

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

Norbert Klein

University of Sopron

Sopron 2026

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

Dissertation to obtain a PhD degree

Written by:

Norbert Klein

Prepared by the University of Sopron, Doctoral School

within the framework for the Management and Business Administration Programme

Supervisor: Prof. Dr. Csaba Székely

The Supervisor has recommended the evaluation of the dissertation be accepted: yes

\_\_\_\_\_ supervisor signature.

Date of comprehensive exam: 20 \_\_\_\_year \_\_\_\_month \_\_\_\_day

Comprehensive exam result \_\_\_\_%

The evaluation has been recommended for approval by the reviewers (yes/no)

1. judge: Dr. \_\_\_\_\_yes/no \_\_\_\_\_(signature)

2. judge: Dr. \_\_\_\_\_yes/no \_\_\_\_\_(signature)

Result of the public dissertation defense: \_\_\_\_%

Sopron, 20 \_\_\_\_year \_\_\_\_month \_\_\_\_day

\_\_\_\_\_  
Chairperson of the Judging Committee

Qualification of the Ph.D. degree: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
UDHC-Chairperson

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation zum Thema „Maßnahmen des Personalmanagements in deutschen Banken unter besonderer Berücksichtigung der Motive und der Fürsorgepflicht von Führungskräften“ entstand im Rahmen des Doktoratsstudiums an der Universität Sopron – Alexander Lámfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Sopron, Ungarn.

Das Thema Führung, vor allem in Verbindung mit psychologischen Themen, ist seit meinem Erst-Studium der Wirtschaftswissenschaften für mich so etwas wie ein Steckenpferd geworden – auch in meiner alltäglichen Arbeit als Führungskraft in einer Bank. Aber die Möglichkeit dieses Interesse in eine Dissertation fließen zu lassen, hat mir erst eine gute Freundin aufgezeigt. Zudem hat sie mich bei diesem Vorhaben begleitet und unterstützt. Danke, Dr. Daniela Hofmann.

Einen wesentlichen Beitrag an der Fertigstellung dieser Arbeit hat – allen voran – mein Supervisor Prof. Dr. Csaba Székely, der mich mit seiner fachlichen Kompetenz und akademischen Wissen, aber vor allem als bewundernswerter Mensch, begleitet hat.

Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Dr. Dr. Bernhard F. Seyr, der mich ebenfalls mit seinen geduldigen Korrekturen und kompetenten Einschätzungen treu begleitet hat sowie Prof. Dr. Csilla Obádovics als Leiterin und Ildikó Tóth Petróné als gute Seele der Doktorandenschule.

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Mutter, Gertrud Klein und bei Eric Danners, für ihr sorgfältiges Lektorat. Ein weiterer Dank gilt zudem den Probanden für ihre Teilnahme an den Interviews.

Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kindern, die mich direkt (Katharina), indirekt (Henri) oder aus sehr, sehr weiter Entfernung (Johannes) begleitet und unterstützt haben.

Der Weg zu dieser Arbeit war für mich ein Abenteuer, das vor allem durch ein erneutes Eintauchen in die akademische Welt, das Kennenlernen von interessanten Menschen, das Entdecken von Sopron, das Liebgewinnen des Ungarischen und auch der Entdeckung eines gewissen schriftstellerischen Interesses geprägt war.

*...für meine Kinder...*

*Bonjour!*

*... für meine Eltern...*

## Abstract

The banking system in Germany is a stabilising factor for the German economy and is characterised by a division of the banking sector into three types of banks: private banks, cooperative banks and savings banks. The banks are particularly burdened by the regulatory requirements and the demographic situation. This leads to a shortage of skilled workers and managers. In addition, there are legal risks for managers from their duty of care towards their employees.

This background leads to the question of what economic, organisational and legal measures banks can take to attract and retain suitable managers for their own institution. In order to be able to answer this question adequately, the predominant motives of managers for taking on leadership tasks must be identified. In addition, it is important to find out what knowledge managers have about their duty of care and the associated legal risks and how this knowledge influences their willingness to take on a management position.

