

Thesenheft

**Maßnahmen des Personalmanagements in deutschen Banken
unter besonderer Berücksichtigung der Motive und der
Fürsorgepflicht von Führungskräften**

Norbert Klein

Universität Sopron

Alexander Lámfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

PhD-Programm: Betriebswirtschaftslehre und Management

Doktorvater: Prof. Dr. Csaba Székely

Sopron, 2026

Inhaltsverzeichnis.....	2
1. Einleitung.....	3
2. Forschungsfragen.....	4
3. Vorgehen bei der empirischen Untersuchung.....	5
4. Forschungsergebnisse	6
5. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse.....	8
6. Zusammenführung in einem Modell.....	9
7. Empfehlungen und weiterer Forschungsbedarf.....	9
7.1 Empfehlungen.....	9
7.2 Weiterer Forschungsbedarf.....	20
8. Eigene Veröffentlichungen.....	22

1. Einleitung

Das Bankensystem in Deutschland ist ein stabilisierender Faktor für die deutsche Wirtschaft und zeichnet sich durch eine Aufteilung des Bankensektors in drei Arten von Banken aus: Privatbanken, Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Die Banken sind durch die regulatorischen Anforderungen und die demografische Situation besonders belastet. Dies führt zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften. Hinzu kommen rechtliche Risiken für Führungskräfte aus ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern.

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit der Auswirkung von Motiven Führungsaufgaben zu übernehmen sowie der Wirkung der Fürsorgepflicht von Führungskräften für die Mitarbeitenden. Die Zielsetzung, die mit dieser Arbeit erreicht werden soll, ist die Eruierung von empirisch belegten Erkenntnissen welche organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen im Rahmen der **Personalpolitik** von deutschen Banken geeignet sind, um geeignete Manager für das eigene Institut zu gewinnen und zu halten. Um auf diese Frage geeignete Antworten geben zu können, sollen Erkenntnisse zu folgenden Themenstellungen gewonnen werden:

- a.) Identifikation der Motive von Führungskräften, Führungsaufgaben zu übernehmen.
- b.) Kenntnisse der Führungskräfte über ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden und die damit verbundenen rechtlichen Risiken,

c.) Einfluss dieser Kenntnisse zur Fürsorgepflicht auf die Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen.

2. Forschungsfragen

Zur Generierung der angestrebten Erkenntnisse werden die folgenden Forschungsfragen gestellt:

Übergeordnete Gesamtforschungsfrage

Welche organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen können einzelne Banken zur Verbesserung der Besetzungsqualität von Führungspositionen in ihrer Unternehmung ergreifen??

Sub-Forschungsfrage 1: Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte?

Sub-Forschungsfrage 2: Inwieweit kennen Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht, also die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?

Sub-Forschungsfrage 3: Welchen Einfluss haben die Kenntnisse um die Fürsorgepflicht und damit um die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auf die Bereitschaft von Führungskräften, Führungsaufgaben zu übernehmen?

Hypothesen sind im Vorfeld bewusst nicht formuliert, um bei der Forschung ergebnisoffen zu bleiben. Ziel ist es vielmehr, anhand der Forschungsergebnisse Hypothesen zu generieren, welche in später nachfolgenden Forschungen überprüft werden können.

Publication:36256948 Published Core Miscellaneous (Manual, study-aid) Educational

6 Klein, Norbert

Lead agile with goals. The OKR method – application in a savings bank
GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 16 (34) : 4 pp. 21-46. , 26 p. (2023)

DOI REAL SOE Publicatio repozitórium Other URL

Publication:35134739 Published Core Journal Article (Article) Scientific

7 Klein, Norbert

Eine Makroumweltanalyse für die Handwerksbranche in Deutschland
In: Resperger, Richárd (eds.)

FENNTARTATHATÓSÁGI ÁTMENET – INNOVÁCIÓS

ÖKOSZISZTÉMÁK – DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK : Nemzetközi

tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából :

PROGRAMFÜZET ÉS ELŐADÁSKIVONATOK

Sopron, Hungary : University of Sopron Press (2024) 128 p. pp. 85-85. , 1 p.

