinschaft (2000): Kompetenz entwickeln - Veränderungen gestalten, 1. Auflage, Münster, Waxmann.
- Raisch, S./Probst, G./Gomez, P. (2010): Wege zum Wachstum: wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen, 2. Auflage, Wiesbaden, GWV.
- Raps, A. (2008): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, 3. Auflage, Wiesbaden, GWV.
- Rasch, B./Friese, M./Hofmann, W./Naumann, E. (2010): Quantitative Methoden 1, 3. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Reimer, E./Waldhoff, C. (2011): Verfassungsrechtliche Vorgaben für Sonderabgaben des Banken- und Versicherungssektors, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Rennebach, S. (2010): Unternehmen im Wandel, komplexe Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Richta, H. (2012): Organisationales Lernen als erfolgsrelevantes Konstrukt im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen, 1. Auflage, Springer.
- Riese, C. (2006): Industrialisierung von Banken, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Ringel, J. (2008): Forschungsbericht der Universität Leipzig, Entwicklung eines Früherkennungs- und Kontrollsystems zur Unterstützung einer flexiblen Stadtentwicklungsplanung, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Rogall, H. (2006): Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Romeike, F./Hager, P. (2009): Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005): Unternehmensrisiken erkennen und managen: Einführung in die quantitative Planung, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (2009): Führung von Mitarbeitern, 6. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L./Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, 1. Auflage, München, Vahlen.
- Sachs, L. (2003): Angewandte Statistik, Anwendung statistischer Methoden, 11. Auflage, Berlin, Springer.
- Saßmannshausen, S. (2012): Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend, 1. Auflage, Lohmar, Köln, Josef Eul.
- Sattes, I./Brodbeck, H./Lang, H./Domeisen, H. (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Auflage, Zürich, vdf.



- Sauerbier, T. (2003): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 2. Auflage, München, Oldenbourg.
- Sauerbier, T./Voss, W. (2009): Kleine Formelsammlung Statistik, 1. Auflage, München, Carl Hanser.
- Scharmer, O.C. (2005): Theorie U: Von der Zukunft her führen, Exzerpt, 2. Entwurf, downloaded von [http://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4.\\_theoryu\\_scharmer\\_2006\\_01.pdf](http://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4._theoryu_scharmer_2006_01.pdf) am 11.06.2014
- Scharmer, O.C. (2007): Theorie U: Von der Zukunft her führen, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, Ausgabe 4/2007, Seite 202, downloaded von <http://www.gwg-ev.org/sites/default/files/shopdownloads/GPB4-2007-Scharmer.pdf> am 11.06.2014
- Scharmer, O.C. (2013): Theorie U: Von der Zukunft führen, 3. Auflage, Heidelberg, Carl Auer.
- Scharmer, O.C./Käufer, K. (2008): Führung vor der leeren Leinwand, Presencing als soziale Technik, in: OrganisationsEntwicklung, Ausgabe Nr. 2 aus 2008, Seite 10, Düsseldorf, Handelsblatt Fachmedien.
- Schax, E. (2007): Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken, 1.Auflage, Wiesbaden, DUV.
- Scheer, O. (2011): Strategische Reorganisation in Wachstumsunternehmen, 1. Auflage, München und Mering, Rainer Hampp.
- Scheffler, H. (2000): Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann/Homburg (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Schendera, C. (2004): Datenmanagement und Datenanalyse mit dem SAS-System, 1. Auflage, München, Oldenbourg.
- Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, 1. Auflage, München, Oldenbourg,
- Schlemmer, M. (2008): Die Hypothekenkrise in den USA und ihre Auswirkungen, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica,
- Schlicksupp, H. (1995): Führung zu kreativer Leistung: so fördert man die schöpferischen Fähigkeiten, 1. Auflage, Renningen-Malmsheim, expert,
- Schlittgen, R. (2012): Einführung in die Statistik, 12. Auflage, München, Oldenbourg,
- Schlösser, T. (2011): Problemkreditmanagement im deutschen Kreditgeschäft, 1. Auflage, Lohmar und Köln, Josef Eul.
- Schmid, J. (2010): Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen in Banken, 1. Auflage, München, AVM.
- Schmidt, E. (2011): Strategische Führungskräfteentwicklung: Mitarbeiterbindung und Effizienzsteigerung durch spielerische Methoden im Managementtraining, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Schön, C. (2011): Mehr als bloß ein Job: Als Führungskraft unternehmerisch denken und handeln, 1. Auflage, Offenbach, Gabal.
- Schönwald, I. (2007): Change Management in Hochschulen, 1. Auflage, Lohmar, Köln, Josef Eul.

- Schrooten, M. (2000): Geld, Banken und Staat in Sozialismus und Transformation, 1. Auflage, Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
- Schwarz, G. (2012): Die Religion des Geldes, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Schwuchow, K./Gutmann, J. (2013): Personalentwicklung, Themen, Trends, Best Practices 2014, 1. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware.
- Seipel, C./Rieker, P. (2003): Integrative Sozialforschung, Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung, 1. Auflage, Weinheim, Juventa.
- Siedenbiedel, G. (2008): Internationales Management, Einflussgrößen, Erfolgskriterien, Konzepte, 1. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Siedenbiedel, G. (2010): Organisation, leicht verständlich, 1. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Simon, W. (2006): Gabals großer Methodenkoffer Führung und Zusammenarbeit, 1. Auflage, Offenbach, Gabal.
- Singer, M. (2010): Messung und Steuerung von Humankapital, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- Stahel, W. (2008): Statistische Datenanalyse, eine Einführung für Naturwissenschaftler, 5 Auflage, Wiesbaden, Friedrich Vieweg & Sohn.
- Stieglitz, S. (2008): Steuerung virtueller Communities, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Störkle, C. (2014): Praxishandbuch Büro, 1. Auflage, München, neobooks Self-Publishing.
- Strauss, B. (2008): Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Streich, R./Djarrahzadeh, M./Sanden H. (1997): Projektmanagement, 1. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Strikker, F. (2010): Human Ressource im Wandel: Veränderungskompetenzen entwickeln, 1. Auflage, Bielefeld, Bertelsmann.
- Tautz S. (2012): KAP-Studien, downloaded von [http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/MVI\\_205.pdf](http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/MVI_205.pdf) am 20.11.2012
- Teichert, T./von Wartburg, I./Valta, K. (2006): Arten generierten und ausgetauschten Wissens, in: Ganzheitliches Direktmarketing, Hrsg. Wirtz B./Burmam, C., 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2006.
- Tobias, S. (2006): Bankrecht, schnell erfasst, 1. Auflage, Berlin, Springer.
- Töpfer, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin, Springer.
- Tönhäuser, C. (2010): Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen, 1. Auflage, Frankfurt, Peter Lang.
- Tschumi, M. (2014): Praxisratgeber zur Personalentwicklung, 4. Auflage, Zürich, Paxium.
- Volzelt, L. (2014): Geschäftsführer im Konzern, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler
- Wagner, T. (2011): Begabungsförderung in der Schule, 1. Auflage, Berlin, Frank & Timme.

- Wagner, K./Patzak, G. (2007): Performance excellence, 1. Auflage, München, Carl Hanser.
- Walter, H. (2005): Handbuch Führung, 3. Auflage, Frankfurt, Campus.
- Wanzel, C. (2010): Handbuch der Entwicklung, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Wanzel, C./Heinritz, D./Berkemer, M. (2012): Unternehmenskultur, 1. Auflage, Norderstedt, Books on Demand.
- Weinert, A. (2004): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Weinheim, Beltz.
- Weinreich, U./von Lindern E. (2008): Praxisbuch Kundenbefragungen, 1. Auflage, München, mi.
- Weiss, K. (2008): Die Dynamik knapper Ressourcen, ein Praxisbuch für Führungskräfte, 1. Auflage, Kassel, university press.
- Welch, J. (2005): Winning, 1. Auflage, New York, Harper Collins
- Wellensiek, S. (2011): Handbuch Resilienz-Training, Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, 1. Auflage, Weinheim und Basel, Beltz.
- Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Westermayer, G./Stein, B. (2006): Produktionsfaktor betriebliche Gesundheit, 1. Auflage, Göttingen, Hogrefe.
- Wiater, W. (2007): Wissensmanagement: Eine Einführung für Pädagogen, 1. Auflage, Wiesbaden, VS.
- Wiendieck, G./Wiswede, G. (1990): Führung im Wandel, 1. Auflage, Stuttgart, Enke.
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M. (2009): Wissensmanagement, in: Gessler, M. (Hrsg): Handlungsfelder des Bildungsmanagements, 1. Auflage, Münster, Waxmann.
- Winkelhofer, G. (2005): Management- und Projektmethoden, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Withauer, K. (2011): Führungskompetenz und Karriere, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Wirtz, M./Nachtigall C. (2012): Statistik , Statistische Methoden für Psychologen Teil 1, 6. Auflage, Weinheim, Beltz Juventa.
- Wollenberg, K. (2004): Taschenbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, München, Carl Hanser.
- Wunderer, R (2007): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 7. Auflage, Hamburg, Luchterhand.
- Wyrsh, M. (2014): Nutzen und Anwendung der Theorie U in der Praxis, 1. Auflage, Hamburg, Diplomica.
- York-Urban, F. (2008): Emotionen und Führung, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Zehrer, C. (2014): Wissenskommunikation in der technischen Redaktion, 1. Auflage Berlin, Frank & Timme.
- Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Auflage, München, Franz Vahlen.

Zink, K./Köttner, W./Longmuß, J./Thul M. (2009): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer.

Zöfel, P. (2001): Statistik verstehen: Ein Begleitbuch zur computerunterstützten Anwendung, 1. Auflage, München, Addison-Wesley.

Zucchini, W./Schlegel, A./Nenadic, O./Sperlich, S. (2009): Statistik für Bachelor- und Masterstudenten, 1. Auflage, Berlin, Springer.

Zülsdorf, R. (2008): Strukturelle Konflikte in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

Zwerenz, K. (2008): Statistik verstehen mit Excel, 2. Auflage, München, Oldenbourg.

## Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Empfehlungsschreiben Bank.....	A1
Anlage 2: Empfehlungsschreiben Universität.....	A2
Anlage 3: Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens.....	A3
Anlage 4: Fragebogen Seite 1.....	A4
Anlage 5: Fragebogen Seite 2.....	A5
Anlage 6: Fragebogen Seite 3.....	A6
Anlage 7: Fragebogen Seite 4.....	A7
Anlage 8: Fragebogen Seite 5.....	A8
Anlage 9: Fragebogen Seite 6.....	A9
Anlage 10: Fragebogen Seite 7.....	A10
Anlage 11: Fragebogen Seite 8.....	A11
Anlage 12: Fragebogen Seite 9.....	A12
Anlage 13: Fragebogen Seite 10.....	A13
Anlage 14: Ergebnisse Statistik Frage B1.....	A14
Anlage 15: Ergebnisse Statistik Frage B2.....	A15
Anlage 16: Ergebnisse Statistik Frage B3.....	A16
Anlage 17: Ergebnisse Statistik Frage B4.....	A17
Anlage 18: Ergebnisse Statistik Frage B5.....	A18
Anlage 19: Ergebnisse Statistik Frage C1.....	A19
Anlage 20: Ergebnisse Statistik Frage C2a.....	A20
Anlage 21: Ergebnisse Statistik Frage C3.....	A21
Anlage 22: Ergebnisse Statistik Frage C4.....	A22
Anlage 23: Ergebnisse Statistik Frage C5.....	A23
Anlage 24: Ergebnisse Statistik Frage C5a.....	A24
Anlage 25: Ergebnisse Statistik Frage D1.....	A26
Anlage 26: Ergebnisse Statistik Frage D2.....	A28
Anlage 27: Ergebnisse Statistik Frage D3.....	A30
Anlage 28: Ergebnisse Statistik Frage D4.....	A31
Anlage 29: Ergebnisse Statistik Frage D5.....	A32
Anlage 30: Ergebnisse Statistik Frage E1.....	A33
Anlage 31: Ergebnisse Statistik Frage E2.....	A34
Anlage 32: Ergebnisse Statistik Frage E3.....	A35
Anlage 33: Ergebnisse Statistik Frage E4.....	A36
Anlage 34: Ergebnisse Statistik Frage E5c.....	A37
Anlage 35: Ergebnisse Statistik Frage F1.....	A38
Anlage 36: Ergebnisse Statistik Frage F2.....	A39
Anlage 37: Ergebnisse Statistik Frage F3.....	A40
Anlage 38: Ergebnisse Statistik Frage F4.....	A42
Anlage 39: Ergebnisse Statistik Frage F5.....	A43
Anlage 40: Ergebnisse Statistik Frage G1.....	A44
Anlage 41: Ergebnisse Statistik Frage G2.....	A46
Anlage 42: Ergebnisse Statistik Frage G3.....	A48
Anlage 43: Ergebnisse Statistik Frage G4.....	A49
Anlage 44: Ergebnisse Statistik Frage G5.....	A50
Anlage 45: Korrelationen Frage B1 und C5.....	A51
Anlage 46: Korrelationen Frage A10 und C2a.....	A52
Anlage 47: Korrelationen Frage D1 und D5.....	A53

Anlage 48: Korrelationen Frage A10 und D4 .....	A54
Anlage 49: Korrelationen Frage G1 und G2.....	A55
Anlage 50: Korrelationen Frage G2 und G3.....	A56
Anlage 51: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf den Ausbildungsstand .....	A57
Anlage 52: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf die Bilanzsumme .....	A58
Anlage 53: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf das Einsatzgebiet .....	A59
Anlage 54: Auszug aus dem Kolmogorov-Smirnov Test .....	A60
Anlage 55: Q-Q Diagramm sowie trendbereinigtes Q-Q Diagramm .....	A61
Anlage 56: Ergebnisse Frage A1 .....	A62
Anlage 57: Ergebnisse Frage A2 .....	A63
Anlage 58: Ergebnisse Frage A3 .....	A64
Anlage 59: Ergebnisse Frage A4 .....	A65
Anlage 60: Ergebnisse Frage A5 .....	A66
Anlage 61: Ergebnisse Frage A6 .....	A67
Anlage 62: Ergebnisse Frage A7 .....	A68
Anlage 63: Ergebnisse Frage A8 .....	A69
Anlage 64: Ergebnisse Frage A9 .....	A70
Anlage 65: Ergebnisse Frage A10.....	A71
Anlage 66: Beschreibung der Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung.....	A72

## Anlage 1: Empfehlungsschreiben Bank

### VR-Bank Landsberg – Ammersee eG VORSTAND

**An alle Studienteilnehmer**

Kaufering, den 12.04.2012

#### Universitäre Forschungsstudie „Neue Wege zur Menschenführung“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein Mitarbeiter unserer Bank unterstützt ein universitäres Forschungsvorhaben bei Banken. Es geht dabei um neue Wege zur Führung von Mitarbeitern in der Zukunft.

Wir sehen dieses Thema als richtungsweisend und bitten Sie daher, das Forschungsvorhaben aktiv zu unterstützen.

Um eine wissenschaftliche Anerkennung zu erreichen und aussagefähige Ergebnisse zu erzielen, sind mindestens 1.000 vollständig ausgefüllte Fragebögen erforderlich.

Die Fragebögen der Studie bitten wir Sie an Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verteilen. Weitere Fragebögen können nachgefordert oder selbst kopiert werden. Alternativ ist auch die Verteilung des Links [www.ktk.nyme.eu/studie1.html](http://www.ktk.nyme.eu/studie1.html) per E-Mail, zur Onlinebearbeitung der Studie, an Ihre Mitarbeiter/Innen möglich.

Der Fragebogen kann in ca. 10 Minuten bearbeitet werden.

Die Teilnahme ist vertraulich; alle Teilnehmer bleiben anonym. Ihre Mitarbeiter/innen brauchen auf dem Fragebogen weder ihren Namen noch ihre Bank anzugeben.

Auf Wunsch kann Ihnen das Forschungsergebnis nach dessen Erstellung übermittelt werden. Eine Veröffentlichung der Forschungsergebnisse ist zudem vorgesehen.

Wir möchten Sie nochmals ganz herzlich bitten, die Studie tatkräftig zu unterstützen.

Alle weiteren Informationen finden Sie in den beigegeführten Unterlagen bzw. unter oben genannten Link.