To this end, qualitative primary research was conducted in the form of in-depth interviews with ten executives from German banks. The evaluation of the determined data by means of a qualitative content analysis and subsequent typification leads to the conclusion that there are three different types of managers. Typing also leads to the following hypotheses:

Hypothesis 1: A leader who is predominantly extrinsically motivated and aware of this has a greater willingness to take on responsibility than a leader who is predominantly extrinsically motivated and is not aware of it.

Hypothesis 2: Predominantly intrinsically motivated managers are characterized by a great willingness to take on responsibility.

It is recommended that banks use the three types developed, both for recruitment and executive retention. This requires banks to create and use the opportunities to identify the different types in the context of application procedures. An important finding about leadership motivation is that a work environment with a culture of appreciation and recognition is the most important motivator. It is therefore important to know the motivational situation of managers and to bring it together with the framework conditions of the bank. Banks should also take measures to sensitize their executives to the legal risks arising from the duty of care. The hypotheses and results developed result in a need for additional research.

## **Zusammenfassung**

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.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche wirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Maßnahmen Banken ergreifen können, um geeignete Manager für das eigene Institut zu gewinnen und zu halten. Um diese Frage adäquat beantworten zu können, müssen die vorherrschenden Motive von Führungskräften für die Übernahme von Führungsaufgaben identifiziert werden. Darüber hinaus ist es wichtig herauszufinden, welches Wissen Führungskräfte über ihre Fürsorgepflicht und die damit verbundenen rechtlichen Risiken haben und wie dieses Wissen ihre Bereitschaft beeinflusst, eine Führungsposition zu übernehmen.

Zu diesem Zweck wurde qualitative Primärforschung in Form von Tiefeninterviews mit zehn Führungskräften deutscher Banken durchgeführt. Die Auswertung der ermittelten Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse und anschließender Typisierung lässt den Schluss zu, dass es sich um drei verschiedene Typen von Führungskräften (der zweckorientierte, der leidenschaftliche und der unreflektierte Typ) handelt. Die Typisierung führt auch zu folgenden Hypothesen:

Hypothese 1: Eine Führungskraft, die überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen bewusst ist, hat eine größere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, 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 aus, Verantwortung zu übernehmen.

Es wird empfohlen, dass Banken die drei entwickelten Typen sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Bindung von Führungskräften anwenden. Dies erfordert von den Banken, die Möglichkeiten zur Identifizierung der verschiedenen Typen im Rahmen von Antragsverfahren zu schaffen und zu nutzen. Eine wichtige Erkenntnis zur Führungsmotivation ist, dass ein Arbeitsumfeld mit einer Kultur der Wertschätzung und Anerkennung der wichtigste Motivator ist. Daher ist es wichtig, die Motivationssituation von Führungskräften zu kennen und mit den Rahmenbedingungen der Bank in Einklang zu bringen. Banken sollten auch Maßnahmen ergreifen, um ihre Führungskräfte für die rechtlichen Risiken zu sensibilisieren, die sich aus der Sorgfaltspflicht ergeben. Die entwickelten Hypothesen und Ergebnisse führen zu zusätzlichem Forschungsbedarf.