Publication:35501956 Published Core Conference paper (Abstract)

Scientific

8 Klein, Norbert

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die
Nutzung von Home-Office

In: Obádovics, Csilla; Resperger, Richárd; Széles, Zsuzsanna; Tóth, Balázs
István (eds.)

FENNTARTATHATÓSÁGI ÁTMENET: KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV

MEGOLDÁSOK - Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar

Tudomány Ünnepe alkalmából

Sopron, Hungary : University of Sopron Press (2024) 821 p. pp. 473-482. ,
10 p.

DOI SOE Publicatio repozitórium

Publication:34777159 Published Core Chapter in Book (Conference paper)

Scientific

8. Eigene Veröffentlichungen

- 1 Norbert, Klein ; Rita, Zöllner
Human resource management measures with special consideration of the motives of skilled workers
GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM (2026)
Publication:37008504 Published Core Journal Article (Article) Scientific
- 2 Klein, Norbert
Mit Zielen agil führen: Innovative Anwendung der OKR-Methode in einer Sparkasse
In: Seyr, Bernhard (eds.)
Systemic Knowledge Management and Social Challenges Systemisches Wissensmanagement und soziale Herausforderungen
Lausanne, Switzerland : Peter Lang Verlag (2023) 164 p. p. 135
Publication:36265901 Admin approved Core Chapter in Book (Chapter) Scientific
- 3 Norbert, Klein
Hybride Arbeit: Herausforderungen für Führungskräfte
In: Seyr, Bernhard F (eds.)
Aktuelle Herausforderungen im Wissensmanagement : Current challenges in knowledge management
Berlin, Germany : Lang; Peter Lang Verlag; Peter Lang AG; Peter Lang GmbH; P.I.E.-Peter Lang; P. Lang Verlag; Peter Lang AG International Academic Publishers; Peter Lang GmbH - Internationaler Verlag der Wissenschaften (2024) 196 p. pp. 9-30. , 22 p.
Publication:36265751 Admin approved Core Chapter in Book (Chapter) Scientific
- 4 Norbert, Klein
Wirksame Führung in Banken und Sparkassen
BANKPRAKTIKER: RECHTSICHER - REVISIONSFEST - RISIKOGERECHT 2024 : október 8. Paper: 22756 (2024)
Full text
Publication:35630779 Admin approved Core Journal Article (Review) Popular science
- 5 Norbert, Klein
Prüfung des Strategieprozesses p. - Paper: - (2025)

3. Vorgehen bei der empirischen Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Forschung wird die Methode der **qualitativen Primärforschung** angewendet. Mittels **Tiefeninterviews** mit zehn Führungskräften aus unterschiedlichen deutschen Banken sollen Erkenntnisse über möglicherweise auch verdeckte oder verborgene Sinnstrukturen gewonnen werden.

Den Tiefeninterviews zugrunde liegt ein Leitfaden, dessen Verwendung als Gedankenstütze dienen soll, damit keine wesentlichen Fragen vergessen werden. Der Leitfaden wird in einem Pretest auf seine Eignung hin überprüft.

Die Auswahl der zu interviewenden Personen erfolgt auf der Grundlage des **Theoretischen Samplings**, da ausschließlich relevante Personen befragt werden sollen und mit Erreichen einer hinreichenden Sättigung die Durchführung der Interviews beendet wird.

Die Auswertung der Tiefeninterviews erfolgt mittels **zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring** mittels der Anwendung QCAmap.

Die sich aus der Inhaltsanalyse resultierenden Konzepte für die zehn Interviewpartner werden auf überindividuelle Gemeinsamkeiten hin untersucht und sind Grundlage für eine **empirisch begründete Typenbildung**.

4. Forschungsergebnisse

Aus dem Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich zu **Forschungsfrage 1** zur Motivation, Führungstätigkeiten zu übernehmen die Hauptkategorien Zugehörigkeit, Arbeitsumfeld, eigene Entwicklung sowie Status. Die Gründe, Führungstätigkeiten in einer Bank zu übernehmen sind dabei sehr individuell. Alle Probanden belegten sämtliche Hauptkategorien, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität.