Mit freundlichen Grüßen

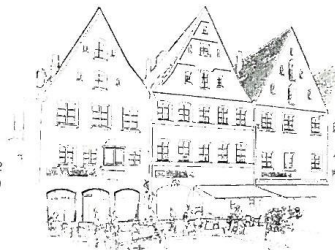
**VR-Bank  
Landsberg – Ammersee eG**

VR-Bank  
Landsberg – Ammersee eG  
Ludwigstraße 162-164  
86899 Landsberg am Lech

Vorstand:  
Klaus Schmalholz  
Stefan Jörg  
Aufsichtsratsvorsitzender:  
Josef Klingl

Rechtsform:  
eingetrag. Genossenschaft  
Gen.-Reg.:  
Augsburg, Nr. 601

Telefon: (0 81 91) 65 79 122  
Telefax: (0 81 91) 65 79 629  
E-Mail: [info@vr-ll.de](mailto:info@vr-ll.de)



## Anlage 2: Empfehlungsschreiben Universität



**WESTUNGARISCHE UNIVERSITÄT  
FAKULTÄT für WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN**

Adresse: H-9400, Sopron Erzsébet u 9.  
Telefon: +3699/518-120, Fax: +3699/518-257  
E-Mail: ktkdekan@ktk.nyme.hu

Datum: Sopron, 06.02.2012  
Betreff: Forschungsstudie zur Findung  
modernster Wege zur Menschenführung

Sehr geehrte Studien-Teilnehmer,

bitte unterstützen Sie unsere Forschungsstudie „Führung von Mitarbeitern im Unternehmen“ durch Ihre Teilnahme via beigefügten Fragebogen oder Online-Fragebogen.

Um repräsentative Ergebnisse zu erzielen, ist ein umfangreicher Rücklauf wichtig. Bitte weisen Sie daher gerne Kollegen auf die Studie hin!

Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er in wenigen Minuten beantwortet werden kann. Alle schriftlichen und Online-Fragebögen werden anonymisiert durch die Universität ausgewertet. Es werden keinerlei personenbezogene Daten erhoben! Gleichzeitig versichern wir, dass die erhobenen anonymen Daten ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet werden.

Weitere Informationen zu den Fragen sowie die Rücksendeadresse finden Sie in den beigefügten Unterlagen.

Die Ergebnisse der Studie sowie entsprechende Auswertungen werden durch Fachzeitschriften sowie über die deutschsprachigen Seiten unserer Homepage ([www.ktk.nyme.hu](http://www.ktk.nyme.hu)) veröffentlicht.

Für zusätzliche Informationen und Hinweise können Sie uns gerne über die Mailadresse [studie@ktk.nyme.eu](mailto:studie@ktk.nyme.eu) kontaktieren. Wir lassen Ihnen die Studienergebnisse auch gerne als PDF zukommen.

Mit Ihrer Teilnahme helfen Sie mit, zukunftsweisende Forschungsergebnisse zur Verbesserung der Führung von Mitarbeitern zu entwickeln!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

  
Prof. Dr. Csilla Székely  
Dekan





## Anlage 3: Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

### Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklären, durch Ihre so wichtige Unterstützung unsere universitäre Studie überhaupt möglich zu machen. Eine Mindestanzahl von 1.000 Fragebögen ist erforderlich, um eine Repräsentativität der Forschungsstudie zu erreichen. Jeder einzelne Teilnehmer und jeder Fragebogen ist deshalb wichtig.

Die Beantwortung des Fragebogens ist durch handschriftliches Ausfüllen des beigegeführten Fragebogens oder durch den Onlinefragebogen unter [www.ktk.nyme.eu/studie1.html](http://www.ktk.nyme.eu/studie1.html) möglich. Fragebögen in Papierform bitten wir an folgende Anschrift zurückzusenden:

Wolfgang Illig  
c/o VR-Bank Landsberg-Ammersee eG  
Bayernstr. 9  
86916 Kaufering

#### Zeitraum der Studie

Um die Auswertungen zeitnah durchzuführen, benötigen wir den Fragebogen bitte bis spätestens 30.05.2012 zurück.

#### Anonymität der Studie

Die Teilnahme ist vollkommen anonym. Es ist kein Rückschluss auf die ausfüllende Person oder die Bank möglich. Die Auswertung der Fragebögen ist rein wissenschaftlich. Es erfolgt keine Speicherung oder Auswertung personenbezogener Daten.

#### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie ist die universitäre Ergründung des Führungsverhaltes zur Erforschung neuer Wege zur Menschenführung (Führung von Mitarbeitern) in der Zukunft.

#### Das eigentliche Ausfüllen des Fragebogens ist ganz einfach:

- Lesen Sie jede Frage in aller Ruhe durch und antworten Sie spontan, ohne über Ihre Antwort allzu groß nachzudenken. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Sie Ihr spontanes Alltagsverhalten bzw. Ihre innere Einstellung zum Führung darlegen. Vor allem an diesen sind wir interessiert
- Bitte füllen Sie den gesamten Fragebogen aus. Sie werden dafür rund 10 – 12 Minuten benötigen

Nochmals sagen wir ganz herzlichen Dank für Ihre Mühe und Ihre Zeit, die Sie für die Beantwortung investiert haben. Bitte bedenken Sie, dass wir auf jede, und damit auch auf Ihre Teilnahme, angewiesen sind.

Auf Wunsch erhalten Sie nach der wissenschaftlichen Ergebnisauswertung aller Fragebögen den Forschungsbericht als Studie zugesandt. Wenn Sie die Forschungsergebnisse bzw. die Studie gerne haben möchten, senden Sie uns bitte ein E-Mail mit dem Verwendungszweck „Studienergebnisse“ an die E-Mailadresse [studie@ktk.nyme.eu](mailto:studie@ktk.nyme.eu) oder [research@ktk.nyme.hu](mailto:research@ktk.nyme.hu); der Fragebogen bleibt durch dieses Vorgehen anonym.

Ihr Forschungsteam  
i.A. Wolfgang Illig, M.Sc.

**Anlage 4: Fragebogen Seite 1****Forschungsstudie „Neue Wege zur Menschenführung“**

Hinweis: Alle Daten werden anonym ausgewertet.

Der Fragebogen ist geeignet für alle Mitarbeiter **ohne und mit** Führungsverantwortung in Banken/Sparkassen. Bei Beantwortung durch Vorstände ist der Aufsichts-/Verwaltungsratsvorsitzende die „Führungskraft“.

Die Ausprägungen ab Teil B geben immer die Extrema der Antwortmöglichkeiten (in der Regel -3 oder +3) an und sind entsprechend farblich gekennzeichnet. Dies gilt für auch für alle weiteren Seiten.

Bitte immer nur eine Ankreuzung pro Frage, sofern nichts anderes angegeben ist.  
Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter [www.ktk.nyme.eu/studien](http://www.ktk.nyme.eu/studien)

**A: Allgemeine statistische Eingangsfragen**

<b>Nr.</b>	<b>Fragen:</b>	<b>Antwortmöglichkeiten:</b>
A1	Wie alt ist Ihre direkte (vorgesetzte) Führungskraft?	<input type="checkbox"/> Jünger als 25 <input type="checkbox"/> Zwischen 25 und 35 <input type="checkbox"/> Zwischen 35 und 45 <input type="checkbox"/> Älter als 45
A2	Wie lange ist Ihre aktuelle Führungskraft bereits Ihr Vorgesetzter?	<input type="checkbox"/> Weniger als 1 Jahr <input type="checkbox"/> Mehr als 1 und weniger als 5 Jahre <input type="checkbox"/> Mehr als 5 und weniger als 10 Jahre <input type="checkbox"/> Mehr als 10 Jahre
A3	Welche Ausbildung besitzen Sie?	<input type="checkbox"/> Auszubildender <input type="checkbox"/> ohne Bankausbildung <input type="checkbox"/> mit Bankausbildung <input type="checkbox"/> Fachwirt/Betriebswirt/Vergleichbares <input type="checkbox"/> Hochschul/Universitätsabschluss
A4	Wie hoch war die Bilanzsumme Ihres Instituts im Geschäftsjahr 2011?	<input type="checkbox"/> Kleiner als 100 Mio. Euro <input type="checkbox"/> Zwischen 100 Mio. Euro und 500 Mio. Euro <input type="checkbox"/> Zwischen 500 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro <input type="checkbox"/> Zwischen 1 Mrd. Euro und 5 Mrd. Euro <input type="checkbox"/> Größer als 5 Mrd. Euro
A5	Um welche Art von Kreditinstitut handelt es sich bei Ihrem Institut?	<input type="checkbox"/> Genossenschaftsbank <input type="checkbox"/> Sparkasse <input type="checkbox"/> Privat/Großbank

## Anlage 5: Fragebogen Seite 2

A6	In welchem Einsatzgebiet in Ihrem Institut sind Sie derzeit tätig?	<input type="checkbox"/> AZUBI <input type="checkbox"/> Markt/Vertrieb <input type="checkbox"/> Marktfolge/Produktion <input type="checkbox"/> Stabsabteilung <input type="checkbox"/> Vorstand/Geschäftsführung <input type="checkbox"/> Anderer Bereich/Abteilung
A7	Wie lange ist die Dauer Ihrer Betriebszugehörigkeit bei Ihrem aktuellen Institut?	<input type="checkbox"/> Weniger als 1 Jahr <input type="checkbox"/> Zwischen 1 und 5 Jahren <input type="checkbox"/> Zwischen 5 und 10 Jahren <input type="checkbox"/> Mehr als 10 Jahre
A8	Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Instituts in der Vergangenheit ein (z.B. im Vergleich zum Verbandsdurchschnitt etc.)?	<input type="checkbox"/> Stark unterdurchschnittlich <input type="checkbox"/> Unterdurchschnittlich <input type="checkbox"/> Durchschnittlich <input type="checkbox"/> Überdurchschnittlich <input type="checkbox"/> Stark überdurchschnittlich
A9	Wie schätzen Sie Ihre eigene, generelle Arbeitszufriedenheit ein?	<input type="checkbox"/> Ich bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> Ich bin zufrieden <input type="checkbox"/> Ich mache meine Arbeit (Dienst nach Vorschrift) <input type="checkbox"/> Ich könnte deutlicher zufriedener sein, wenn meine Führungskraft mich lassen würde <input type="checkbox"/> Ich bin nicht zufrieden <input type="checkbox"/> Ich bin frustriert und möchte mich beruflich verändern
A10	Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?	<input type="checkbox"/> Ja, ich bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> Ja, ich bin so zufrieden <input type="checkbox"/> Weder zufrieden noch unzufrieden <input type="checkbox"/> Nein, ich bin nicht so zufrieden <input type="checkbox"/> Nein, ich bin absolut nicht zufrieden

## Anlage 6: Fragebogen Seite 3

**B: Standard Führungsstile**

Nr.	Fragen:	Ausprägungen / Antworten						
B1	Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet, um <u>zukünftigen</u> Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?	Von einem autoritären Führungsstil halte ich nichts				Ein autoritärer Führungsstil ist genau das Richtige		
		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2	Inwieweit halten Sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet, um <u>zukünftigen</u> Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?	Von einem kooperativen / demokratischen Führungsstil halte ich nichts				Ein kooperativer / demokratischer Führungsstil ist genau das Richtige		
		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3	Inwieweit halten Sie einen „Laissez-fair“-Führungsstil für geeignet, um <u>zukünftigen</u> Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?	Von einem Laissez-fair Führungsstil halte ich nichts				Ein Laissez-fairer Führungsstil ist genau das Richtige		
		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4	Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssten, um zukünftigen Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?	Sie reichen zukünftig nicht mehr aus				Sie sind zukünftig durchaus noch ausreichend		
		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5	Inwieweit glauben Sie, dass sich heutige Führungsstile von Führungskräften verändern müssen, um die <u>zukünftigen</u> Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?	Es sind weitreichende Veränderung erforderlich				Es kann alles so bleiben wie bisher		
		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anlage 7: Fragebogen Seite 4

C: Situative Führung

Nr.	Fragen:	Ausprägungen / Antworten							
C1	Inwieweit glauben Sie, dass eine Führungskraft heute in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen?	Meine Führungskraft passt sich situativ nicht an			Meine Führungskraft passt sich immer perfekt an jede Situation an				
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C2	Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass								
C2a.)	eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern (in der Sache) vorliegt?	Ich möchte auf keinen Fall unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern			Es ist mir egal, ob die Mitarbeiter unterschiedlich behandelt werden				
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C2b.)	Sie <u>schlechter</u> behandelt werden?	<input type="checkbox"/> <b>JA</b> , ich hätte kein Problem damit, wenn ich mal „schlechter“ behandelt werde <input type="checkbox"/> <b>NEIN</b> , ich möchte nie „schlechter“ behandelt werden							
C2c.)	Sie <u>besser</u> behandelt werden?	<input type="checkbox"/> <b>JA</b> , ich hätte kein Problem damit, wenn ich mal „besser“ behandelt werde <input type="checkbox"/> <b>NEIN</b> , ich möchte nie „besser“ behandelt werden							
C3	Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der <u>Individualität</u> der Mitarbeiter (unterschiedlichste Ausbildung, Wissen, Schwerpunkte, Interessen, Motivationsgründe, Arbeitszeiten etc.) in der Führung eine Rolle?	Die Individualität der Mitarbeiter darf in der Führung keine Rolle spielen			Die Führungskräfte haben die Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters mit zu berücksichtigen				
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C4	In wie weit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der <u>Individualität</u> eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum <u>Mehrerfolg</u> des Unternehmens beitragen wird? Individualität kann dabei beschrieben werden als z. B. individuelles, stellenspezifisches Mehrwissen (mehr als erforderlich) oder mehr individuellen persönlichen Freiraum (als gegeben)	Höhere Individualität der einzelnen Mitarbeiter trägt <u>nicht</u> zu einem höheren Unternehmenserfolg bei			Höhere Individualität wird den Unternehmenserfolg <u>maximal</u> beeinflussen				
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C5	Glauben Sie, dass es Führungskräften auch <u>zukünftig</u> gelingen wird, trotz gestiegener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale in jeder Situation zum <u>optimalen Erfolg</u> zu steuern?	Ich glaube nicht, dass Führungskräfte dies zukünftig noch schaffen			Ich glaube, dass Führungskräfte auch bei weiter steigenden Anforderungen immer optimal steuern werden				
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C5a.)	Sofern Sie die vorangegangene Frage C5 mit einem Wert von -1, -2 oder -3 beantwortet haben: Welche Idee hätten Sie, dass dies zukünftig doch noch gelingen könnte:	Freier Text/Freie Eingabe:							

## Anlage 8: Fragebogen Seite 5

**D: Stelle / Stellenbeschreibungen**

Nr.	Fragen:	Ausprägungen / Antworten:						
D1	Sind Sie der Auffassung, dass Sie <u>ALLE</u> Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können oder fühlen Sie Defizite, die z.B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?	Vermutlich kann ich nicht alle Tätigkeiten optimal erfüllen				Ich kann alle Tätigkeiten optimal erledigen		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2	Können Sie bei <u>ALLEN</u> Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?	Es gibt Teilaufgaben, da kann ich mich nicht voll entfalten				Ich kann in allen Teilaufgaben immer mein volles Potenzial ausschöpfen		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3	Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in <u>Zukunft</u> <u>ALLE</u> Teilbereiche bzw. Aufgaben einer Stelle trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen (wie z.B. Kunden, Lieferanten, Märkte, Natur, Wissensfortschritt, EDV etc.) vollständig bewältigen kann?	Jeder muss auch zukünftig alle Tätigkeiten einer Stelle vollständig erfüllen können				Jeder sollte nur die Tätigkeiten (Teile einer Stelle) erledigen, die ihm liegen und die er gut erfüllen kann		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4	Glauben Sie, dass es <u>Ihrer Führungskraft</u> gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres vollen Potenzials die Anforderungen an Ihre Stelle auch <u>zukünftig</u> stets erfüllen können?	Ich glaube nicht, dass dies meiner Führungskraft gelingen wird				Ich glaube schon, dass dies meiner Führungskraft gelingen wird		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5	Haben Sie <u>ANGST</u> , nicht mehr <u>ALLE</u> zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?	Ich habe <u>ANGST</u> , zukünftig nicht mehr <u>ALLE</u> Anforderungen erfüllen zu können				Ich habe <u>keine</u> <u>ANGST</u> , da ich alles kann oder mir aneignen werde		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anlage 9: Fragebogen Seite 6