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Abkürzungsverzeichnis .....                                          | X   |
| Abbildungsverzeichnis .....                                          | XI  |
| Tabellenverzeichnis.....                                             | XII |
| 1    Einleitung .....                                                | 1   |
| 1.1    Problemstellung.....                                          | 1   |
| 1.2    Ziel der Untersuchung und Forschungsfragen .....              | 3   |
| 1.2.1    Ziel der Untersuchung .....                                 | 3   |
| 1.2.2    Ableitung der Forschungsfragen.....                         | 4   |
| 1.3    Vorgehensweise .....                                          | 5   |
| 1.4    Gliederung der Arbeit.....                                    | 7   |
| 2    Ökonomische Hintergründe .....                                  | 9   |
| 2.1    Der Bankensektor in Deutschland.....                          | 9   |
| 2.1.1    Besonderheiten der deutschen Kreditwirtschaft .....         | 10  |
| 2.1.2    Herausforderungen und Entwicklungen in der Bankenwelt.....  | 12  |
| 2.2    Führungskräfte als Ressource.....                             | 15  |
| 2.2.1    Besonderheiten der Personalpolitik bei Banken .....         | 16  |
| 2.2.2    Personalauswahl von Führungskräften .....                   | 19  |
| 3    Psychologische Hintergründe.....                                | 22  |
| 3.1    Motivation .....                                              | 22  |
| 3.2    Besonderheiten der Motivation von Führungskräften.....        | 25  |
| 4    Rechtliche Einordnung .....                                     | 30  |
| 4.1    Fürsorgepflicht des Unternehmens und der Führungskräfte ..... | 30  |
| 4.1.1    Verankerung der Fürsorgepflicht.....                        | 30  |
| 4.1.2    Bereiche der Fürsorgepflicht .....                          | 32  |
| 4.2    Besonderheiten der Fürsorgepflicht in Banken .....            | 34  |
| 4.3    Haftung von Führungskräften .....                             | 36  |