Aus den (Unter-) Kategorien geht hervor, dass die größte Motivation von der Entwicklung der Mitarbeitenden, der mit der Position und Aufgabe verbundenen Anerkennung und Wertschätzung, Einflussnahme und Erfolg sowie dem eigenen Fortkommen ausgeht. Jedoch liegen die Schwerpunkte der Motivation bei den Probanden unterschiedlich.

Ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Forschung ist, dass es eine Diskrepanz zwischen den selbst wahrgenommenen Motiven, eine Führungsposition zu bekleiden und den tatsächlich identifizierten Gründen gibt. Diese zeigten sich vor allem nach der Unterscheidung zwischen intrinsischen und extrinsischen Motiven, die sich zum Teil erst deutlich im Rahmen der vorgenommenen Typenbildung erkennen ließen. Vier Probanden zeigen eine vorwiegend intrinsische Motivationslage, während drei Probanden vorwiegend extrinsisch motiviert sind. Drei Probanden sind sich ihrer eigenen Motive nicht umfänglich bewusst. Diese halten sich für intrinsisch motiviert, obwohl die extrinsischen Motivatoren überwiegen.

beispielsweise Kinder, Führungskräfte, Mitarbeitende oder ehrenamtlich Tätige untereinander unterscheiden.

Vor dem Hintergrund der wenigen Erfahrungen bei Führungskräften (in deutschen Banken) mit Konsequenzen aus den rechtlichen Risiken aus der Fürsorgepflicht, wäre eine Untersuchung hilfreich, um die Relevanz der entsprechenden rechtlichen Regelungen zu beurteilen. Hierzu kann eine quantitative Forschung (gegebenenfalls in Form einer einfachen Umfrage) genutzt

werden, da hier keine verdeckten Sinnstrukturen ermittelt werden müssten.

Versicherung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für Führungskräfte), die Einhaltung aller rechtlichen Pflichten, eine gute Dokumentation von Entscheidungen und gegebenenfalls eine Haftungsfreistellung im Geschäftsführervertrag.

Auch hier kann das Personalmanagement einen Beitrag leisten, indem sie entsprechende Aufklärung und Information bei den Führungskräften betreibt.

7.2 Weiterer Forschungsbedarf

Interessant wäre in Folge dieser Forschung eine quantitative Studie zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen. Fraglich ist jedoch, ob es hier überhaupt eine

methodische Möglichkeit gibt, da gerade verborgene Motive, die von offenen Motiven überlagert werden, eine Rolle spielen und hierzu quantitative Instrumente benötigt werden. Daher bieten sich weitere Forschungsmöglichkeiten eher vor qualitativem Hintergrund mit der eigenen Formulierung von Hypothesen an. Die Frage wäre dann, inwieweit diese Hypothesen zu den Hypothesen dieser Forschung passen.

Man könnte zudem den Forschungsgegenstand (also Führungskräfte) variieren. Dies könnte hinsichtlich der jeweiligen Kultur, der zu Grunde liegenden Volkswirtschaft oder anderen rechtlichen Risiken geschehen.

Es stellt sich außerdem die Frage, inwieweit sich Personengruppen hinsichtlich ihrer Motivation unterscheiden. Man könnte hier

Die Hauptkategorien Arbeitsbedingungen, formelle Kenntnisse, Gesundheit und keine Kenntnisse zu **Forschungsfrage 2** (Kenntnisse zur Fürsorgepflicht) zeigen einen heterogenen Kenntnisstand bei den Probanden. Zwar kennen alle Probanden den Begriff der Fürsorgepflicht, jedoch geben sie ihm unterschiedliche Bedeutungen und Schwerpunkte. Hervor stechen die Kategorien psychische Gesundheit sowie Dienstaufsicht und Arbeitsschutz. Fünf Probanden legen ihren Schwerpunkt in den menschbezogenen Bereich der psychischen Gesundheit, während drei Probanden (mit jeweiligen Mehrfachnennungen) die formelle Betrachtung der Dienstaufsicht und des Arbeitsschutzes betonen. Bemerkenswert ist, dass sechs Probanden sich mit dem Thema (obwohl allen bekannt) noch nicht auseinandergesetzt haben.