E: Wissensfragmente

Nr.	Fragen:	Ausprägungen / Antworten						
E1	Sind Sie der Auffassung, dass <u>Teilbereiche</u> Ihrer, in der Stellenbeschreibung definierter, Aufgaben eventuell von <u>anderen Mitarbeitern</u> , deren Know-How bzw. Potenzial Sie kennen, <u>besser ausgeführt</u> werden könnten?	Es wird nie einen Mitarbeiter geben, der Teile meiner Stelle besser erledigen kann			Ich glaube, dass Teilbereiche von anderen besser erledigt werden könnten			
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2	Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie <u>gerne und gut</u> , oder eventuell sogar <u>besser</u> als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?	Ich glaube nicht, dass ich Teilaufgaben von anderen Stellen übernehmen könnte			Ich interessiere mich auch für andere Tätigkeiten, die ich gerne und gut erfüllen könnte			
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3	Glauben Sie, dass, wenn Sie <u>ausschließlich</u> Tätigkeiten verrichten, die Sie <u>gerne machen</u> , Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich <u>besser</u> wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?	Ich glaube <u>nicht</u> , dass ich bevorzugte Teilaufgaben besser lösen könnte			Ich werde dort, wo es mir Spaß macht, <u>bessere</u> Leistungen erzielen			
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilen Sie hierzu bitte noch Ihre Einschätzung zu den folgenden Punkten, wenn Sie <u>nur</u> Tätigkeiten verrichten, die Sie <u>gerne machen</u> würden.								
E3a.)	Motivation	<input type="checkbox"/> Meine Motivation würde sich <u>erhöhen</u> <input type="checkbox"/> Meine Motivation würde sich <u>reduzieren</u> bzw. nicht verändern						
E3b.)	Zufriedenheit	<input type="checkbox"/> Meine Zufriedenheit würde sich <u>verbessern</u> <input type="checkbox"/> Meine Zufriedenheit würde sich <u>verschlechtern</u> bzw. nicht verändern						
E3c.)	Arbeitsproduktivität	<input type="checkbox"/> Meine Arbeitsproduktivität würde sich <u>verbessern</u> <input type="checkbox"/> Meine Arbeitsproduktivität würde sich <u>verschlechtern</u> bzw. nicht verändern						

## Anlage 10: Fragebogen Seite 7

E4	Könnten Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch unter <u>verschiedenen</u> Führungskräften (im gleichen Unternehmen oder sogar in unterschiedlichen Unternehmen) zu verrichten, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die Ihnen besonders gut liegen bzw. bei welchen Sie Ihre volle Kreativität entfalten könnten?		Es würde mir schwer fallen, unterhalb verschiedener Führungskräfte tätig zu sein				Mir ist egal, wer meine Führungskraft ist, Hauptsache ich kann das machen, was mir Spaß macht		
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4b.)	Nur sofern Sie die Frage mit +1, +2 oder +3 beantwortet haben.								
	Wie viele Führungskräfte, unter denen Sie arbeiten, könnten Sie sich denn maximal vorstellen?		<input type="checkbox"/> bis zu 2 Führungskräften <input type="checkbox"/> 2 bis 3 verschiedene Führungskräfte <input type="checkbox"/> 5 und mehr Führungskräfte						
E5	Hätten Sie <u>Angst</u> davor,		<input type="checkbox"/> Ja, ich hätte Angst davor, meine wirklichen Stärken offen zu bekunden <input type="checkbox"/> Nein, ich hätte KEINE Angst davor, meine wirklichen Stärken offen zu bekunden						
	a.) <u>Ihre wirklichen Stärken</u> sowie diejenigen Tätigkeiten, die Ihnen wirklich gut liegen bzw. Freude bereiten (dort also, wo Sie vermuten, Ihr volles Potenzial und Ihre volle Kreativität zu entfalten) bzw.								
	b.) Ihre Schwächen sowie Tätigkeiten, die Ihnen eigentlich weniger gut liegen		<input type="checkbox"/> Ja, ich hätte generell Angst davor, meine Schwächen offen zu bekunden <input type="checkbox"/> Nein, ich hätte generell KEINE Angst davor, meine Schwächen offen zu bekunden						
E5c.)	Nur sofern Sie die Frage 5a oder 5b mit <u>JA</u> beantwortet haben.		<b>(Mehrere Antworten sind möglich)</b>						
	Warum haben Sie davor Angst?		Ich habe Angst vor: <input type="checkbox"/> Angst vor negativen Auswirkungen, wie z.B. Arbeitsplatzverlust, Versetzung etc. <input type="checkbox"/> mit Neuem generell konfrontiert zu werden <input type="checkbox"/> dem Versagen bzw. Neues nicht mehr zu schaffen <input type="checkbox"/> Ausgrenzung als Versager, Arbeitsverweigerer etc. <input type="checkbox"/> Weitere Ängste, falls nicht schon in der Auflistung genannt:						



## Anlage 11: Fragebogen Seite 8

**F: Innovation**

Nr.	Fragen:	Antwortmöglichkeiten:						
F1	Ist Ihnen mit Ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben, den Sie nicht verlassen dürfen?	Mein Arbeitsfeld ist klar vorgegeben				Ich habe keinen Rahmen vorgegeben und kann machen, was ich will		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2	Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?	bei uns gibt es keine Innovationen				Innovationen sind bei uns an der Tagesordnung		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3	Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?	Ich konnte noch nie eine Innovation realisieren				Innovationen sind bei mir an der Tagesordnung		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4	Schätzen Sie Innovationen als in Ihrem Arbeitsbereich für besonders wichtig ein? (hierzu bitte nicht nur auf „besser“, „schneller“, „billiger“ abstellen, sondern auf echte Innovation, etwas völlig Neuem)	Es kann alles bleiben wie es ist. Innovationen sind überflüssig				Innovationen wären dringend erforderlich		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5	<b>Glauben Sie, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich (Sie erledigen an verschiedenen Stellen nur noch Aufgaben, die Ihnen besonders gut liegen, wo Sie sich ideal entfalten könnten) deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierung durch Änderung von Stellenbeschreibungen möglich wäre?</b>	Auch bei allen Freiheiten wären keine Innovationen möglich				Natürlich wären Innovationen möglich		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anlage 12: Fragebogen Seite 9

G: Strukturen

Nr.	Fragen:	Antwortmöglichkeiten:						
G1	Sind Sie der Auffassung, dass <u>bestehende Strukturen</u> (definierter Chef und zugeordneter Mitarbeiter) Sie in Ihrer Kreativität und <u>Innovationsfähigkeit begrenzen</u> ?	Egal, wie die Strukturen sind, meine Kreativität wird nie gehemmt				Meine Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit werden durch die Strukturen sicherlich begrenzt		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G2	Sind Sie der Auffassung, dass die <u>Innovationskraft generell steigen</u> würde, wenn <u>bestehende Strukturen</u> (definierter Chef und zugeordnete Mitarbeiter) durch Sie zur Realisierung der Innovation <u>aufgelöst</u> (durch fallweise, flexible, variable Stellenbeschreibungen oder flexible, variable, fallweise Über- bzw. Unterstellung von Mitarbeitern) werden könnten?	Egal, wie die Strukturen sind, meine Innovationsfähigkeit würde sich nie verbessern				Meine Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit würde sich deutlich steigern, wenn ich bestehende Strukturen durchbrechen könnte		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G3	Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?	Nachdem ich mir keine Innovationen vorstellen kann, nützt mir auch keine Leitungsmacht				Ich könnte sicherlich Innovationen realisieren, wenn ich mir zur Unterstützung ein Team zusammenstellen könnte		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G4	Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang (Erfolge liefern zu müssen) <u>bei einer Führungskraft</u> abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von denen Sie meint, dass diese mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?	Führungskräfte müssen Druck aushalten, dafür werden sie bezahlt				Der Druck würde sich spürbar verringern und die Ergebnisse könnten sich dadurch verbessern lassen		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G5	Können Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert oder begeistert?	Ich würde nie unter einem „niedrigerem“ Mitarbeiter arbeiten				Wenn seine Idee gut ist, warum nicht		
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens genommen haben.

**Anlage 13: Fragebogen Seite 10**

Bitte den ausgefüllten Fragebogen zurücksenden an:

Wolfgang Illig  
c/o VR-Bank Landsberg-Ammersee eG  
Bayernstr. 9  
86916 Kaufering

## Anlage 14: Ergebnisse Statistik Frage B1

Frage B1 (Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonten Führungsstil für geeignet, um den zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	166	20,3	20,3
	-2 (2)	<b>232</b>	28,4	48,7
	-1 (3)	187	22,9	71,6
	0 (4)	82	10,0	81,6
	+1 (5)	117	14,3	96,0
	+2 (6)	31	3,8	99,8
	+3 (7)	2	,2	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 13: Ergebnis Frage B1

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	2,82	,051
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	2,72 2,92
5% getrimmtes Mittel	2,75	
Median	3,00	
Varianz	2,121	
Standardabweichung	1,456	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	2	
Modalwert	2	

Tabelle 14: Ergebnisse Statistik Frage B1

### B1 Zusammenfassung (alle - =1, 0 =2, alle +=3),

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Ablehnung	<b>585</b>	71,6	71,6
	Neutral	150	18,4	90,0
	Zustimmung	82	10,0	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 15: Ergebnis Frage B1; zusammengefasst

## Anlage 15: Ergebnisse Statistik Frage B2

Frage B2 (Inwieweit halten Sie einen eher demokratischen bzw. kooperativen Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig -3 (1)	2	,2	,2	,2
-2 (2)	15	1,8	1,8	2,1
-1 (3)	33	4,0	4,0	6,1
0 (4)	50	6,1	6,1	12,2
+1 (5)	195	23,9	23,9	36,1
+2 (6)	<b>395</b>	48,3	48,3	84,5
+3 (7)	127	15,5	15,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 16: Ergebnis Frage B2

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	5,59	,038
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	5,51 5,66
5% getrimmtes Mittel	5,68	
Median	6,00	
Varianz	1,189	
Standardabweichung	1,090	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	1	
Modalwert	6	0

Tabelle 17: Ergebnisse Statistik Frage B2

### B2 Zusammenfassung (alle minus =1, 0 =2, alle +=3),

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig Ablehnung	50	6,1	6,1	6,1
Neutral	51	6,2	6,2	12,4
Zustimmung	<b>716</b>	87,6	87,6	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 18: Ergebnis Frage B2; zusammengefasst

## Anlage 16: Ergebnisse Statistik Frage B3

Frage B3 (Inwieweit halten Sie einen „Laissez-faire“-Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	225	27,5	27,5	27,5
-2 (2)	181	22,2	22,2	49,7
-1 (3)	117	14,3	14,3	64,0
0 (4)	157	19,2	19,2	83,2
+1 (5)	84	10,3	10,3	93,5
+2 (6)	44	5,4	5,4	98,9
+3 (7)	9	1,1	1,1	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 19: Ergebnis Frage B3

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	2,83	,056
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	2,72 2,94
5% getrimmtes Mittel	2,74	
Median	3,00	
Varianz	2,562	
Standardabweichung	1,601	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	3	
Modalwert	1	

Tabelle 20: Ergebnisse Statistik Frage B3

## Anlage 17: Ergebnisse Statistik Frage B4

**Frage B4 (Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssten, um zukünftige Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	37	4,5	4,5	4,5
-2 (2)	155	19,0	19,0	23,5
-1 (3)	<b>240</b>	29,4	29,4	52,9
0 (4)	139	17,0	17,0	69,9
+1 (5)	153	18,7	18,7	88,6
+2 (6)	71	8,7	8,7	97,3
+3 (7)	22	2,7	2,7	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 21: Ergebnis Frage B4**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	3,63	,051
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	3,53 3,73
5% getrimmtes Mittel	3,61	
Median	3,00	
Frage B4 (Glauben Sie, dass heutige Führungsstile stark verändert werden müssten, um zukünftige Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)	Varianz	2,105
	Standardabweichung	1,451
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	2
	Modalwert	3

**Tabelle 22: Ergebnisse Statistik Frage B4**

## Anlage 18: Ergebnisse Statistik Frage B5

**Frage B5 (Inwieweit glauben Sie, dass sich heutige Führungsstile von Führungskräften verändern müssen, um die zukünftigen Anforderungen an die Führung erfüllen zu können?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	36	4,4	4,4	4,4
-2 (2)	193	23,6	23,6	28,0
-1 (3)	<b>337</b>	41,2	41,2	69,3
0 (4)	100	12,2	12,2	81,5
+1 (5)	88	10,8	10,8	92,3
+2 (6)	50	6,1	6,1	98,4
+3 (7)	13	1,6	1,6	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 23: Ergebnis Frage B5**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	3,26	,046
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	3,17 3,35
5% getrimmtes Mittel	3,21	
Median	3,00	
Varianz	1,705	
Standardabweichung	1,306	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	2	
Modalwert	3	

**Tabelle 24: Ergebnisse Statistik Frage B5**



## Anlage 19: Ergebnisse Statistik Frage C1

**Frage C1 (Inwieweit glauben Sie, dass heute eine Führungskraft in der Lage ist, sich an jeweils erforderliche Führungssituationen bei unterschiedlichen Mitarbeitern anzupassen?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	29	3,5	3,5	3,5
-2 (2)	89	10,9	10,9	14,4
-1 (3)	143	17,5	17,5	31,9
0 (4)	130	15,9	15,9	47,9
+1 (5)	<b>245</b>	30,0	30,0	77,8
+2 (6)	154	18,8	18,8	96,7
+3 (7)	27	3,3	3,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 25: Ergebnis Frage C1**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	4,28	,052
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,17 4,38
5% getrimmtes Mittel	4,31	
Median	5,00	
Varianz	2,208	
Standardabweichung	1,486	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	2	
Modalwert	5	

**Tabelle 26: Ergebnisse Statistik Frage C1**

Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A1	Alter FK < 45	4,42	1,525	T(815)=2,064, p=0,0,39
	Alter FK > 45	4,20	1,459	
A4	Kleine Banken	4,10	1,475	T(815)=-3,507, p=0,000
	Große Banken	4,46	1,476	
A8	Max. durchschnittlich	4,18	1,509	T(815)=-2,083, p=0,038
	Min. überdurchschnittlich	4,40	1,450	
A9	Zufrieden	<b>4,47</b>	1,400	T(815)=8,744, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>3,28</b>	1,530	
A10	Zufrieden	<b>4,78</b>	1,247	T(815)=17,847, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>3,03</b>	1,384	

**Tabelle 27: Auffällige Abweichungen Frage C1**

## Anlage 20: Ergebnisse Statistik Frage C2a

Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern (in der Sache) vorliegt?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	138	16,9	16,9	16,9
-2 (2)	<b>201</b>	24,6	24,6	41,5
-1 (3)	166	20,3	20,3	61,8
0 (4)	127	15,5	15,5	77,4
+1 (5)	120	14,7	14,7	92,0
+2 (6)	54	6,6	6,6	98,7
+3 (7)	11	1,3	1,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 28: Ergebnis Frage C2a

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	3,11	,055
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	3,01 3,22
5% getrimmtes Mittel	3,06	
Median	3,00	
Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern (in der Sache) vorliegt?)	Varianz	2,469
	Standardabweichung	1,571
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	2
	Modalwert	2

Tabelle 29: Ergebnisse Statistik Frage C2a

## Anlage 21: Ergebnisse Statistik Frage C3

**Frage C3 (Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter (unterschiedlichste Ausbildung, Wissen, Schwerpunkte, Interessen, Motivationsgründe, Arbeitszeiten etc.) in der Führung eine Rolle?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	14	1,7	1,7	1,7
-2 (2)	16	2,0	2,0	3,7
-1 (3)	32	3,9	3,9	7,6
0 (4)	32	3,9	3,9	11,5
+1 (5)	203	24,8	24,8	36,4
+2 (6)	<b>350</b>	42,8	42,8	79,2
+3 (7)	170	20,8	20,8	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 30; Ergebnis Frage C3**

### C3 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Individualität darf keine Rolle spielen (1)	62	7,6	7,6	7,6
Neutral (2)	32	3,9	3,9	11,5
Individualität ist zu berücksichtigen (3)	<b>723</b>	88,5	88,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 31: Ergebnis Frage C3; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage C3 (Spielt in Ihren Augen die Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter (unterschiedlichste Ausbildung, Wissen, Schwerpunkte, Interessen, Motivationsgründe, Arbeitszeiten etc.) in der Führung eine Rolle?)	Mittelwert	5,60 ,044	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	5,51
		Obergrenze	5,69
	5% getrimmtes Mittel	5,73	
	Median	6,00	
	Varianz	1,549	
	Standardabweichung	1,245	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
	Modalwert	6	

**Tabelle 32: Ergebnisse Statistik Frage C3**

## Anlage 22: Ergebnisse Statistik Frage C4

Frage C4 (Inwieweit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum Mehrerfolg des Unternehmens beitragen wird?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig -3 (1)	3	,4	,4	,4
-2 (2)	4	,5	,5	,9
-1 (3)	9	1,1	1,1	2,0
0 (4)	29	3,5	3,5	5,5
+1 (5)	240	29,4	29,4	34,9
+2 (6)	<b>371</b>	45,4	45,4	80,3
+3 (7)	161	19,7	19,7	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 33: Ergebnis Frage C4

### C4 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig Trägt nicht zum Unternehmenserfolg bei (1)	16	2,0	2,0	2,0
Neutral (2)	29	3,5	3,5	5,5
Höhere Individualität wird den Erfolg maximal beeinflussen (3)	<b>772</b>	94,5	94,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 34: Ergebnis Frage C4; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage C4 (Inwieweit glauben Sie, dass die Berücksichtigung der Individualität eines jeden einzelnen Mitarbeiters zum Mehrerfolg des Unternehmens beitragen wird?)	Mittelwert	5,76	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	5,70
		Obergrenze	5,82
	5% getrimmtes Mittel	5,83	
	Median	6,00	
	Varianz	,846	
	Standardabweichung	,920	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
	Modellwert	6	