|       |                                                                |    |
|-------|----------------------------------------------------------------|----|
| 5     | Hintergründe zur Gesundheit .....                              | 41 |
| 5.1   | Gesundheit im Unternehmen.....                                 | 41 |
| 5.2   | Bedeutung der Gesundheit von Beschäftigten in Banken.....      | 43 |
| 6     | Empirische Untersuchung der Bereitschaft zur Führung .....     | 46 |
| 6.1   | Untersuchungsdesign .....                                      | 46 |
| 6.1.1 | Erstes Forschungsinteresse .....                               | 46 |
| 6.1.2 | Untersuchungsziel.....                                         | 47 |
| 6.2   | Forschungsmethodische Überlegungen und Erhebungsdesign .....   | 47 |
| 6.2.1 | Quantitative vs. Qualitative Untersuchung.....                 | 47 |
| 6.2.2 | Erhebungsmethoden innerhalb der qualitativen Forschung .....   | 50 |
| 6.2.3 | Anwendung des Tiefeninterviews .....                           | 52 |
| 6.2.4 | Hypothesenbildung.....                                         | 56 |
| 6.3   | Forschungspraktische Überlegungen .....                        | 57 |
| 6.3.1 | Leitfaden.....                                                 | 57 |
| 6.3.2 | Interviewpartner und Sampling Plan .....                       | 58 |
| 6.3.3 | Verfahrensdokumentation.....                                   | 63 |
| 7     | Auswertung der Daten.....                                      | 65 |
| 7.1   | Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse .....       | 65 |
| 7.1.1 | Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....                  | 65 |
| 7.1.2 | Qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion.....             | 67 |
| 7.1.3 | Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz ..... | 67 |
| 7.1.4 | Strukturierende Inhaltsanalyse nach Schreier.....              | 68 |
| 7.2   | Hermeneutische Verfahren.....                                  | 68 |
| 7.2.1 | Grounded Theory.....                                           | 68 |
| 7.2.2 | Codierung .....                                                | 69 |
| 7.2.3 | Objektive Hermeneutik.....                                     | 71 |
| 7.2.4 | Empirisch begründete Typenbildung.....                         | 71 |
| 7.3   | Wahl der Auswertungsmethode .....                              | 72 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Inhaltsverzeichnis                                                                                                  | IX  |
| 8 Diskussion .....                                                                                                  | 76  |
| 8.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse.....                                                                 | 76  |
| 8.1.1 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 – Motive zu Führung .....                                                     | 76  |
| 8.1.2 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2 – Kenntnis der Fürsorgepflicht .....                                          | 86  |
| 8.1.3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 3 – Einfluss auf die Motivation durch die<br>Kenntnis der Fürsorgepflicht ..... | 89  |
| 8.2 Typenbildung .....                                                                                              | 92  |
| 8.3 Gütekriterien.....                                                                                              | 94  |
| 8.3.1 Objektivität .....                                                                                            | 95  |
| 8.3.2 Validität .....                                                                                               | 95  |
| 8.3.3 Reliabilität.....                                                                                             | 96  |
| 9 Fazit.....                                                                                                        | 98  |
| 9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....                                                                            | 98  |
| 9.2 Neue wissenschaftliche Erkenntnisse.....                                                                        | 99  |
| 9.3 Verdichtung der Ergebnisse in einem Modell.....                                                                 | 100 |
| 9.4 Handlungsempfehlungen.....                                                                                      | 102 |
| 9.5 Rückblick, Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf.....                                               | 107 |
| 9.5.1 Rückblick.....                                                                                                | 107 |
| 9.5.2 Kritische Würdigung .....                                                                                     | 109 |
| 9.5.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick .....                                                                  | 110 |
| 10 Zusammenfassung.....                                                                                             | 112 |
| Literaturverzeichnis.....                                                                                           | 114 |
| Verzeichnis der Anhänge .....                                                                                       | 129 |
| Declaration .....                                                                                                   | 165 |
| Lebenslauf.....                                                                                                     | 166 |
| Own Publications .....                                                                                              | 168 |
| Application Form .....                                                                                              | 169 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                    |                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------|
| Abb.               | Abbildung                                     |
| Abs.               | Absatz                                        |
| Art.               | Artikel                                       |
| bzw.               | beziehungsweise                               |
| BaFin              | Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen |
| BGB                | Bürgerliches Gesetzbuch                       |
| D&O (Versicherung) | Director and Officer Versicherung             |
| d.h.               | das heißt                                     |
| etc.               | et cetera                                     |
| ggf.               | gegebenenfalls                                |
| KPI                | Key Performance Indicators                    |
| KWG                | Kreditwesengesetz                             |
| sog.               | so genannt                                    |
| vs.                | versus                                        |
| WHO                | World Health Organization                     |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Vorgehensweise zur Forschung .....                                   | 5   |
| Abbildung 2: Übersicht über das Bankensystem in Deutschland .....                 | 10  |
| Abbildung 3: Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 1950 - 2070 .....           | 14  |
| Abbildung 4: Vergleich gängiger Motivationstheorien.....                          | 25  |
| Abbildung 5: Bereiche der Fürsorgepflicht.....                                    | 32  |
| Abbildung 6: Arbeitsunfähigkeitstage im Finanz- und Versicherungswesen 2020 ..... | 42  |
| Abbildung 7: Empirisches Vorgehen .....                                           | 47  |
| Abbildung 8: Vergleich: Theoretisches und Statistisches Sampling .....            | 59  |
| Abbildung 9: Empirisch begründete Typenbildung .....                              | 72  |
| Abbildung 10: Gütekriterien für die qualitative Forschung .....                   | 95  |
| Abbildung 11: Modell der motivationsbasierten Führungsverantwortung .....         | 101 |
| Abbildung 12: Forschungsergebnisse .....                                          | 113 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Exemplarische Vor- und Nachteile quantitativer und qualitativer Methoden..... | 49 |
| Tabelle 2: Probanden der Tiefeninterviews .....                                          | 62 |
| Tabelle 3: Wichtigste Kategorien zu Forschungsfrage 1 .....                              | 76 |
| Tabelle 4: Motivationsmatrix .....                                                       | 79 |
| Tabelle 5: Kategorien zu Forschungsfrage 2.....                                          | 86 |
| Tabelle 6: Kategorien zu Forschungsfrage 3.....                                          | 90 |
| Tabelle 7: Kategorien und Zusammenhänge der subjektiven Konzepte.....                    | 93 |
| Tabelle 8: Abgeleitete Motivationsdimensionen .....                                      | 93 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Digitalisierung, die Globalisierung der Wirtschaft sowie der demografische Wandel sind Teil des derzeitigen Strukturwandels. Es zeigen sich erhebliche Auswirkungen und Einflüsse auf die Gesamtwirtschaft und ebenfalls auf die Finanzwirtschaft (Hellenkamp, 2023). Der Bankenwettbewerb in Deutschland ist zudem härter geworden und wird noch zunehmen (Effert, 2010). Dies geschieht beispielsweise durch neue Anbieter, die in den Markt eintreten, oder durch die Bestimmungsfaktoren des globalen Strukturwandels, also die Veränderungen in der Wirtschaft, der Technik und der Demografie. Es werden die bisherigen Geschäftsmodelle teilweise oder gänzlich in Frage gestellt werden. Der Wettbewerb im Finanzsektor kann zu einer höheren Effizienz führen, unter Umständen allerdings auch destabilisierend wirken (Hellenkamp, 2023). Der deutsche Wirtschaftsraum ist in seiner Wirtschafts- und Finanzpolitik abhängig von den europäischen Rahmenbedingungen. Das gilt auch für die Banken in diesem Gebiet (Schmidt, 2012).