Die Hauptkategorien zu **Forschungsfrage 3** (Einfluss der Kenntnisse zur Fürsorgepflicht und den verbundenen Konsequenzen auf die Motivation) sind Erfahrungen und Einfluss auf die Motivation. Während die Erfahrungen in den zugeordneten Kategorien ein ausgeglichenes Bild zeigt, überwiegt bei dem Einfluss auf Motivation, dass bei allen Probanden die neuen Kenntnisse keine Änderung der Motivationslage bewirkt. Dennoch wurden bei allen Probanden neue Erkenntnisse erzeugt. Neun Probanden werden künftig in Teilen ihr Verhalten anpassen und sich beispielsweise aufmerksamer verhalten. Drei Probanden hat die neue Erkenntnis nachdenklich gemacht. Eine Aufgabe der Führungsposition kam für keinen Probanden in Frage. Die an die qualitative Inhaltsanalyse angeschlossene Typenbildung

führte zur Entwicklung von drei Typen. Typ 1 sind vier Probanden zuzuordnen, die durch eine überwiegend extrinsische Motivation gekennzeichnet sind. Diese extrinsische Motivationslage ist ihnen auch bewusst. Hinsichtlich des Umgangs mit den Risiken aus der Verantwortung um die Fürsorgepflicht sind sie ohne Sorge. Drei Probanden werden dem Typ 2. zugeordnet. Hier überwiegt eine intrinsische Motivation und diese Motivationslage ist den Probanden auch bewusst. Die Risikobereitschaft im Umgang mit den Risiken aus der Verantwortung um die Fürsorgepflicht ist bei ihnen hoch. Dem Typ 3 sind ebenfalls drei Probanden zuzuordnen. Dieser Typ ist überwiegend extrinsisch motiviert, diese Motivationslage ist hier nicht bewusst,. Hinsichtlich des Umgangs mit den Risiken aus der Fürsorgepflicht haben sie eine höhere Risikobereitschaft.

5. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Forschung können vor allem die folgenden Hypothesen generiert werden:

Hypothese 1: Eine Führungskraft, die überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen auch bewusst ist, hat eine größere Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung als eine Führungskraft, die überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen nicht bewusst ist.

Hypothese 2: Überwiegend intrinsisch motivierte Führungskräfte zeichnen sich durch eine große Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung aus.

Wichtig ist, dass Gesundheit am konkreten Arbeitsplatz ganzheitlich zu betrachten ist. Dazu gehören sowohl die (ergonomischen) Arbeitsbedingungen als auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Konkrete Maßnahmen könnten hierbei Evaluationen der Arbeitsumgebungen, Zusammenarbeit mit der Arbeitsmedizin und die Zurverfügungstellung und Förderungen von Gesundheitsprogrammen sein.

Insbesondere sollten durch das Personalmanagement die Führungskräfte in Schulungen über ihre Möglichkeiten und Verantwortung in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden in ihrem Kreditinstitut aufgeklärt werden.

Empfehlung 14:

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Führungskräfte sich (noch) nicht tief mit der ihnen obliegenden Fürsorgepflicht auseinandergesetzt haben. Hier muss das Personalmanagement den Führungskräften die Fürsorgepflicht an sich erklären, sensibilisieren sowie über die möglichen rechtlichen Risiken und Konsequenzen aufklären. Dies kann beispielsweise im Rahmen von regelmäßigen Schulungen oder Belehrungen erfolgen.

Empfehlung 15:

Führungskräfte können sich auf verschiedene Weisen vor Haftungsrisiken schützen. Eine umfassende Absicherung beinhaltet eine sorgfältige Geschäftsführung, den Abschluss einer D&O-

Einfordern von Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskraft entstehen.