Tabelle 35: Ergebnisse Statistik Frage C4

## Anlage 23: Ergebnisse Statistik Frage C5

Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gesteigener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale, in der jeder Situation, zum optimalen Erfolg zu steuern?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	9	1,1	1,1	1,1
-2 (2)	56	6,9	6,9	8,0
-1 (3)	125	15,3	15,3	23,3
0 (4)	191	23,4	23,4	46,6
+1 (5)	<b>279</b>	<b>34,1</b>	<b>34,1</b>	<b>80,8</b>
+2 (6)	143	17,5	17,5	98,3
+3 (7)	14	1,7	1,7	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 36: Ergebnis Frage C5

### C5 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
FK werden dies <u>nicht</u> schaffen (1)	190	23,3	23,3	23,3
Neutral (2)	191	23,4	23,4	46,6
FK werden dies noch schaffen (3)	<b>436</b>	<b>53,4</b>	<b>53,4</b>	<b>100,0</b>
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 37: Ergebnis Frage C5; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE
	Mittelwert	4,42
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	
	Untergrenze	4,33
	Obergrenze	4,51
	5% getrimmtes Mittel	4,46
Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gesteigener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale, in der jeder Situation, zum optimalen Erfolg zu steuern?)	Median	5,00
	Varianz	1,548
	Standardabweichung	1,244
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	1
	Modalwert	5

Tabelle 38: Ergebnisse Statistik Frage C5

## Anlage 24: Ergebnisse Statistik Frage C5a

Aufgabengebiete / Ziele reduzieren
Auswahl der Führungskraft optimieren, auch mal eine Fehlbesetzung revidieren, eine Führungskraft muss absolut engagiert, glaubwürdig und authentisch sein
Bei Entscheidungen betroffene Mitarbeiter einbinden
Bessere Aufgabenverteilung, bessere Ausbildung, Seminare, bessere Kommunikation, besseres Zuhören, bessere Schulungen der Führungskräfte (Motivation der Mitarbeiter)
Bottom-up und Top-Down-Steuerung
Gesunder Menschenverstand muss eingesetzt werden. Loben und Kritik üben, wenn angebracht, christliche Wertschätzung
Delegation von Entscheidung und Verantwortung
Den FK echte Freiräume für gezielte Mitarbeiter-Förderung und Führung geben. Nur motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter bringen gute Leistungen. Die Zuständigkeitsbereiche, die die Führungskraft zu verantworten hat, müssten verkleinert werden
Den Führungskräften mehr Zeit zum Führen geben und sich speziell mit dem Führen beschäftigen
Den Führungskräften muss der Druck genommen werden
Den Mitarbeitern zuhören
Die Führungskräfte selbst müssen gestärkt werden
Die Individualität der einzelnen Mitarbeiter sollte berücksichtigt werden ohne andere zu benachteiligen
Ehrlich und offen miteinander reden, sich austauschen. Eventuell andere Meinung einholen, um eine andere Sichtweise zu erhalten
Es müssen die Unternehmensstrukturen aufgeweicht werden
Führungskräfte benötigen mehr Zeit für reine Führung. Sie müssen mehr Freiräume haben, um individueller auf die Mitarbeiter eingehen zu können
Führungskräfte besser auswählen; auf ausgeprägte Kompetenzen achten, wie z. B. Sozialkompetenz; Führungskräfte regelmäßig schulen etc., Führungskräfte besser auf die Situation vorbereiten
Führungskräfte müssen mehr im Bereich der Psychologie und des Umgangs miteinander geschult werden
Führungskräfte müssen noch mehr koordinieren als kontrollieren
Führungskräfte sollen auch führen können. Vorleben
Führungskräfte sollen regelmäßig die Tätigkeiten des Mitarbeiters selbst durchführen.
Führungskräfte sollten keine operativen Tätigkeiten am Markt ausführen
Führung durch Motivation
Führungskräfte sollten über hohe Methodenkompetenz verfügen; nicht anhand der Fachkompetenz ausgewählt werden.
Höhere Menschenkenntnis der Führungskräfte
Jede Führungskraft sollte viel mehr in Psychologie bzw. Mitarbeiter-Führung geschult werden.
Letztlich hängt das Gelingen von der Kultur im Unternehmen ab. Geschäftsleitung und 2. Ebene müssen als Vorbild dienen und diese Führungskultur erlebbar machen
Mitarbeiter muss mit einbezogen werden
Man müsste den derzeitigen Druck der Arbeit abbauen; dann könnte man freier in der Führung sein
Mehr Bereitschaft der Führungskräfte, an sich selbst etwas zu verändern
Mehr Kommunikation
Mehr Transparenz und Kompetenz für die Führungskräfte, Steigerung Organisation und Zeitmanagement der Führungskräfte
Nicht nur Gewinnmaximierung anstreben
Regelmäßige, kurze Feedbackgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Führungskräfte, die kritikfähig sind
Stress und Lärm minimieren, bessere Organisation
Unternehmerisches Denken aller Mitarbeiter fördern durch Eigenverantwortung = Motivation
Verkleinerung der Führungsspanne

Verzicht auf Machtspiele; Führen bedeutet auch, sich bewusst zurücknehmen und die Mitarbeiter in die Verantwortung zu nehmen.
Weniger Druck von oben. Freie Entscheidungsmöglichkeiten des direkten Vorgesetzten für seine Filiale
Wichtig ist die Mitarbeiter-Motivation, sich für die Belange seiner Mitarbeiter einzusetzen; dies auch bei unpopulären Entscheidungen

**Tabelle 39: Genannte Vorschläge zu der Frage C5a**

## Anlage 25: Ergebnisse Statistik Frage D1

**Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können, oder fühlen Sie Defizite, die z. B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	9	1,1	1,1	1,1
-2 (2)	72	8,8	8,8	9,9
-1 (3)	<b>239</b>	29,3	29,3	39,2
0 (4)	69	8,4	8,4	47,6
+1 (5)	142	17,4	17,4	65,0
+2 (6)	197	24,1	24,1	89,1
+3 (7)	89	10,9	10,9	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 40: Ergebnis Frage D1**

### D1 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Können <u>NICHT MEHR</u> alle Tätigkeiten erfüllen (1)	320	39,2	39,2	39,2
Keine Aussage (2)	69	8,4	8,4	47,6
Können alle Tätigkeiten erfüllen (3)	<b>428</b>	52,4	52,4	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 41: Ergebnis Frage D1; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können oder fühlen Sie Defizite, die z. B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)	Mittelwert	4,48	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,37
		Obergrenze	4,59
	5% getrimmtes Mittel	4,49	
	Median	5,00	
	Varianz	2,635	
	Standardabweichung	1,623	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	3	
	Modalwert	3	

**Tabelle 42: Ergebnisse Statistik Frage D1**



Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A4	Kleine Banken	4,33	1,582	T(815)=-2,778, p=0,006
	Große Banken	4,64	1,651	
A6	Markt	4,30	1,628	T(815)=-3,065, p=0,002
	Nicht Markt	4,65	1,603	
A9	Zufrieden	4,55	1,611	T(815)=2,693, p=0,007
	Nicht zufrieden	4,13	1,649	
A10	Zufrieden	4,62	1,587	T(815)=3,923, p=0,000
	Nicht zufrieden	4,13	1,664	

Tabelle 43: Auffällige Abweichungen Frage D1

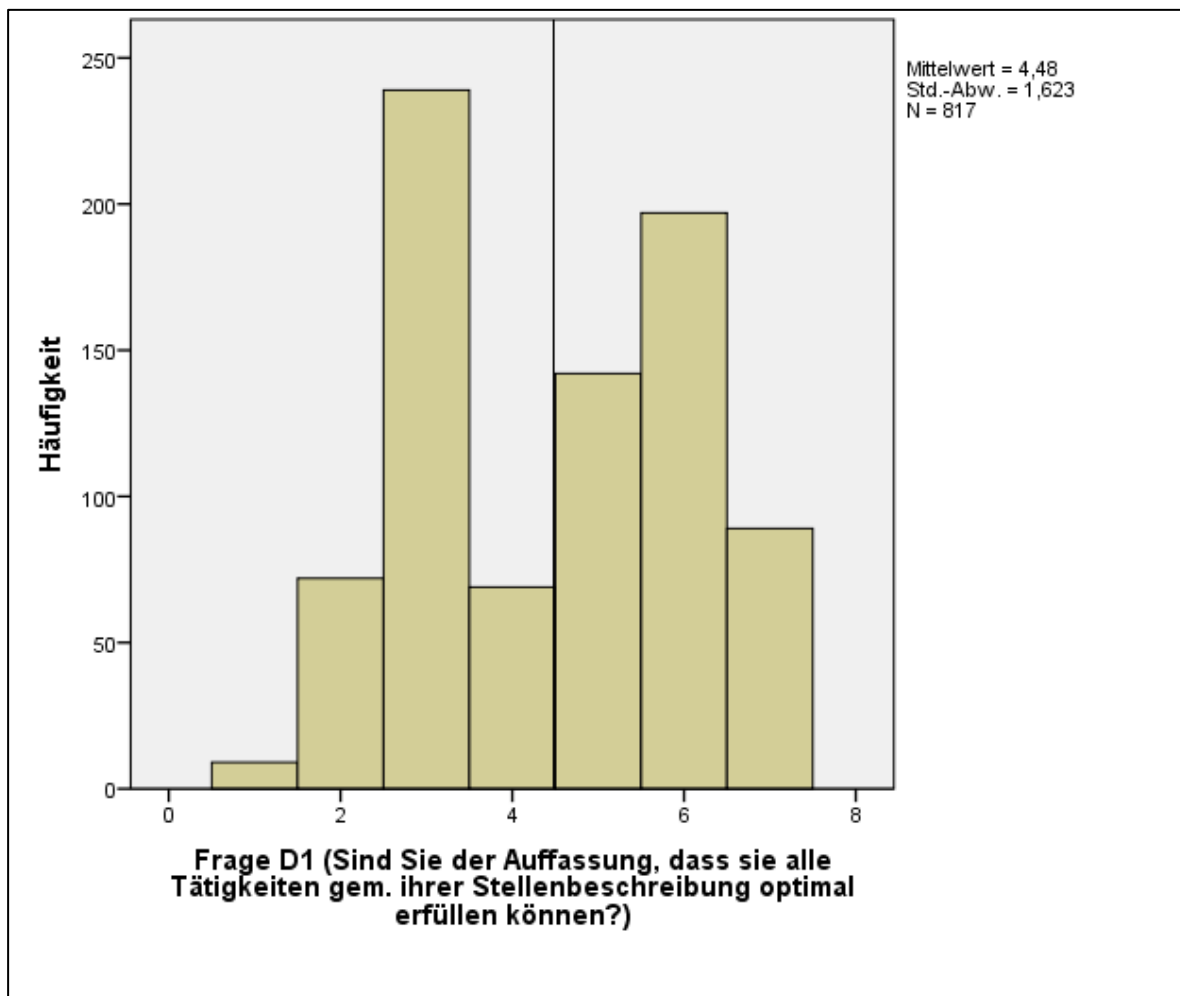


Abbildung 19: Graphische Darstellung der Antworten zu Frage D1

## Anlage 26: Ergebnisse Statistik Frage D2

**Frage D2 (Können Sie bei allen Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	22	2,7	2,7
	-2 (2)	114	14,0	16,6
	-1 (3)	<b>218</b>	26,7	43,3
	0 (4)	91	11,1	54,5
	+1 (5)	171	20,9	75,4
	+2 (6)	159	19,5	94,9
	+3 (7)	42	5,1	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 44: Ergebnis Frage D2**

### D2 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Es gibt Teilaufgaben, da kann ich mich nicht voll entfalten. (1)	354	43,3	43,3
	Neutral (2)	91	11,1	54,5
	Ich kann in allen Teilaufgaben mein volles Potenzial ausschöpfen. (39)	<b>372</b>	45,5	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 45: Ergebnis Frage D2; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SD	
Frage D2 (Können Sie bei allen Ihren Teilaufgaben Ihr volles Wissenspotenzial und Ihre Kreativität ausschöpfen oder empfinden Sie, dass Ihre wesentlichen Wissensressourcen ungenutzt bleiben?)	Mittelwert	4,13	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,02
		Obergrenze	4,23
	5% getrimmtes Mittel	4,11	
	Median	4,00	
	Varianz	2,505	
	Standardabweichung	1,583	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	2	
	Modalwert	3	

**Tabelle 46: Ergebnisse Statistik Frage D2**

Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A6	Markt	4,01	1,552	T(815)=-1,992, p=0,047
	Nicht Markt	4,23	1,605	
A7	Betriebszugehörigkeit unter 10 Jahre	3,95	1,615	T(815)=-2,353, p=0,019
	Betriebszugehörigkeit länger 10 Jahre	4,22	1,559	
A8	Max. durchschnittlicher Erfolg	4,02	1,622	T(815)=-2024, p=0,043
	Min. überdurchschnittlicher Erfolg	4,25	1,526	
A9	Zufrieden	4,32	1,543	T(815)=8,534, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>3,08</b>	1,370	
A10	Zufrieden	4,36	1,561	T(815)=6,967, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>3,53</b>	1,480	

Tabelle 47: Auffällige Abweichungen Frage D2

## Anlage 27: Ergebnisse Statistik Frage D3

**Frage D3 (Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Teilbereiche bzw. Aufgaben einer Stelle, trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen, vollständig bewältigen kann?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	23	2,8	2,8	2,8
-2 (2)	97	11,9	11,9	14,7
-1 (3)	168	20,6	20,6	35,3
0 (4)	139	17,0	17,0	52,3
+1 (5)	<b>214</b>	<b>26,2</b>	<b>26,2</b>	<b>78,5</b>
+2 (6)	142	17,4	17,4	95,8
+3 (7)	34	4,2	4,2	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 48: Ergebnis Frage D3**

### D3 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Jeder muss auch zukünftig alle Tätigkeiten seiner Stelle vollständig erfüllen können (1)	288	35,3	35,3	35,3
Neutral (2)	139	17,0	17,0	52,3
Jeder sollte nur die Tätigkeiten erledigen, die er auch gut erfüllen kann (3)	<b>390</b>	<b>47,7</b>	<b>47,7</b>	<b>100,0</b>
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 49: Ergebnis Frage D3; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage D3 (Glauben Sie, dass ein Stelleninhaber auch in Zukunft alle Teilbereiche bzw. Aufgaben einer Stelle, trotz der sich stetig ändernden Umweltbedingungen, vollständig bewältigen kann?)	Mittelwert	4,21	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,10
		Obergrenze	4,31
	5% getrimmtes Mittel	4,21	
	Median	4,00	
	Varianz	2,226	
	Standardabweichung	1,492	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	2	
Modalwert	5		

**Tabelle 50: Ergebnisse Statistik Frage D3**

## Anlage 28: Ergebnisse Statistik Frage D4

Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres vollen Potenzials die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	32	3,9	3,9	3,9
-2 (2)	77	9,4	9,4	13,3
-1 (3)	108	13,2	13,2	26,6
0 (4)	104	12,7	12,7	39,3
+1 (5)	<b>229</b>	28,0	28,0	67,3
+2 (6)	192	23,5	23,5	90,8
+3 (7)	75	9,2	9,2	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 51: Ergebnis Frage D4

### D4 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Ich glaube nicht, dass dies meiner Führungskraft gelingen kann (1)	217	26,6	26,6	26,6
Neutral (2)	104	12,7	12,7	39,3
Ich glaube schon, dass dies meiner Führungskraft gelingen kann (3)	<b>496</b>	60,7	60,7	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 52: Ergebnis Frage D4; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres vollen Potenzials die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)	Mittelwert	4,59	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,48
		Obergrenze	4,70
	5% getrimmtes Mittel	4,64	
	Median	5,00	
	Varianz	2,566	
	Standardabweichung	1,602	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	3	
	Modalwert	5	

Tabelle 53: Ergebnisse Statistik Frage D4

## Anlage 29: Ergebnisse Statistik Frage D5

Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	25	3,1	3,1	3,1
-2 (2)	57	7,0	7,0	10,0
-1 (3)	126	15,4	15,4	25,5
0 (4)	115	14,1	14,1	39,5
+1 (5)	178	21,8	21,8	61,3
+2 (6)	<b>206</b>	25,2	25,2	86,5
+3 (7)	110	13,5	13,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 54: Ergebnis Frage D5