Für deutsche Banken zeigen sich als Herausforderungen zunächst die fortschreitende Konsolidierung der Banken in Deutschland (Gilquin, 2014), die intensive europäische (Sauga & Weidenfeld, 2012) und nationale Bankenaufsicht (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021), die Zinsentwicklung (Statista, 2024a), die Digitalisierung (Friedrich et al., 2021) sowie strenge regulatorische Anforderungen (Schröder, 2021).

Darüber hinaus sind die Banken durch die Entwicklung der demografischen Situation gefordert (Steffens, 2012), denn Deutschland leidet unter einer Überalterung der Bevölkerung (Statista, 2024b). Vor allem im Personalbereich ist vor dem Hintergrund dieser demographischen Entwicklung mit deutlichen Herausforderungen für die Personalgewinnung und Personalbindung zu rechnen. Es wird zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte und Bewerber – insbesondere für Führungspositionen - zu finden (Schirner et al., 2021). Insbesondere für Banken in Deutschland besteht ein starker Mangel an Fachkräften und Führungskräften (Breinich-Schilly, 2022).

Die Gewinnung und Bindung von geeigneten Mitarbeitenden und Führungskräften sind als Teil der Personalpolitik der Ressourcenpolitik zuzuordnen (Gentischer, 2012). Dabei weist die Personalpolitik in Banken spezifische Besonderheiten und Anforderungen auf, die durch regulatorische Anforderungen, technischen Fortschritt, branchenspezifische Risiken und einem hohen Wettbewerbsdruck geprägt sind (Kirmße, 2017).

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte und Führungskräfte ist in der Bankenbranche besonders intensiv. Der Positionierung einer Bank als attraktiver Arbeitgeber spielt daher eine zentrale Rolle. (Gallardo-Gallardo et al., 2013)

Die Herausforderungen der Personalpolitik für Banken bestehen vor allem im hohen Anteil älterer Mitarbeitenden, in der Berücksichtigung von derzeitigen Trends (Digitalisierung, Globalisierung etc.) sowie im deutlichen Führungskräftemangel. Zudem gewinnt das Gesundheitsmanagement an Bedeutung. (Steffens & Gerhard, 2012)

Die Personalauswahl und die Entwicklung von Führungskräften stellt daher eine der zentralen Aufgaben des Personalmanagements dar, da Führungskräfte erheblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung und den Erfolg einer Bank haben. Es ist sicherzustellen, dass die Kandidaten sowohl über die erforderlichen Fachkompetenzen als auch über die nötigen Führungseigenschaften verfügen. (Kanning, 2023)

Somit sind geeignete Verfahren zur Auswahl von Führungskräften notwendig, um ein umfassendes Bild der Persönlichkeit zu erhalten. (Schneider, 1993)

Personalauswahlverfahren – aber auch das Talentmanagement – helfen den Banken, Bewerber zu identifizieren und zu finden, die die Anforderungen der zu besetzenden Stellen am besten erfüllen. Diese Verfahren ermitteln Informationen zur Leistungsfähigkeit, zur Leistungsbereitschaft, sowie zum Leistungspotential (beispielsweise für Führungsaufgaben) (Thommen et al., 2020). Dabei ist immer zu entscheiden, ob man Führungspositionen aus den eigenen Reihen oder mit externen Kandidaten besetzt (Bidwell, 2011).