Diese Maßnahmen steigern die Anerkennung und Wertschätzung der Führungskraft und wirken zusätzlich positiv auf die Teams, da die Führungskraft auf diese Weise selbst diese Kultur fördert.

Empfehlung 12:

In der Hand der jeweiligen Führungskraft liegt die motivierende Gestaltung einer guten Teamkultur. Diese entsteht durch die aktive Gestaltung und das Fördern von offenen, vertrauensvollen Beziehungen, klarer Kommunikation, gemeinsamen Zielen und regelmäßiger Wertschätzung. Es ist wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der sich Teammitglieder wohlfühlen, ihre Ideen einbringen und gemeinsam an Lösungen arbeiten können.

Konkrete Maßnahmen hierzu können beispielsweise regelmäßige Treffen sein, bei denen Informationen offen ausgetauscht werden und Teammitglieder ihre Meinungen und Bedenken äußern können. Zudem können Teammitglieder in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dabei ist auf eine zielgerichtete Nutzung von Kommunikationswerkzeugen zu achten.

Verantwortung

Empfehlung 13:

Die Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden ist ein Zusammenspiel von Beiträgen des Personalmanagements und der Führungskraft.

6. Zusammenführung in einem Modell

Die vorliegenden Erkenntnisse lassen sich in einem Modell, welches die motivationsbasierte Verantwortung von Führungskräften systematisiert, zusammenfassen:

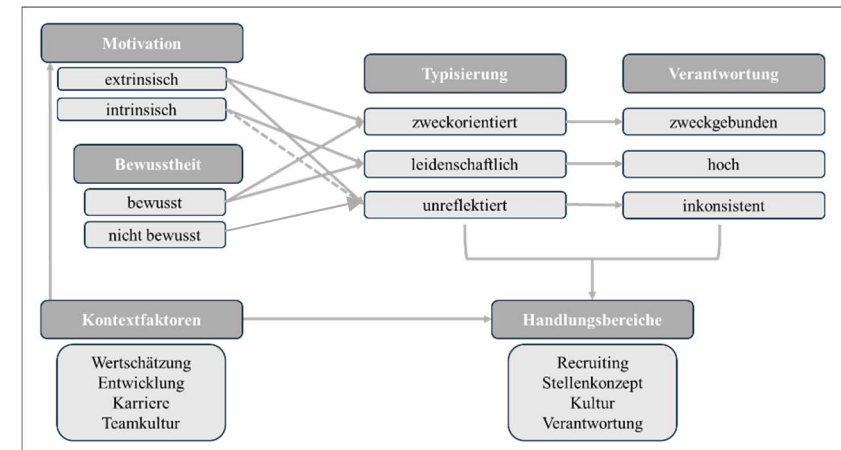


Abbildung 1: Modell der motivationsbasierten Führungsverantwortung
Quelle: eigene Darstellung

7. Empfehlungen und weiterer Forschungsbedarf

7.1 Empfehlungen

Auf Grundlage der dargestellten Erkenntnisse lassen sich – insbesondere vor dem Hintergrund der Gesamtforschungsfrage zu Maßnahmen für das Personalmanagement – Handlungsempfehlungen für die Bereiche Recruiting, Stellenkonzept, Kultur und Verantwortung ableiten:

Recruiting

Empfehlung 1:

Personalverantwortliche in Banken, die Führungspositionen zu besetzen haben, sollten in ihren Recruiting-Prozessen den Umstand berücksichtigen, dass die in Bewerbungsanschreiben vorab aufgeführten Motive ebenso wie in Vorstellungsgesprächen angegebenen Beweggründe für das Interesse an der zu besetzende Position in vielen Fällen nicht die tatsächlichen Beweggründe und Motive der Bewerber sind.

Daher sollten beispielsweise bei der Erhebung der Beweggründe für die Bewerbung auf eine Führungsposition im Rahmen eines (Vorstellungs-) Gesprächs mit Hilfe von Projektionsfragen verborgene Motive ermittelt und unmittelbar besprochen werden.