### D5 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Ich habe Angst, zukünftig nicht mehr alle Anforderungen erfüllen zu können (1)	208	25,5	25,5	25,5
Neutral (2)	115	14,1	14,1	39,5
Ich habe keine Angst, da ich alles kann oder mir aneignen werde (3)	<b>494</b>	60,5	60,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 55: Ergebnis Frage D5; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE
	Mittelwert	4,74
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	
	Untergrenze	4,63
	Obergrenze	4,85
	5% getrimmtes Mittel	4,80
	Median	5,00
Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)	Varianz	2,602
	Standardabweichung	1,613
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	3
	Modalwert	6

Tabelle 56: Ergebnisse Statistik Frage D5

## Anlage 30: Ergebnisse Statistik Frage E1

**Frage E1 (Sind Sie der Auffassung, dass Teilbereiche Ihrer, in der Stellenbeschreibung definierter, Aufgaben eventuell von anderen Mitarbeitern, deren Know-how bzw. Potenzial Sie kennen, besser ausgeführt werden könnten?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	8	1,0	1,0
	-2 (2)	69	8,4	9,4
	-1 (3)	112	13,7	23,1
	0 (4)	224	27,4	50,6
	+1 (5)	<b>278</b>	34,0	84,6
	+2 (6)	110	13,5	98,0
	+3 (7)	16	2,0	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 57: Ergebnis Frage E1**

### E1 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Es wird keinem Mitarbeiter geben, der Teile meiner Stelle besser erledigen kann (1)	189	23,1	23,1
	Neutral (2)	224	27,4	50,6
	Ich glaube, dass Teilbereiche von anderen besser erledigt werden könnten (3)	<b>404</b>	49,4	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 58: Ergebnis Frage E1; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage E1 (Sind Sie der Auffassung, dass Teilbereiche Ihrer, in der Stellenbeschreibung definierter, Aufgaben eventuell von anderen Mitarbeitern, deren Know-how bzw. Potenzial Sie kennen, besser ausgeführt werden könnten?)	Mittelwert	4,33	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,25
		Obergrenze	4,42
	5% getrimmtes Mittel	4,36	
	Median	4,00	
	Varianz	1,509	
	Standardabweichung	1,228	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
Modalwert	5		

**Tabelle 59: Ergebnisse Statistik Frage E1**

## Anlage 31: Ergebnisse Statistik Frage E2

Frage E2 (Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie gerne und gut oder eventuell sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	8	1,0	1,0	1,0
-2 (2)	19	2,3	2,3	3,3
-1 (3)	45	5,5	5,5	8,8
0 (4)	148	18,1	18,1	26,9
+1 (5)	<b>322</b>	39,4	39,4	66,3
+2 (6)	223	27,3	27,3	93,6
+3 (7)	52	6,4	6,4	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 60: Ergebnis Frage E2

### E2 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Ich könnte keine Tätigkeiten anderer Stellen besser (1)	72	8,8	8,8	8,8
keine Aussage (2)	148	18,1	18,1	26,9
Ich könnte Tätigkeiten anderer Stellen besser (3)	<b>597</b>	73,1	73,1	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 61: Ergebnis Frage E2; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage E2 (Gibt es Tätigkeiten oder Teilbereiche bei anderen Stellen, die Sie gerne und gut oder eventuell sogar besser als der aktuelle Stelleninhaber erfüllen könnten?)	Mittelwert	5,00	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,92
		Obergrenze	5,08
	5% getrimmtes Mittel	5,05	
	Median	5,00	
	Varianz	1,297	
	Standardabweichung	1,139	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	2	
	Modalwert	5	

Tabelle 62: Ergebnisse Statistik Frage E2



## Anlage 32: Ergebnisse Statistik Frage E3

**Frage E3 (Glauben Sie, dass, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen, Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
-3 (1)	5	,6	,6	,6
-2 (2)	9	1,1	1,1	1,7
-1 (3)	43	5,3	5,3	7,0
0 (4)	68	8,3	8,3	15,3
+1 (5)	186	22,8	22,8	38,1
+2 (6)	<b>272</b>	<b>33,3</b>	<b>33,3</b>	<b>71,4</b>
+3 (7)	234	28,6	28,6	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 63: Ergebnis Frage E3**

### E3 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig				
Ich glaube nicht, dass ich bevorzugte Teilaufgaben besser lösen könnte	57	7,0	7,0	7,0
Neutral	68	8,3	8,3	15,3
Ich werde dort, wo es mir Spaß macht, bessere Leistungen erzielen	<b>692</b>	<b>84,7</b>	<b>84,7</b>	<b>100,0</b>
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 64: Ergebnis Frage E3; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE
Frage E3 (Glauben Sie, dass, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten verrichten, die Sie gerne machen, Ihre Leistungen in diesen Teilbereichen ganz erheblich besser wären, als in den Teilbereichen, die Sie nicht so gerne machen?)	Mittelwert	5,66 ,043
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze
		5,57 5,74
	5% getrimmtes Mittel	5,76
	Median	6,00
	Varianz	1,536
	Standardabweichung	1,239
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	2
	Modalwert	6

**Tabelle 65: Ergebnisse Statistik Frage E3**

### Anlage 33: Ergebnisse Statistik Frage E4

**Frage E4 (Können Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt „unter“ einer, zukünftig auch unter verschiedenen Führungskräften zu verrichten, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die Ihnen besonders gut liegen bzw. bei welchen Sie Ihre volle Kreativität entfalten könnten?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	36	4,4	4,4
	-2 (2)	73	8,9	13,3
	-1 (3)	113	13,8	27,2
	0 (4)	168	20,6	47,7
	+1 (5)	<b>180</b>	22,0	69,8
	+2 (6)	173	21,2	90,9
	+3 (7)	74	9,1	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 66: Ergebnis Frage E4**

#### E4 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Es würde mir schwer fallen, „unterhalb“ verschiedener Führungskräfte tätig zu sein (1)	222	27,2	27,2
	Neutral (2)	168	20,6	47,7
	Mir ist es egal, wer meine Führungskraft ist, Hauptsache ich kann das machen, was mir Spaß macht (3)	<b>427</b>	52,3	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 67: Ergebnis Frage E4; zusammengefasst**

#### Statistik

	Statistik	SE	
Frage E4 (Können Sie sich vorstellen, Ihre gleichbleibende Arbeitsleistung, anstatt unter einer, zukünftig auch „unter“ verschiedenen Führungskräften zu verrichten, wenn Sie ausschließlich Tätigkeiten erledigen könnten, die Ihnen besonders gut liegen bzw. bei welchen Sie Ihre volle Kreativität entfalten könnten?)	Mittelwert	4,47 ,056	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,35
		Obergrenze	4,57
	5% getrimmtes Mittel	4,51	
	Median	5,00	
	Varianz	2,560	
	Standardabweichung	1,600	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	3	
Modalwert	5		

**Tabelle 68: Ergebnisse Statistik Frage E4**

### Anlage 34: Ergebnisse Statistik Frage E5c

Frage E5c (Warum haben Sie davor Angst?)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Angst vor negativen Auswirkungen (1)	62	7,6	43,4	43,4
	Mit Neuem konfrontiert zu werden (2)	5	,6	3,5	46,9
	Dem Versagen (3)	31	3,8	21,7	68,5
	Ausgrenzen als Versager (4)	34	4,2	23,8	92,3
	Weitere (5)	11	1,3	7,7	100,0
	Gesamt	143	17,5	100,0	
Fehlend	System	674	82,5		
Gesamt		817	100,0		

Tabelle 69: Ergebnis Frage E5c

Statistik

		Statistik	SE	
Frage E5c (Warum haben Sie davor Angst?)	Mittelwert	2,49	,120	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	2,25	
		Obergrenze	2,73	
	5% getrimmtes Mittel	2,43		
	Median	3,00		
	Varianz	2,069		
	Standardabweichung	1,438		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Spannweite	4		
	Interquartilbereich	3		
	Modalwert	1		

Tabelle 70: Ergebnisse Statistik Frage E5c

## Anlage 35: Ergebnisse Statistik Frage F1

Frage F1 (Ist Ihnen mit Ihrer Stellenbeschreibung quasi ein Rahmen vorgegeben, den Sie nicht verlassen dürfen?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	88	10,8	10,8	10,8
-2 (2)	194	23,7	23,8	34,6
-1 (3)	<b>221</b>	27,1	27,1	61,6
0 (4)	139	17,0	17,0	78,7
Gültig +1 (5)	117	14,3	14,3	93,0
+2 (6)	50	6,1	6,1	99,1
+3 (7)	7	,9	,9	100,0
Gesamt	816	99,9	100,0	
Fehlend System	1	,1		
Gesamt	817	100,0		

Tabelle 71: Ergebnis Frage F1

### F1 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Mein Arbeitsfeld ist mir klar vorgegeben (1)	<b>503</b>	61,6	61,6	61,6
Gültig Neutral (2)	139	17,0	17,0	78,7
Ich habe keinen Rahmen vorgegeben und kann machen was ich will (3)	174	21,3	21,3	100,0
Gesamt	816	99,9	100,0	
Fehlend System	1	,1		
Gesamt	817	100,0		

Tabelle 72: Ergebnis Frage F1; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	3,22	,050
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	3,12 3,32
5% getrimmtes Mittel	3,18	
Median	3,00	
Varianz	2,055	
Standardabweichung	1,434	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	2	
Modalwert	3	

Tabelle 73: Ergebnisse Statistik Frage F1

### Anlage 36: Ergebnisse Statistik Frage F2

**Frage F2 (Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	13	1,6	1,6	1,6
-2 (2)	79	9,7	9,7	11,3
-1 (3)	120	14,7	14,7	25,9
0 (4)	186	22,8	22,8	48,7
Gültig +1 (5)	<b>275</b>	<b>33,7</b>	<b>33,7</b>	<b>82,4</b>
+2 (6)	117	14,3	14,3	96,7
+3 (7)	27	3,3	3,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 74: Ergebnis Frage F2**

**F2 Zusammengefasst**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Bei uns gibt es KEINE Innovationen (1)	212	25,9	25,9	25,9
Gültig Neutral (2)	186	22,8	22,8	48,7
Innovationen sind bei mir an der Tagesordnung (3)	<b>419</b>	<b>51,3</b>	<b>51,3</b>	<b>100,0</b>
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 75: Ergebnis Frage F2; zusammengefasst**

**Statistik**

	Statistik	SE
Mittelwert	4,33	,047
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,24 4,43
5% getrimmtes Mittel	4,35	
Median	5,00	
Frage F2 (Wie innovationsfreudig ist Ihr Institut?)	Varianz	1,774
	Standardabweichung	1,332
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	2
	Modalwert	5

**Tabelle 76: Ergebnisse Statistik Frage F2**

### Anlage 37: Ergebnisse Statistik Frage F3

**Frage F3 (Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	46	5,6	5,6	5,6
-2 (2)	44	5,4	5,4	11,0
-1 (3)	95	11,6	11,6	22,6
0 (4)	213	26,1	26,1	48,7
Gültig +1 (5)	<b>297</b>	36,4	36,4	85,1
+2 (6)	92	11,3	11,3	96,3
+3 (7)	30	3,7	3,7	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 77: Ergebnis Frage F3**

#### F3 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig Ich konnte noch nie eine Innovation realisieren (1)	185	22,6	22,6	22,6
Neutral (2)	213	26,1	26,1	48,7
Innovationen sind bei mir an der Tagesordnung (3)	<b>419</b>	51,3	51,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 78: Ergebnis Frage F3; zusammengefasst**

#### Statistik

	Statistik	SE	
Frage F3 (Konnten Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrem Institut schon einmal eine Innovation realisieren?)	Mittelwert	4,31	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,21
		Obergrenze	4,40
	5% getrimmtes Mittel	4,35	
	Median	5,00	
	Varianz	1,892	
	Standardabweichung	1,375	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
	Modalwert	5	

**Tabelle 79: Ergebnisse Statistik Frage F3**

Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A1	Alter Führungskraft < 45	4,15	1,408	T(815)=-2,483, p=0,013
	Alter Führungskraft > 45	4,40	1,350	
A2	Weniger als 5 Jahre Führungskraft	4,22	1,448	T(815)=-2,001, p=0,046
	Mehr als 5 Jahre Führungskraft	4,42	1,264	
A3	Max. Bankkaufmann	4,11	1,237	T(815)=-3,401, p=0,001
	Min. Fachfachwirt	4,44	1,451	
A6	Markt	4,07	1,365	T(815)=-4,628, p=0,000
	Nicht Markt	<b>4,52</b>	1,353	
A7	Betriebszugehörigkeit unter 10 Jahre	4,15	1,480	T(815)=-2,362, p=0,018
	Betriebszugehörigkeit größer 10 Jahre	4,39	1,311	
A8	Max. durchschnittlicher Erfolg	4,06	1,423	T(815)=-5,736, p=0,000
	Min. überdurchschnittlicher Erfolg	<b>4,60</b>	1,254	
A9	Zufrieden	<b>4,43</b>	1,277	T(815)=5,80, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>3,68</b>	1,681	
A10	Zufrieden	4,43	1,319	T(815)=4,009, p=0,000
	Nicht zufrieden	4,00	1,466	

Tabelle 80: Auffällige Abweichungen Frage F3

## Anlage 38: Ergebnisse Statistik Frage F4

### Frage F4 (Schätzen Sie Innovationen in Ihrem Arbeitsbereich als für besonders wichtig ein?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	2	,2	,2	,2
-2 (2)	14	1,7	1,7	2,0
-1 (3)	28	3,4	3,4	5,4
0 (4)	203	24,8	24,8	30,2
Gültig +1 (5)	<b>348</b>	42,6	42,6	72,8
+2 (6)	173	21,2	21,2	94,0
+3 (7)	49	6,0	6,0	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 81: Ergebnis Frage F4

### F4 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Es kann alles bleiben wie es ist, Innovationen sind überflüssig (1)	44	5,4	5,4
	Neutral (2)	203	24,8	30,2
	Innovationen wären dringend erforderlich (3)	<b>570</b>	69,8	69,8
	Gesamt	817	100,0	100,0

Tabelle 82: Ergebnis Frage F4; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage F4 (Schätzen Sie Innovationen in Ihrem Arbeitsbereich als für besonders wichtig ein?)	Mittelwert	4,95	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	4,88
		Obergrenze	5,02
	5% getrimmtes Mittel	4,97	
	Median	5,00	
	Varianz	1,030	
	Standardabweichung	1,015	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	2	
	Modalwert	5	

Tabelle 83: Ergebnisse Statistik Frage F4



## Anlage 39: Ergebnisse Statistik Frage F5

**Frage F5 (Glauben Sie, dass in einem zukünftig eventuell fragmentierten Arbeitsbereich deutlich mehr wirkliche Innovationen entstehen könnten, wenn solche Fragmentierung durch Änderung von Stellenbeschreibungen möglich wäre?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	4	,5	,5	,5
-2 (2)	14	1,7	1,7	2,2
-1 (3)	52	6,4	6,4	8,6
0 (4)	130	15,9	15,9	24,5
Gültig +1 (5)	<b>383</b>	46,9	46,9	71,4
+2 (6)	192	23,5	23,5	94,9
+3 (7)	42	5,1	5,1	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 84: Ergebnis Frage F5**

### F5 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Auch bei allen Freiheiten wären keine Innovationen möglich (1)	70	8,6	8,6	8,6
Gültig Neutral (2)	130	15,9	15,9	24,5
Natürlich wären Innovationen möglich (3)	617	75,5	75,5	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 85: Ergebnis Frage F5; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	4,98	,036
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,91 5,05
5% getrimmtes Mittel	5,01	
Median	5,00	
Varianz	1,088	
Standardabweichung	1,043	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	1	
Modalwert	5	

**Tabelle 86: Ergebnisse Statistik Frage F5**

## Anlage 40: Ergebnisse Statistik Frage G1

**Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	20	2,4	2,4	2,4
-2 (2)	70	8,6	8,6	11,0
-1 (3)	187	22,9	22,9	33,9
0 (4)	179	21,9	21,9	55,8
Gültig +1 (5)	<b>250</b>	30,6	30,6	86,4
+2 (6)	91	11,1	11,1	97,6
+3 (7)	20	2,4	2,4	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 87: Ergebnis Frage G1**

### G1 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Egal wie die Strukturen sind, meine Kreativität wie nie gehemmt (1)	277	33,9	33,9	33,9
Neutral (2)	179	21,9	21,9	55,8
Gültig Meine Kreativität bzw. Innovationsfähigkeit werden durch die Strukturen sicherlich begrenzt (3)	<b>361</b>	44,2	44,2	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 88: Ergebnis Frage G1; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	4,13	,046
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,04 4,22
5% getrimmtes Mittel	4,14	
Median	4,00	
Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?)	Varianz	1,749
	Standardabweichung	1,323
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	2
	Modalwert	5