Die Rolle der Führungskraft ist nicht nur geprägt von besonderem Wissen und Fähigkeiten (Pietsch, 2017). Sie verbindet das Unternehmen mit den Mitarbeitenden in den Teams (Steffens, 2012) und fördert die Motivation von Mitarbeitenden. (Bass & Riggio, 2006)

Die Motivation von Führungskräften in Banken ist durch besondere Herausforderungen der Finanzbranche geprägt. Hohe Leistungsanforderungen, strenge regulatorische Anforderungen, ein intensiver Wettbewerb sowie ein dynamisches wirtschaftliches Umfeld stellen Spezifika dieser Branche dar. (Andrae, 2018)

Umfragen zeigen, dass mehr als 80% der Führungskräfte zufrieden und sehr motiviert sind. Die Führungsrolle motiviert vor allem durch Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortung, die Zusammenarbeit mit Menschen (allgemein) und Mitarbeitenden. (Herrnstein - Institut für Management und Leadership, 2015)

Dabei zeigt sich ein Zusammenspiel von intrinsischer und extrinsischer Motivation bei Führungskräften. (Andrae, 2018)

Intrinsische Motivation wird dabei durch Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit gefördert, während extrinsische Motivation durch finanzielle Anreize und Karrieremöglichkeiten beeinflusst wird. Heckhausen – Heckhausen, 2018)

Ein wesentlicher Teil der Führungsrolle ist die gesetzlich zugeschriebene Fürsorgepflicht. (§ 618 BGB)

Mit der bloßen Übernahme von Führungsaufgaben entstehen bereits rechtliche Haftungsrisiken für eine Führungskraft. Dies gilt vor allem für die Fürsorgepflicht. Diese Pflicht umfasst die Aufgabe, Sorge für die physische und psychische Gesundheit der unterstellten Mitarbeitenden zu tragen. (Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse, 2021)

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Sie widmet sich der grundlegenden Frage, welche organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen Banken zur Verbesserung der Besetzungsqualität von Führungspositionen in ihrem Unternehmen ergreifen können. Die Arbeit berücksichtigt dabei insbesondere die Frage, welche Motive bei der Übernahme von Führungstätigkeiten durch Führungskräfte überwiegen. Für die Analyse ist in Erfahrung zu bringen, inwieweit Führungskräfte sich ihrer Fürsorgepflicht bewusst sind, bzw. ob sie ihnen bekannt ist. Denn die Kenntnis ihrer Fürsorgepflicht bei Führungskräften im Allgemeinen und bei Führungskräften in Banken im Besonderen ist bislang nicht erforscht.

Es gilt dann, die Kenntnis um die Verantwortung um die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden einer Führungskraft in Beziehung zu setzen mit deren Motivation, Führungstätigkeiten zu übernehmen. Hierzu stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Kenntnisse um die Fürsorgepflicht (und damit um die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden) auf die Bereitschaft von Führungskräften haben, Führungsaufgaben zu übernehmen und auszufüllen.

## **1.2 Ziel der Untersuchung und Forschungsfragen**

### **1.2.1 Ziel der Untersuchung**

Das Ziel der Untersuchung ist daher zunächst die Einschätzung und Statusbestimmung von Führungstätigkeiten der Führungskräfte in deutschen Banken, insbesondere zu deren Motivation und ihrer Fürsorgepflicht. Hierfür werden die relevanten Begriffe zu Führungskräften in deutschen Banken in die ökonomischen, psychologischen, rechtlichen und medizinischen Kontexte eingeordnet und dienliche Definitionen und Eingrenzungen vorgenommen.

Eine empirische Untersuchung soll sodann ermitteln, was Führungskräfte antreibt, eine Führungsposition anzutreten, inwieweit ihnen ihre Fürsorgepflicht mit der entsprechenden Verantwortung bekannt ist und inwiefern die Verantwortung aus der Fürsorgepflicht die Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen, beeinflusst.