Empfehlung 2:

Die gelieferte Typisierung kann genutzt werden, um in einfacher Form, die Motivationssituationen von Bewerbern, um Führungspositionen einzuschätzen. Die Typisierung kann daher in die Bewerbungsverfahren einbezogen werden. Gerade die Gruppe der Führungskräfte, die sich ihrer extrinsischen Motivation nicht bewusst sind, können unbewusst durch extrinsische Anreize gebunden werden. Aber auch für die Typen, die eine deutliche Neigung zur intrinsischen oder extrinsischen Motivation zeigen, können treffender identifiziert und mit passenden Angeboten für eine Tätigkeit in der Bank gewonnen oder gebunden werden.

über verborgene Motive sprechen können. In Bewerbungsgesprächen sollten demnach im Rahmen einer positiven Atmosphäre konkret Fragen zur Motivation gestellt.

Empfehlung 10:

Für bestehende und neue Führungskräfte entfaltet die Ausgestaltung des Arbeitsumfelds, das hat die Untersuchung gezeigt, eine motivierende Wirkung. Hierzu gehört beispielsweise eine gute Kommunikation mit dem Vorgesetzten der Führungskraft und gleichrangigen Kollegen. Zudem hat eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung eine ebenso motivierende Wirkung wie die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten für die Führungskraft und ihre Mitarbeitenden. Auch der Motivator Teamspieler kann berücksichtigt werden, indem Teammaßnahmen, wie Team-Trainings etc., möglich gemacht werden.

Empfehlung 11:

Der Personalbereich einer Bank kann den Aspekt Wertschätzung und Anerkennung durch die Förderung einer entsprechenden Kultur fördern, in der Erfolge mittels Dankes anerkannt werden. Wichtig dabei ist, dass die Wertschätzung authentisch und kontinuierlich gelebt wird. Eine Atmosphäre und Kultur der Wertschätzung und Anerkennung kann durch die Förderung von Wertschätzung im Führungsteam, das vorbildhafte Vorleben wertschätzender Anerkennung durch die oberste Führungsebene und auch das

Zu den monetären Anreizen zählen Fixgehalt, leistungsbezogene Boni und Provisionen. Ferner können langfristige Elemente wie Aktienoptionen und Gewinnbeteiligung genutzt werden.

Nicht-monetäre Anreize, wie beispielsweise Weiterentwicklung, Karrieremöglichkeiten, Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Wertschätzung oder Unternehmenskultur haben ebenfalls eine nachhaltige Wirkung auf die Motivation.

Erfolgreiche Anreizsysteme müssen strategiekonform, transparent, gerecht und anpassbar sein.

Ihre Wirksamkeit hängt von einer klaren strategischen Ausrichtung, einer durchdachten Kombination von Anreizmitteln und einer werteorientierten Unternehmenskultur ab.

Kultur

Empfehlung 9:

Sowohl die Verantwortlichen aus dem Personalmanagement als auch Bewerber sollten die Scheu vor offener Ansprache der Motive ablegen. Die durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass es den Probanden zunächst teilweise schwerfiel, offen über (vor allem extrinsische) Motive zu sprechen. Zudem waren einige Motive auch verborgen und konnten nur durch Projektionsfragen identifiziert werden. Aber im Laufe des Interviews und auch in Rahmen der kommunikativen Validierung wurde deutlich, dass eine offene Thematisierung hilfreich ist. Es hat sich nämlich gezeigt, dass Führungskräfte sich dann mit ihrer Motivationslage auseinandersetzen und überraschend offen, auch

Empfehlung 3:

Eine weitere, übergreifende Maßnahme ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der jeweiligen Bank. Um diese zu erhöhen, ist eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, die auf verschiedenen Ebenen ansetzt. Dazu gehören einige bereits dargestellte Motivatoren, wie beispielsweise ein attraktives Anreizsystem, eine wertschätzende Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine authentische Arbeitgebermarke. Diese wiederum ist wichtig, weil sie Unternehmen hilft, Talente und Bewerber anzuziehen und zu halten, die Wettbewerbsfähigkeit, um Bewerber zu steigern und damit den personellen Erfolg der Bank langfristig zu sichern. Die Arbeitgebermarke ist ein strategischer Vorteil im Kampf um qualifizierte Fach- und Führungskräfte und soll die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber positiv beeinflussen.