**Tabelle 89: Ergebnisse Statistik Frage G1**

Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A1	Alter Führungskraft < 45	4,26	1,320	T(815)=2,175, p=0,030
	Alter Führungskraft > 45	4,05	1,319	
A2	Weniger als 5 Jahre Führungskraft	4,23	1,293	T(815)=2,501, p=0,013
	Mehr als 5 Jahre Führungskraft	3,99	1,352	
A8	Max. durchschnittlicher Erfolg	4,23	1,293	T(815)=2,368, p=0,018
	Min. überdurchschnittlicher Erfolg	4,01	1,350	
A9	Zufrieden	4,01	1,278	T(815)=-6,158, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>4,77</b>	1,373	
A10	Zufrieden	3,96	1,286	T(815)=-5,721, p=0,000
	Nicht zufrieden	<b>4,54</b>	1,327	

**Tabelle 90: Auffällige Abweichungen Frage G1**

## Anlage 41: Ergebnisse Statistik Frage G2

Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovation „aufgelöst“ werden könnten?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	3	,4	,4	,4
-2 (2)	17	2,1	2,1	2,4
-1 (3)	59	7,2	7,2	9,7
0 (4)	258	31,6	31,6	41,2
Gültig +1 (5)	<b>342</b>	41,9	41,9	83,1
+2 (6)	117	14,3	14,3	97,4
+3 (7)	21	2,6	2,6	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 91: Ergebnis Frage G2

### G2 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Egal wie die Strukturen sind, meine Innovationsfähigkeit würde sich NIE verbessern (1)	79	9,7	9,7	9,7
Neutral (2)	258	31,6	31,6	41,2
Gültig Ich könnte sicherlich Innovationen realisieren, wenn ich mir zur Unterstützung ein Team zusammenstellen könnte (3)	<b>480</b>	58,8	58,8	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 92: Ergebnis Frage G2; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	4,66	,035
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,59 4,73
5% getrimmtes Mittel	4,68	
Median	5,00	
Varianz	,980	
Standardabweichung	,990	
Minimum	1	
Maximum	7	
Spannweite	6	
Interquartilbereich	1	
Modalwert	5	

Tabelle 93: Ergebnisse Statistik Frage G2

Kriterium	Cluster	M	SD	Signifikanz
A1	Alter Führungskraft < 45	4,83	0,961	T(815)=3,744, p=0,000
	Alter Führungskraft > 45	4,56	0,994	
A3	Max. Bankkaufmann	4,57	0,948	T(815)=-2,096, p=0,036
	Min. Fachwirt	4,72	1,016	
A9	Zufrieden	4,59	0,960	T(815)=-4,852, p=0,000
	Nicht zufrieden	5,04	1,06	
A10	Zufrieden	4,59	0,967	T(815)=-2,920, p=0,004
	Nicht zufrieden	4,82	1,030	

**Tabelle 94: Auffällige Abweichungen Frage G2**

## Anlage 42: Ergebnisse Statistik Frage G3

**Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
-3 (1)	3	,4	,4	,4
-2 (2)	7	,9	,9	1,2
-1 (3)	28	3,4	3,4	4,7
0 (4)	156	19,1	19,1	23,7
Gültig +1 (5)	<b>383</b>	46,9	46,9	70,6
+2 (6)	197	24,1	24,1	94,7
+3 (7)	43	5,3	5,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 95: Ergebnis Frage G3**

### G3 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Nachdem ich mir KEINE Innovationen vorstellen kann, nützt mir auch keine Leitungsmacht (1)	38	4,7	4,7	4,7
Neutral (2)	156	19,1	19,1	23,7
Gültig Ich könnte sicherlich Innovationen realisieren, wenn ich mir zur Unterstützung ein Team zusammenstellen könnte (3)	<b>623</b>	76,3	76,3	100,0
Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 96: Ergebnis Frage G3; zusammengefasst**

### Statistik

	Statistik	SE
Mittelwert	5,05	,033
95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze Obergrenze	4,98 5,11
5% getrimmtes Mittel	5,07	
Median	5,00	
Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?)	Varianz	,915
	Standardabweichung	,956
	Minimum	1
	Maximum	7
	Spannweite	6
	Interquartilbereich	1
	Modalwert	5

**Tabelle 97: Ergebnisse Statistik Frage G3**

### Anlage 43: Ergebnisse Statistik Frage G4

**Frage G4 (Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang bei einer Führungskraft abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von denen Sie meint, dass diese mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	11	1,3	1,3
	-2 (2)	21	2,6	3,9
	-1 (3)	45	5,5	9,4
	0 (4)	96	11,8	21,2
	+1 (5)	<b>334</b>	40,9	40,9
	+2 (6)	239	29,3	29,3
	+3 (7)	71	8,7	8,7
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 98: Ergebnis Frage G4**

#### G4 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Führungskräfte müssen Druck aushalten, dafür werden sie bezahlt (1)	77	9,4	9,4
	Neutral (2)	96	11,8	11,8
	Der Druck würde sich spürbar verringern und die Ergebnisse könnten sich dadurch verbessern lassen (3)	<b>644</b>	78,8	78,8
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 99: Ergebnis Frage G4; zusammengefasst**

#### Statistik

	Statistik	SE	
Frage G4 (Glauben Sie, dass der Druck bzw. Zwang bei einer Führungskraft abnimmt, wenn sich diese zur Realisierung einer Innovation die Mitarbeiter, von denen Sie meint, dass diese mit Spaß und Tatendrang mitarbeiten würden, zusammenziehen könnte?)	Mittelwert	5,11	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	5,03
		Obergrenze	5,19
	5% getrimmtes Mittel	5,18	
	Median	5,00	
	Varianz	1,415	
	Standardabweichung	1,189	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
Modalwert	5		

**Tabelle 100: Ergebnisse Statistik Frage G4**

## Anlage 44: Ergebnisse Statistik Frage G5

Frage G5 (Könnten Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert oder begeistert?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	-3 (1)	6	,7	,7
	-2 (2)	9	1,1	1,8
	-1 (3)	18	2,2	4,0
	0 (4)	36	4,4	8,4
	+1 (5)	242	29,6	38,1
	+2 (6)	<b>323</b>	39,5	77,6
	+3 (7)	183	22,4	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

Tabelle 101: Ergebnis Frage G5

### G5 Zusammengefasst

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Ich würde NIE unter einem "niedrigerem" Mitarbeiter arbeiten (1)	33	4,0	4,0
	Neutral (2)	36	4,4	8,4
	Wenn seine Idee gut ist, warum nicht (3)	<b>748</b>	91,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

Tabelle 102: Ergebnis Frage G5; zusammengefasst

### Statistik

	Statistik	SE	
Frage G5 (Könnten Sie sich vorstellen, „unter“ einem hierarchisch „niedrigeren“ Mitarbeiter zu arbeiten, wenn dieser eine Idee für eine Innovation hat, die Sie interessiert oder begeistert?)	Mittelwert	5,69	
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	5,62
		Obergrenze	5,77
	5% getrimmtes Mittel	5,79	
	Median	6,00	
	Varianz	1,162	
	Standardabweichung	1,078	
	Minimum	1	
	Maximum	7	
	Spannweite	6	
	Interquartilbereich	1	
	Modalwert	5	

Tabelle 103: Ergebnisse Statistik Frage G5



## Anlage 45: Korrelationen Frage B1 und C5

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage B1 (Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonen Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?)	Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gesteigener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale in jeder Situation zum optimalen Erfolg zu steuern?)
Frage B1 (Inwieweit halten Sie einen eher autoritären bzw. hierarchiebetonen Führungsstil für geeignet, um zukünftigen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden?)	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1,000 . 817	-,011 ,751 817
Frage C5 (Glauben Sie, dass es Führungskräften auch zukünftig gelingen wird, trotz gesteigener Anforderungen an die Führungskräfte, den von ihnen verantworteten Bereich/Abteilung/Filiale in jeder Situation zum optimalen Erfolg zu steuern?)	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	-,011 ,751 817	1,000 . 817

**Tabelle 104: Korrelation Frage B1 und C5**

## Anlage 46: Korrelationen Frage A10 und C2a

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?)	Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern vorliegt?)
Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?)	Korrelationskoeffizient	1,000	-,032
	Sig. (2-seitig)	.	,354
	N	817	817
Frage C2a (Ist situative Führung aus Ihrer Sicht gerecht, wenn Sie empfinden, dass eine unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern vorliegt?)	Korrelationskoeffizient	-,032	1,000
	Sig. (2-seitig)	,354	.
	N	817	817

**Tabelle 105: Korrelation Frage A10 und C2a**

## Anlage 47: Korrelationen Frage D1 und D5

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können oder fühlen Sie Defizite, die z.B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)	Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)
Frage D1 (Sind Sie der Auffassung, dass Sie alle Tätigkeiten gem. Ihrer Stellenbeschreibung optimal erfüllen können oder fühlen Sie Defizite, die z.B. ein Kollege auffüllen könnte, der jedoch nicht zuständig ist?)	Korrelationskoeffizient	1,000	,457**
	Sig. (2-seitig)	.	,000
	N	817	817
Frage D5 (Haben Sie Angst, nicht mehr alle zukünftigen Anforderungen an Ihre Stelle vollständig erfüllen zu können?)	Korrelationskoeffizient	,457**	1,000
	Sig. (2-seitig)	,000	.
	N	817	817

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 106: Korrelation Frage D1 und D5**

## Anlage 48: Korrelationen Frage A10 und D4

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden)	Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres vollen Potenzials die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)
	Korrelationskoeffizient	1,000	-,564**
	Sig. (2-seitig)	.	,000
	N	817	817
	Korrelationskoeffizient	-,564**	1,000
	Sig. (2-seitig)	,000	.
	N	817	817
Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden)			
Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann, Sie so auszubilden und zu motivieren, dass Sie mit Engagement und unter Ausschöpfung Ihres vollen Potenzials die Anforderungen an Ihre Stelle auch zukünftig stets erfüllen können?)			

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 107: Korrelation Frage A10 und D4**

## Anlage 49: Korrelationen Frage G1 und G2

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?)	Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovationen aufgelöst werden könnten?)
Frage G1 (Sind Sie der Auffassung, dass bestehende Strukturen Sie in Ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit begrenzen?)	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1,000 . 817	,478** ,000 817
Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovationen aufgelöst werden könnten?)	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,478** ,000 817	1,000 . 817

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 108: Korrelation Frage G1 und G2**

## Anlage 50: Korrelationen Frage G2 und G3

Korrelationen			
Spearman-Rho		Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovationen „aufgelöst“ werden könnten?)	Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?)
Frage G2 (Sind Sie der Auffassung, dass die Innovationskraft generell steigen würde, wenn bestehende Strukturen durch Sie zur Realisierung der Innovationen „aufgelöst“ werden könnten?)	Korrelationskoeffizient	1,000	,486**
	Sig. (2-seitig)	.	,000
	N	817	817
Frage G3 (Wie schätzen Sie die Innovationskraft ein, wenn Sie die „Leitungsmacht“ zur Realisierung einer Innovation hätten?)	Korrelationskoeffizient	,486**	1,000
	Sig. (2-seitig)	,000	.
	N	817	817

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 109: Korrelation Frage G2 und G3**

## Anlage 51: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf den Ausbildungsstand

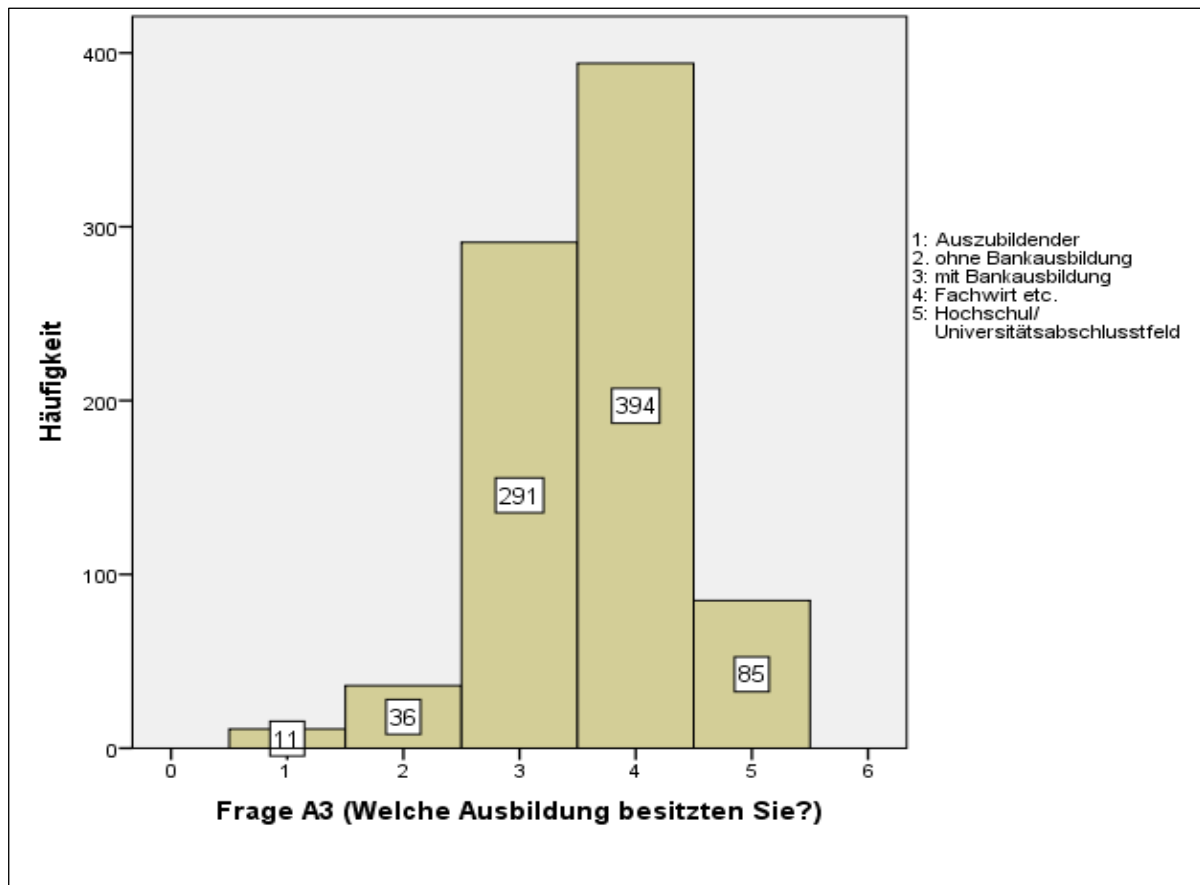
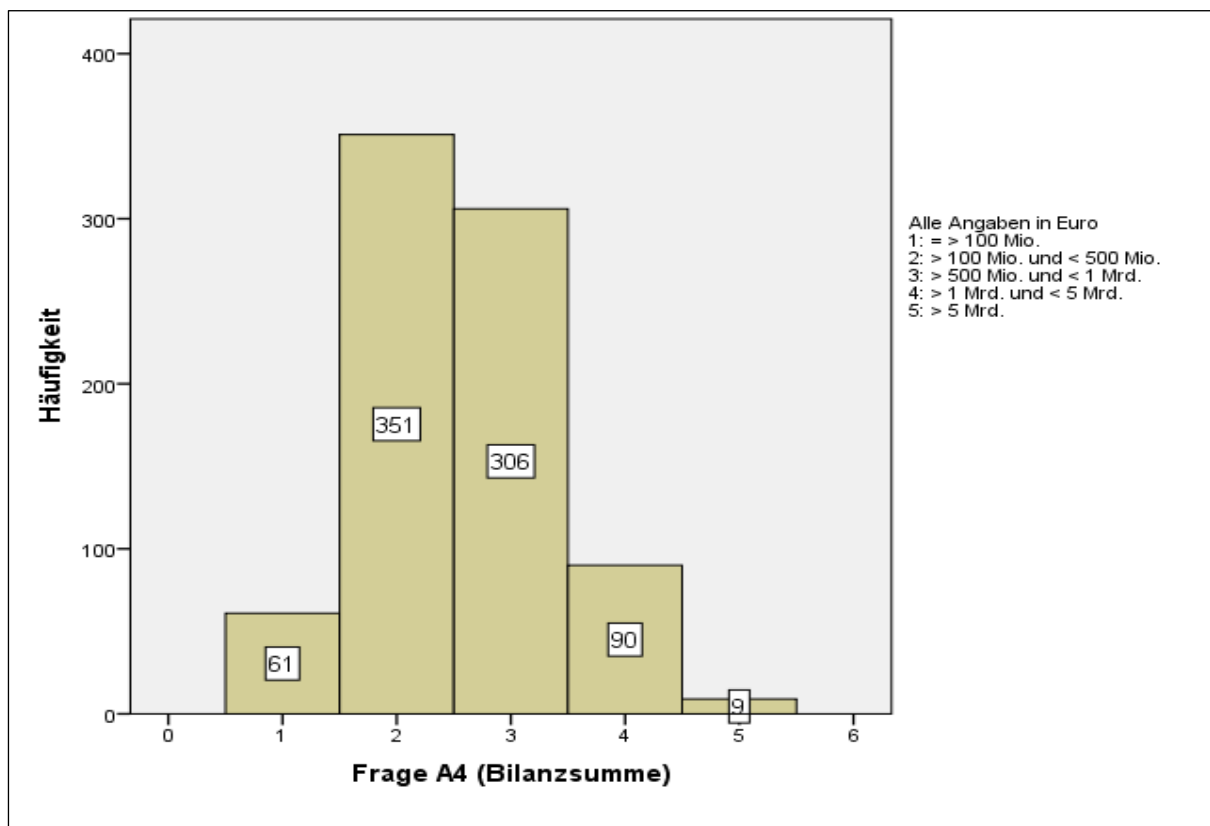
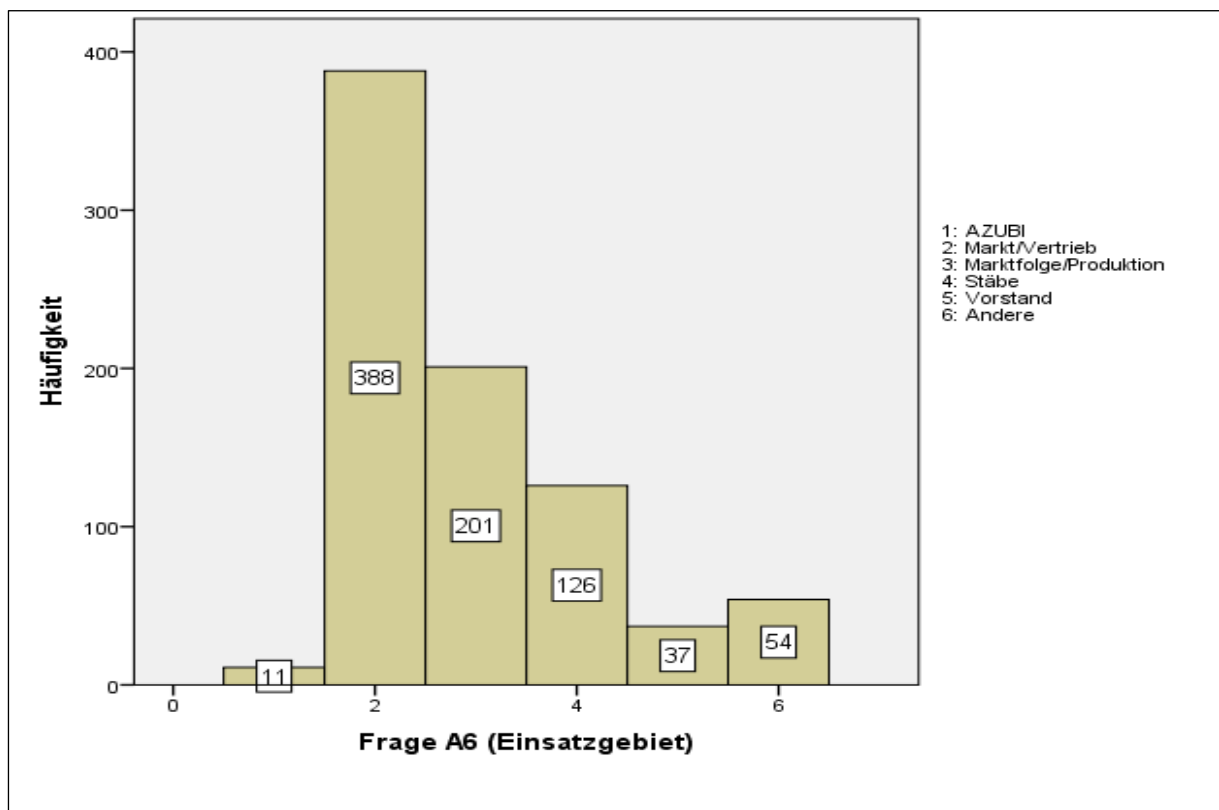


Abbildung 20: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf den Ausbildungsstand

**Anlage 52: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf die Bilanzsumme****Abbildung 21: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf die Bilanzsumme**

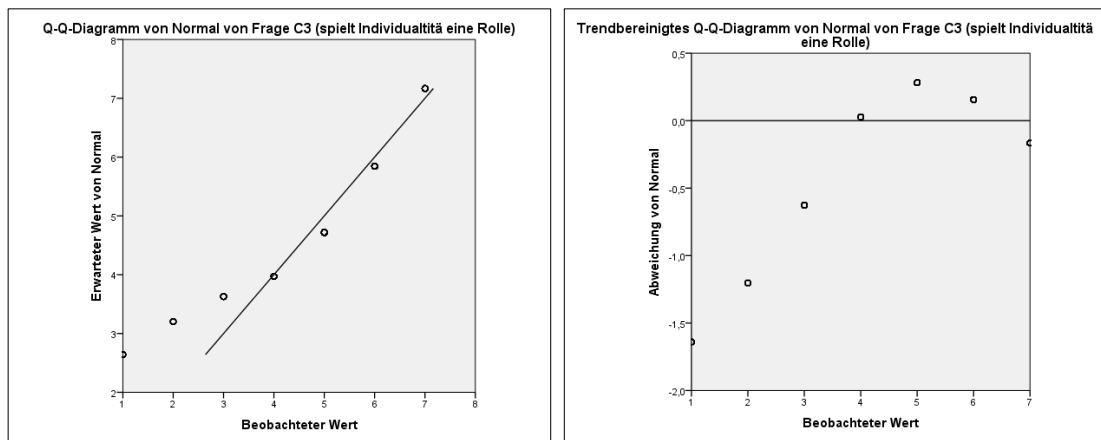


**Anlage 53: Überprüfung der Repräsentativität in Bezug auf das Einsatzgebiet****Abbildung 22: Überprüfung Repräsentativität in Bezug auf das Einsatzgebiet**

### Anlage 54: Auszug aus dem Kolmogorov-Smirnov Test

<b>Kolmogorov-Smirnov Test</b>			
	Statistik	df	Signifikanz
Frage B5 (Müssen sich heutige Führungsstile für die Zukunft verändern?)	,268	86	,000
Frage C1 (Können sich Führungskräfte an die Situation anpassen?)	,232	86	,000
Frage C2a (Ist es gerecht, wenn unterschiedliche Behandlung von Mitarbeitern vorliegt?)	,192	86	,000
Frage C4 (Trägt Individualität zum Unternehmenserfolg bei?)	,218	86	,000
Frage C5 (Glauben Sie, dass es den Führungskräften noch gelingen kann, erfolgreich zu führen?)	,190	86	,000
Frage D1 (Glauben Sie, dass Sie alle Tätigkeiten Ihrer Stelle erfüllen können?)	,220	86	,000
Frage D2 (Können Sie Ihr volles Potenzial ausschöpfen?)	,241	86	,000
Frage D3 (Glauben Sie, dass Sie auch zukünftig alle Tätigkeiten erfüllen können?)	,185	86	,000
Frage D4 (Glauben Sie, dass es Ihrer Führungskraft gelingen kann....?)	,199	86	,000

**Tabelle 110: Auszug aus dem Kolmogorov-Smirnov Test**

**Anlage 55: Q-Q Diagramm sowie trendbereinigtes Q-Q Diagramm****Abbildung 23: Q-Q Diagramm sowie trendbereinigtes Q-Q Diagramm**

## Anlage 56: Ergebnisse Frage A1

**Frage A1 (Welches Alter hat Ihre direkte (vorgesetzte) Führungskraft?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Jünger als 25 (1)	8	1,0	1,0
	Zwischen 25 und 35 (2)	64	7,8	8,8
	Zwischen 35 und 45 (3)	221	27,1	35,9
	Älter als 45 (4)	<b>524</b>	64,1	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 111: Ergebnis Frage A1**

**A1 Zusammengefasst (alle jünger als 45 = 1, alle älter 45 = 2)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Jünger als 45 Jahre(1)	293	33,9	33,9
	Älter als 45 Jahre (2)	524	64,1	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 112: Ergebnis Frage A1; zusammengefasst**

## Anlage 57: Ergebnisse Frage A2

**Frage A2 (Wie lange ist Ihre aktuelle Führungskraft Ihr Vorgesetzter?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Weniger als 1 Jahr (1)	123	15,1	15,1
	Mehr als 1 und weniger als 5 Jahre (2)	<b>347</b>	42,5	57,5
	Mehr als 5 und weniger als 10 Jahre (3)	189	23,1	80,7
	Mehr als 10 Jahre (4)	158	19,3	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 113: Ergebnis Frage A2**

**A2 Zusammengefasst (alle weniger 5 Jahre = 1, alle mehr als 5 Jahre = 2)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Weniger als 5 Jahre (1)	470	57,5	57,5
	Mehr als 5 Jahre (2)	347	42,5	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 114: Ergebnis Frage A2; zusammengefasst**

## Anlage 58: Ergebnisse Frage A3

**Frage A3 (Welche Ausbildung besitzen Sie?)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Auszubildender (1)	11	1,3	1,3	1,3
	ohne Bankausbildung (2)	36	4,4	4,4	5,8
	mit Bankausbildung (3)	291	35,6	35,6	41,4
	Fachwirt/Betriebswirt/Vergleichbares (4)	<b>394</b>	<b>48,2</b>	<b>48,2</b>	<b>89,6</b>
	Hochschul-/Universitätsabschluss (5)	85	10,4	10,4	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 115: Ergebnis Frage A3**

**A3 Zusammengefasst (mit und ohne Bankausbildung = 1, Fachwirt oder höher = 2)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Mit und ohne Bankausbildung (1)	338	41,4	41,4	41,4
	Fachwirt und höhere Ausbildung (2)	479	58,6	58,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 116: Ergebnis Frage A3; zusammengefasst**

## Anlage 59: Ergebnisse Frage A4

**Frage A4 (Wie hoch war die Bilanzsumme Ihres Instituts im Geschäftsjahr 2011)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Kleiner als 100 Mio. Euro (1)	61	7,5	7,5
	Zwischen 100 Mio. Euro und 500 Mio. Euro (2)	351	43,0	50,4
	Zwischen 500 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro (3)	306	37,5	87,9
	Zwischen 1 Mrd. Euro und 5 Mrd. Euro (4)	90	11,0	98,9
	Größer als 5 Mrd. Euro (5)	9	1,1	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 117: Ergebnis Frage A4**

**A4 Zusammengefasst (bis 500 Mio. Bilanzsumme = 1, mehr als 500 Mio. Bilanzsumme = 2)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Bis 500 Mio. Bilanzsumme (1)	412	50,4	50,4
	Mehr als 500 Mio. Bilanzsumme (2)	405	49,56	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 118: Ergebnis Frage A4; zusammengefasst**

**Anlage 60: Ergebnisse Frage A5****Frage A5 (Um welche Art von Kreditinstitut handelt es sich bei Ihrem Institut?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Genossenschaftsbank (1)	<b>804</b>	98,4	98,4
	Sparkasse (2)	9	1,1	99,5
	Privat / Großbank (3)	4	0,5	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 119: Ergebnis Frage A5**



## Anlage 61: Ergebnisse Frage A6

**Frage A6 (In welchem Einsatzgebiet in Ihrem Institut sind Sie derzeit tätig?)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	AZUBI (1)	11	1,3	1,3
	Markt/Vertrieb (2)	<b>388</b>	47,5	48,8
	Marktfolge/Produktion (3)	201	24,6	73,4
	Stabsabteilung (4)	126	15,4	88,9
	Vorstand/Geschäftsführung (5)	37	4,5	93,4
	Anderer Bereich/Abteilung (6)	54	6,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 120: Ergebnis Frage A6**

**A6 Zusammengefasst (alle Markt = 1, alle nicht Markt = 2)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Alle Markt (1)	388	47,5	47,5
	Alle nicht Markt (2)	429	52,5	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 121: Ergebnis Frage A6; zusammengefasst**

## Anlage 62: Ergebnisse Frage A7

**Frage A7 (Wie lange ist die Dauer Ihrer Betriebszugehörigkeit bei Ihrem aktuellen Institut?)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Weniger als 1 Jahr (1)	26	3,2	3,2	3,2
	Zwischen 1 und 5 Jahren (2)	124	15,2	15,2	18,4
	Zwischen 5 und 10 Jahren (3)	131	16,0	16,0	34,4
	Länger als 10 Jahre (4)	<b>536</b>	65,6	65,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 122: Ergebnis Frage A7

**A7 Zusammengefasst (Betriebszugehörigkeit bis 10 Jahre = 1, ab 10 Jahre = 2)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Betriebszugehörigkeit bis 10 Jahre (1)	281	34,4	34,4	34,4
	Betriebszugehörigkeit ab 10 Jahre (2)	536	65,6	65,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

Tabelle 123: Ergebnis Frage A7; zusammengefasst

## Anlage 63: Ergebnisse Frage A8

Frage A8 (Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Instituts in der Vergangenheit ein (z. B. im Vergleich zum Verbandsdurchschnitt etc.)?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Stark unterdurchschnittlich (1)	5	,6	,6
	Unterdurchschnittlich (2)	53	6,5	7,1
	Durchschnittlich (3)	390	47,7	54,8
	Überdurchschnittlich (4)	326	39,9	94,7
	Stark überdurchschnittlich (5)	43	5,3	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

Tabelle 124: Ergebnis Frage A8

**A8 Zusammengefasst (Geschäftserfolg max. durchschnittlich = 1, min. überdurchschnittlich = 2)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Geschäftserfolg max. durchschnittlich (1)	448	54,8	54,8
	Geschäftserfolg min. überdurchschnittlich (2)	369	45,2	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

Tabelle 125: Ergebnis Frage A8; zusammengefasst

## Anlage 64: Ergebnisse Frage A9

**Frage A9 (Wie schätzen Sie Ihre eigene, generelle Arbeitszufriedenheit ein?)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Ich bin sehr zufrieden (1)	160	19,6	19,6	19,6
	Ich bin zufrieden (2)	<b>527</b>	64,5	64,5	84,1
	Ich mache meine Arbeit (Dienst nach Vorschrift) (3)	29	3,5	3,5	87,6
	Ich könnte deutlich zufriedener sein (4)	42	5,1	5,1	92,8
	Ich bin nicht zufrieden (5)	36	4,4	4,4	97,2
	Ich bin frustriert und möchte mich verändern (6)	23	2,8	2,8	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 126: Ergebnis Frage A9**

**A9 Zusammengefasst (eigene Arbeitsleistung max. zufrieden = 1,  
alle die nicht zufrieden sind = 2)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Eigene Arbeitsleistung, alle die max. zufrieden sind (1)	687	84,1	84,1	84,1
	Eigene Arbeitsleistung, alle die nicht zufrieden sind (2)	130	15,9	15,9	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0	

**Tabelle 127: Ergebnis Frage A9; zusammengefasst**

## Anlage 65: Ergebnisse Frage A10

### Frage A10 (Sind Sie mit der Führungsleistung Ihrer direkten Führungskraft zufrieden?)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	ja, ich bin sehr zufrieden (1)	221	27,1	27,1
	Ja, ich bin so zufrieden (2)	<b>362</b>	44,3	71,4
	Weder zufrieden noch unzufrieden (3)	136	16,6	88,0
	Nein, ich bin nicht zufrieden (4)	77	9,4	97,4
	Nein, ich bin absolut nicht zufrieden (5)	21	2,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 128: Ergebnis Frage A10**

### A10 Zusammengefasst (zufrieden mit der Führungsleistung = 1, nicht zufrieden = 2)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige in Prozent	Kumuliert in Prozent
Gültig	Zufrieden mit der Führungsleistung (1)	583	71,4	71,4
	Nicht zufrieden mit der Führungsleistung (2)	234	28,6	100,0
	Gesamt	817	100,0	100,0

**Tabelle 129: Ergebnis Frage A10; zusammengefasst**

## Anlage 66: Beschreibung der Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung

Bei dem **arithmetischem Mittelwert** bzw. Mittelwert handelt es sich um eine Zahl, die das Zentrum von geordneten metrischen Daten berechnet.<sup>404</sup> Bei der Berechnung des arithmetischen Mittelwertes werden Abstandsinformationen der Daten vorausgesetzt, die nur bei metrischen Daten vorliegen.<sup>405</sup> Das arithmetische Mittel ist daher nach vielen Kriterien eine geeignete Schätzung für den Erwartungswert der Verteilung, aus der die Stichprobe stammt. Dieses ist allerdings sehr empfindlich gegenüber Ausreißer.<sup>406</sup> Für n gegebene quantitative Beobachtungswerte ist der arithmetische Mittelwert definiert als:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