Stellenkonzept

Empfehlung 4:

Bei der Erstellung von Stellenprofilen für zu besetzende Führungspositionen können den Stellen besondere Motive zugeordnet werden. Hierzu können konkrete Motivatoren, die sich aus der Kategorisierung dieser Arbeit ergeben haben, genutzt werden. Dabei können die Anforderungen an die Stelle mit motivierenden Faktoren verbunden werden. Beispielsweise können Motivatoren, wie Gestaltungsmotivation, Leistungsmotivation und Teamspieler unmittelbar in die Stellenbeschreibung aufgenommen werden.

Empfehlung 5:

Da die Mitarbeiterentwicklung für einige Führungskräfte eine motivierende Funktion hatte, könnten Führungskräften methodische Werkzeuge für die Mitarbeiterentwicklung an die Hand gegeben werden. Als zusätzlichen Nutzen empfiehlt es sich, auch eine Verstärkung der Motivation der Mitarbeitenden angenommen werden. Werkzeuge dieser Art könnten beispielsweise Mitarbeitergespräche, Coaching, Mentoring, Feedback oder Teambuilding sein. Diese Werkzeuge können dann im Rahmen von Führungskräftebildungen oder Coaching-Programmen den Führungskräften vermittelt werden. Hierzu könnten den Führungskräften die finanziellen und methodischen Mittel an die Hand gegeben werden, um die Mitarbeiterentwicklung für ihre Mitarbeitenden zu stärken. Methodische Werkzeuge wären beispielsweise individuelle Entwicklungsgespräche, Coaching (durch die Führungskraft und/oder durch Externe), Fort- und Weiterbildungen etc.

Empfehlung 6:

Um den Führungskräften die Möglichkeit zu Einfluss und Erfolg zu ermöglichen, ist es wichtig, eine Kombination aus effektiver Kommunikation, klaren Zielen, Motivation der Mitarbeiter und dem Aufbau von Vertrauen zu gestalten. Zudem sollte eine Führungskraft eine Vorbildfunktion einnehmen können, konstruktives Feedback geben und eine positive Unternehmenskultur fördern. Eine konkrete Maßnahme ist die Gestaltung des normativen Rahmens für die

Banktätigkeit, indem Vision, Mission und Werte und darauf aufbauend die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele des Kreditinstituts erarbeitet und kommuniziert werden. Darauf aufbauend können die Führungskräfte ihren Beitrag und Einfluss sowie ihren Erfolg messbar machen und an den Unternehmenszielen ausrichten.

Empfehlung 7:

Eine Bank kann das Fortkommen seiner Führungskräfte fördern, indem sie in ihre Entwicklung investiert. Zudem können klare Karrierewege aufgezeigt und Mentoring- und Coaching-Programme angeboten werden. Es ist wichtig, die Führungskräfte auf neue Herausforderungen vorzubereiten und ihre Karrierechancen (im eigenen Haus) zu erhöhen.

Als konkrete Maßnahmen könnten hierzu beispielsweise Weiterbildungen, Rotationsprogramme, eine Karriere- und -planung, die Förderung ihrer Selbstorganisation etc. dienen.

Empfehlung 8:

Auch ein strategisches Anreizsystem ist ein Instrument der Personalführung, das gezielt auf die langfristige Ausrichtung des Verhaltens von Führungskräften im Einklang mit der Unternehmensstrategie abzielt. Es kombiniert monetäre und nicht-monetäre Maßnahmen zur Motivation und Leistungssteuerung.

Die Anreizmöglichkeiten, die der Bank und dem Personalbereich zur Verfügung stehen, lassen sich in zwei Bereichen unterscheiden.