**Formel 1: Arithmetisches Mittel bzw. Mittelwert**<sup>407</sup>

Der angewandte **Standardfehler des Mittelwertes** wird berechnet, indem die Standardabweichung durch die Wurzel der Grundgesamtheit geteilt wird.<sup>408</sup> Der Standardfehler des Mittelwertes ist ein Streuungsmaß für das zuvor berechnete arithmetische Mittel.<sup>409</sup> Bei einem erwartungstreuen Schätzer ist der Standardfehler ein Maß für die durchschnittliche Abweichung des geschätzten Parameterwertes vom wahren Parameterwert.<sup>410</sup> Je kleiner der Standardfehler ist, desto genauer kann der unbekannte Parameter mit Hilfe der Schätzfunktion geschätzt werden.<sup>411</sup> Allgemein gilt: Je größer der Stichprobenumfang, desto kleiner der Standardfehler; je kleiner die Varianz oder Standardabweichung, desto kleiner der Standardfehler.<sup>412</sup> Die Formel hierzu ist in der nächsten Abbildung dargestellt:

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \text{ geschätzt durch } s_{\bar{x}} = \frac{s}{\sqrt{n}}$$

**Formel 2: Standardfehler des Mittelwertes**<sup>413</sup>

Die Bestimmung der Untergrenze sowie der Obergrenze des **95%igen Konfidenzintervalls** wurde berechnet, indem der zuvor berechnete Standardfehler des Mittelwertes mit dem Faktor 1,96 (für ein Konfidenzintervall von 95%) multipliziert wurde und die so berechnete Zahl vom Mittelwert subtrahiert (Untergrenze) bzw. addiert (Obergrenze) wurde.<sup>414</sup> Das Konfidenzintervall gibt an, in welchem Bereich um den Mittelwert der Stichprobe der wahre Mittelwert der Grundgesamtheit mit einer bestimmten

<sup>404</sup> Vgl. Duller, 2007, S.95

<sup>405</sup> Vgl. Monka/Schöneck/Voss, 2008, S.20

<sup>406</sup> Vgl. Stahel, 2008, S.179

<sup>407</sup> Kohn, 2005, S.65

<sup>408</sup> Vgl. Behnke/Baur/Behnke, 2006, S.397

<sup>409</sup> Vgl. Precht/Kraft/Bachmaier, 2005, S.33

<sup>410</sup> Vgl. Zucchini/Schlegel/Nenadic/Sperlich, 2009, S.220

<sup>411</sup> Vgl. Henking/Bluhm/Fahrmeier, 2006, S.122

<sup>412</sup> Vgl. Griffiths/Beyer, 2009, S.479

<sup>413</sup> Sachs, 2003, S.160

<sup>414</sup> Vgl. Rasch/Friese/Hofmann/Naumann, 2010, S.40

Wahrscheinlichkeit liegt.<sup>415</sup> Häufig findet das 95% Konfidenzintervall Anwendung, welches entsprechend mit einer 95%igen Wahrscheinlichkeit den wahren Mittelwert der Grundgesamtheit enthält.<sup>416</sup>

Die Berechnung der **5% des getrimmten Mittels** erfolgte, indem der vorgenannte Mittelwert, unter Vernachlässigung der größten und kleinsten 5% der Werte, berechnet wurde.<sup>417</sup> Aus den verbleibenden Werten des Datensatzes wird das arithmetische Mittel errechnet.<sup>418</sup> Ein um 5% getrimmtes Mittel bedeutet, dass 5% der größten Werte und 5% der kleinsten Werte bei der Berechnung des Mittelwerts unberücksichtigt bleiben.<sup>419</sup> Diese Berechnung erfolgt in der Praxis, um den Mittelwert von Ausreißern, d. h. einzelnen Extremwerten, die den Mittelwert stark beeinflussen, zu bereinigen.<sup>420</sup>

Der verwandte **Modalwert**, welcher bei einer hohen Standardabweichung und einem dann weniger aussagekräftigen Mittelwert noch Rückschlüsse auf die Mehrheitsmeinung insofern zulässt, als dieser Wert wenigstens den von den Beurteilern am häufigsten genannten Wert anzeigt.<sup>421</sup> Je höher die Standardabweichung eines Items ausgefallen ist, desto stärker weicht die Meinung der Beurteiler vom festgestellten arithmetischen Mittelwert ab<sup>422</sup>. Insofern sieht es der Autor zur Beurteilung des Ergebnisses als wichtig an, zu wissen, wie entfernt der Durchschnitt der Meinung vom Mittelwert aller Befragten war. Ist der durchschnittliche Abstand vom Mittelwert hoch, so ist, wie bereits erwähnt, das Meinungsbild auch hoch differenziert und wird über den Mittelwert nur „zwangsgemittelt“.<sup>423</sup> Der Modalwert ist nicht separat als Spalte ausgewiesen, jedoch jeweils in den Tabellen bei der Spalte Häufigkeiten fett markiert.

Als weiteres wurde der **Median oder Zentralwert** berechnet. Dieser ist ein weiterer Mittelwert für Verteilungen in der Statistik.<sup>424</sup> Der Median einer Anzahl von Werten ist die Zahl, welche an der mittleren Stelle steht, wenn man die Werte nach Größe sortiert.<sup>425</sup> Allgemein teilt ein Median eine Stichprobe, eine Anzahl von Werten oder eine Verteilung in zwei Hälften, so dass die Werte in der einen Hälfte kleiner als der Medianwert sind, in der anderen größer.<sup>426</sup> Der Median gehört zur Gruppe der Quantile und kann auch als 0,5-Quantil angesetzt werden.<sup>427</sup> Im Vergleich zum arithmetischen Mittel ist der Median robuster gegenüber Ausreißern und lässt sich auch auf ordinal skalierte Variablen anwenden.<sup>428</sup>

---

<sup>415</sup> Vgl. Brosius/Koschel/Haas, 2008, S.249

<sup>416</sup> Vgl. Koch, 2012, S.35

<sup>417</sup> Vgl. Martens, 2003, S.95

<sup>418</sup> Vgl. Mosler/Schmid, 2005, S.37

<sup>419</sup> Vgl. Precht/Kraft/Bachmaier, 2005, S.35

<sup>420</sup> Vgl. Martens, 2003, S.94/95

<sup>421</sup> Vgl. Eder, 2007, S.51

<sup>422</sup> Vgl. Langfeldt/Nothdurft, 2007, S.40

<sup>423</sup> Vgl. Eder, 2007, S.51

<sup>424</sup> Vgl. Sauerbier, 2003, S.18

<sup>425</sup> Vgl. Zöfel, 2001, S.34

<sup>426</sup> Vgl. Cleff, 2011, S.51

<sup>427</sup> Vgl. Dialekt Projekt, 2002, S.17

<sup>428</sup> Vgl. Romeike/Hager, 2009, S.506

Eine ebenfalls verwendete Größe ist die **Varianz**. Die Varianz ist ein Streuungsmaß, welches die Verteilung von Werten um den Mittelwert kennzeichnet.<sup>429</sup> Berechnet wird die Varianz, indem die Summe der quadrierten Abweichungen aller Messwerte vom arithmetischen Mittel durch die Anzahl der Messwerte dividiert wird.<sup>430</sup> Das Symbol der Varianz für eine empirische Varianz einer Stichprobe ist „s<sup>2</sup>“.<sup>431</sup> Die zur Berechnung erforderliche Formel lautet wie folgt:

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i^2) - \bar{x}^2$$

**Formel 3: Varianz**<sup>432</sup>

Die **Standardabweichung** als eine weitere berechnete Bezugsgröße der Statistik ist ebenfalls ein Maß für die Streuung der Werte einer Zufallsvariable um ihren Mittelwert.<sup>433</sup> Sie ist für eine Zufallsvariable X definiert als die positive Quadratwurzel aus deren Varianz (siehe oben)<sup>434</sup> und wird als Formel wie folgt dargestellt:

$$s = \sqrt{s^2}$$

**Formel 4: Standardabweichung**<sup>435</sup>

Bei der Darstellung des **Minimums** wird der kleinste ermittelte statistische Wert angegeben. Beim **Maximum** wird der größte angegebene Wert dargestellt. Explizite Berechnungen wurden mit diesen Werten nicht vorgenommen, sie werden nur ausgewiesen. Ebenfalls keine Berechnungen wurden mit der **Spannweite** vorgenommen. Innerhalb der Spannweite liegen alle Stichprobenwerte.<sup>436</sup>

Der **Interquartilbereich** kann als Kennzahl für die Verteilung dienen, d. h., die Größe des Bereichs gibt Auskunft, wieweit die Verteilung auseinander gezogen ist.<sup>437</sup> Er ist in der Regel der Bereich aller Werte zwischen dem 25sten und 75sten Hundertstelwert. Der Interquartilbereich umfasst somit die mittlere Hälfte eines Wertebereiches.<sup>438</sup> Eine Möglichkeit zur gleichzeitigen, optischen Veranschaulichung von zentraler Tendenz bietet der von Tukey eingeführte „Box-Plot“.<sup>439</sup>

Neben den beschriebenen Verfahren der deskriptiven Statistik, wurden Korrelationen nach dem Rangkorrelationskoeffizienten (wie z. B. „Spearman Rho“ oder „Kendall Tau“) sowie die jeweilige, 2-seitige Signifikanz, welche im Folgenden näher beschrieben werden, berechnet. Voraussetzung zur Durchführung von standardisierten Signifikanztests mittels des Korrelationskoeffizienten ist, dass beide Variablen annähernd normalverteilt sind.<sup>440</sup> Bei zu starken Abweichungen von der Normalverteilung ist

<sup>429</sup> Vgl. Precht/Kraft/Bachmaier, 2005, S.35

<sup>430</sup> Vgl. Janssen/Laatz, 2007, S.214

<sup>431</sup> Vgl. Vgl. Zucchini/Schlegel/Nenadic/Sperlich, 2009, S.72

<sup>432</sup> Sauerbier/Voß, 2009, S.26

<sup>433</sup> Vgl. Eckey/Kosfeld/Türck, 2005, S.75

<sup>434</sup> Vgl. Leiner, 2004, S.110

<sup>435</sup> Bosch, 2007, S.107

<sup>436</sup> Vgl. Precht/Kraft/Bachmaier, 2005, S.22

<sup>437</sup> Vgl. Wirtz/Nachtigall, 2012, S.84

<sup>438</sup> Vgl. Östreich/Romberg, 2009, S.76

<sup>439</sup> Vgl. Bortz, 2005, S.40

<sup>440</sup> Vgl. Benesch, 2013, S.221



deshalb auf den Rangkorrelationskoeffizienten auszuweichen.<sup>441</sup> Zur Überprüfung der Normalverteilung bei den erhobenen Daten wurde der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt.<sup>442</sup> Ein Auszug der Überprüfung ist in der Übersicht in Anlage 54 zu entnehmen. Bei allen Fragen errechnete SPSS eine Signifikanz von 0,0. Je kleiner dieser Wert ist, desto unwahrscheinlicher ist eine Normalverteilung.<sup>443</sup> Bei den von SPSS berechneten Werten von jeweils 0,0 ist deshalb nicht vom Vorliegen einer Normalverteilung auszugehen.<sup>444</sup> Dieses Ergebnis würde nach Ansicht des Autors in dieser Anwendung auch tatsächlich zutreffen, da die Antworten schon vom bloßen Augenschein her an dem exemplarisch für eine Frage in der Abbildung in Anlage 55 dargestellten Q-Q Diagramm auch keiner Normalverteilung entsprechen. Der Autor musste deshalb für die Suche und Ermittlung von Korrelationen auf den Rangkorrelationskoeffizienten zurückgreifen.

Der Rangkorrelationskoeffizient ist ein parameterfreies Maß für Korrelationen.<sup>445</sup> Er misst, wie eine beliebige monotone Funktion den Zusammenhang zwischen zwei Variablen beschreiben kann, ohne jedoch Annahmen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Variablen zu machen.<sup>446</sup> Anders, als der Korrelationskoeffizient, benötigt er keine lineare Beziehung zwischen den Variablen.<sup>447</sup> Er ist damit deutlich robuster gegenüber Ausreißern.<sup>448</sup> Das Prinzip besteht darin, den Wert einer jeden Messung durch den relativen Rang zu allen Messungen zu ersetzen.<sup>449</sup> Mit diesen Rängen werden dann die Korrelationen berechnet.<sup>450</sup> Die Formel des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman ist nachfolgend abgebildet:

$$p = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \text{ mit } -1 \leq p \leq +1$$

**Formel 5: Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman<sup>451</sup>**

Neben diesem Rangkorrelationskoeffizienten, der als ein Hinweis auf einen möglichen, kausalen Zusammenhang zu sehen ist, wird parallel eine Aussage über die Signifikanz getroffen.<sup>452</sup> Mit der Signifikanz werden Unterschiede zwischen Messgrößen bezeichnet, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass diese durch Zufall zustande kommen würden, nur gering ist.<sup>453</sup> Liegt eine Signifikanz vor, kann statistisch angenommen werden, dass ein überzufälliger Zusammenhang vorliegt.<sup>454</sup> Allgemein beschreibt statistische Signifikanz den möglichen Informationsgehalt einer Messung vor dem Hintergrund zufälliger Verteilungen der Wahrscheinlichkeit.<sup>455</sup> Als allgemeines Signifikanzniveau wird häufig eine

<sup>441</sup> Vgl. Saßmannshausen, 2012, S.399

<sup>442</sup> Vgl. Bühl, 2008, S.234

<sup>443</sup> Vgl. Wagner, 2011, S.52

<sup>444</sup> Vgl. Paier, 2010, S.132 ff

<sup>445</sup> Vgl. Amschlinger, 2011, S.253

<sup>446</sup> Vgl. Ringel, 2008, S.97

<sup>447</sup> Vgl. Schendera, 2004, S.497

<sup>448</sup> Vgl. Schlittgen, 2012, S.98

<sup>449</sup> Vgl. Bühner/Ziegler, 2009, S.615

<sup>450</sup> Vgl. Jann, 2005, S.93

<sup>451</sup> Zwerenz, 2008, S.163

<sup>452</sup> Vgl. Ringel, 2008, S.109

<sup>453</sup> Vgl. Heep-Altiner/Klemmstein, 2001, S.156/157

<sup>454</sup> Vgl. Pepels, 2004, S.297

<sup>455</sup> Vgl. Eder, 2007, S.118

Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% (0,05) bzw. 1% (0,01) angenommen.<sup>456</sup> Dies bedeutet, dass die maximal zulässige Wahrscheinlichkeit 5% bzw. 1% dafür beträgt, eine eigentlich richtige Hypothese irrtümlich abzulehnen.<sup>457</sup> Umgekehrt beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass die Hypothese vom Test korrekt bestätigt wird, in diesem Fall 95% bzw. 99%. Die gebräuchlichen Signifikanzniveaus sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

<b>Irrtumswahrscheinlichkeit</b>	<b>Bedeutung</b>	<b>Symbolisierung</b>
p > 0.05	nicht signifikant	ns
p <=0.05	signifikant	*
p <=0.01	sehr signifikant	**
p <=0.001	höchst signifikant	***

**Tabelle 130: gebräuchliche Signifikanzniveaus<sup>458</sup>**

Weitere Hypothesentests wurden anhand eines **T-Tests** bei unabhängigen Stichproben durchgeführt. Anhand dieses Tests sollen Unterscheidungen durch die mit den statistischen Eingangsfragen erhobenen Unterscheidungsmerkmale (wie beispielsweise mit jüngere / ältere Führungskräfte, kleine / größere Institute, Einsatzgebiet Markt / Nichtmarktbereiche oder zufriedene / unzufriedene Mitarbeiter) analysiert werden. Der T-Test eignet sich dafür, zu prüfen, ob diese Unterschiede so groß sind, dass sie signifikant auffällig werden.<sup>459</sup> Durch dieses Testverfahren ist es möglich festzustellen, ob die zwei betrachteten Gruppen der unterschiedlichen Unterscheidungsmerkmale in dem untersuchten Merkmal wirklich einen Unterschied aufweisen oder nicht.<sup>460</sup> Der T-Test untersucht letztendlich, ob sich die empirisch gefundenen Mittelwerte voneinander unterscheiden.<sup>461</sup> Die vereinfachte Formel für den T-Test wie nachfolgend:

$$t_{df} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\hat{\sigma}_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}$$

**Formel 6: T-Test<sup>462</sup>**

<sup>456</sup> Vgl. Paier, 2010, S.135

<sup>457</sup> Vgl. Bortz/Döring, 2006, S.495

<sup>458</sup> Bühl, 2008, S.121

<sup>459</sup> Vgl. Hatzinger/Nagel, 2009, S.259

<sup>460</sup> Vgl. Rasch/Friese/Hofmann/Naumann, 2010, S.43

<sup>461</sup> Vgl. Michtner, 2009, S.74

<sup>462</sup> Rasch/Friese/Hofmann/Naumann, 2010, S.51