Aus der beschriebenen Zielsetzung ergeben sich vor dem Hintergrund der Problemstellung für die vorliegende Arbeit die im Folgenden dargestellten Forschungsfragen. Die zugehörigen Erhebungen, die Analyse der erhobenen Daten und hiernach die Beantwortung der Forschungsfragen mit den resultierenden Ergebnissen bilden den Kern dieser Forschung.

### 1.2.2 Ableitung der Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit wurden eine übergeordnete Gesamtforschungsfrage sowie drei Sub-Forschungsfragen abgeleitet.

#### Übergeordnete Gesamtforschungsfrage:

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

Die Beantwortung dieser Frage macht die Formulierung weiterer Forschungsfragen notwendig, über deren Bearbeitung eine Eingrenzung des relevanten Themengebietes erfolgen kann. Aus diesen Sub-Forschungsfragen resultiert dann der Forschungsprozess. Die in Teilbereiche gegliederten Forschungsfragen und deren Bearbeitung sowie die anschließende Verknüpfung der Ergebnisse ermöglichen die methodische Bearbeitung der Forschungsergebnisse.

#### Sub-Forschungsfrage 1:

***Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte?***

Die Bearbeitung dieser Sub-Forschungsfrage erfolgt zunächst mittels einer theoretischen Einordnung. In einer anschließenden empirischen Forschung wird ein qualitativer Einblick in die Motive von Führungskräften erfolgen und mit der Theorie abgeglichen werden.

#### Sub-Forschungsfrage 2:

***Inwieweit kennen Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht, also die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?***

Auf der Grundlage der Ergebnisse zu Sub-Forschungsfrage 1 erfolgt in der bereits erwähnten empirischen Datenerhebung zudem eine Befragung, um den Kenntnisstand der Führungskräfte zu ermitteln. Befragt werden hierzu eine geeignete Anzahl an Führungskräften in Banken.

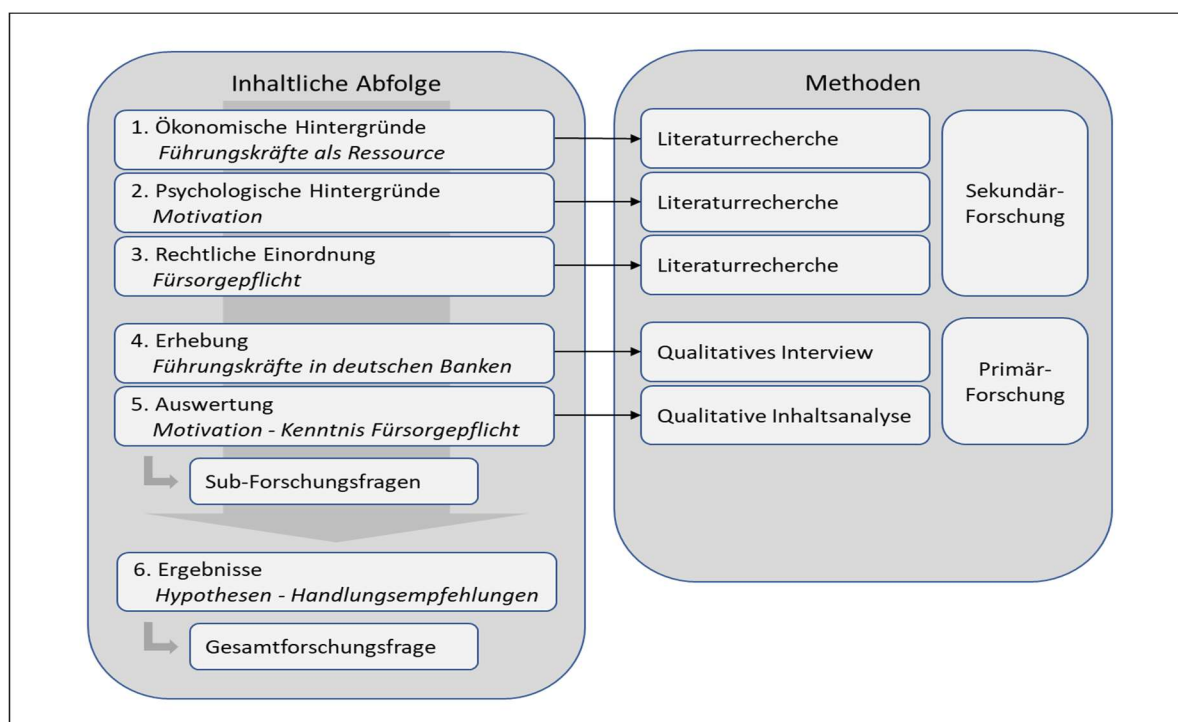
### Sub-Forschungsfrage 3:

***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?***

Aus der Auswertung der erhobenen Daten zu den **Sub-Forschungsfragen 1, 2 und 3** sollen zunächst Antworten auf diese Fragen gegeben werden. Soweit möglich, sollen im Anschluss eigene Hypothesen aufgestellt werden. Abschließend werden Empfehlungen abgeleitet, welche ressourcenpolitischen Maßnahmen Banken ergreifen können, um neue Führungskräfte zu gewinnen bzw. bereits in der Organisation befindliche Führungskräfte zu entwickeln und letztendlich zu binden. Diese Abhandlung wird der Beantwortung der Gesamtforschungsfrage gleichzusetzen sein.

## 1.3 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise im Rahmen dieser Forschung erstreckt sich über sechs Schritte. Eine Übersicht über die forschungstheoretische Vorgehensweise dieser Arbeit zeigt die folgende Abbildung 1:



**Abbildung 1: Vorgehensweise zur Forschung**

Quelle: eigene Darstellung

### Schritt 1

In einem ersten Schritt werden die für diese Arbeit wesentlichen ökonomischen Hintergründe für den Bankensektor in Deutschland sowie die Führungskräfte als personelle Ressource dargestellt.

### Schritt 2

Anschließend werden auf Grundlage der psychologischen Grundlagen die Beweggründe für Führungskräfte mit Hilfe der entsprechenden Theorien zur Motivation aufgezeigt. Hier werden auch die theoretischen Hintergründe zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage beleuchtet.

### Schritt 3

Im dritten Schritt erfolgt die Darstellung der rechtlichen Hintergründe zur Fürsorgepflicht von Führungskräften in Banken und der damit verbundenen Haftungsrisiken. Zudem wird das Augenmerk auf die Grundlagen zum Gesundheitsbegriff, der Gegenstand der Fürsorgepflicht ist, gelegt. Dieser Schritt trifft daher die Vorbereitung zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage.

Innerhalb der Schritte 1 bis 3 werden außerdem die relevanten Begriffe vor dem Hintergrund des Zwecks dieser Arbeit definiert und eingegrenzt. Als Grundlage für die ersten drei Schritte dienen Daten, die mit Hilfe einer Literaturrecherche im Rahmen der Sekundärforschung erhoben werden.

### Schritt 4

Um tiefergehende Antworten auf die Forschungsfragen

- *Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte?*
- *Inwieweit kennen Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht, also die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter?*
- *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?*

zu erhalten, wird in einem vierten Schritt eine Primärforschung durchgeführt. Mittels eines zu entwickelnden Leitfadens werden ausgewählte Führungskräfte aus Banken in Deutschland befragt.

### Schritt 5

Es folgt eine fachgerechte Auswertung der im Rahmen der Interviews gewonnenen Daten.

### Schritt 6

Aus den in den Schritten 4 und 5 ermittelten und ausgewerteten Daten werden abschließend bewertet. Wenn möglich, werden zunächst als erstes Ergebnis zusammenfassende Hypothesen formuliert. Hiernach werden personalpolitische Maßnahmen zur Verbesserung der Besetzungsqualität von Führungspositionen in deutschen Banken, also zur übergeordneten Gesamtforschungsfrage, abgeleitet.

## **1.4 Gliederung der Arbeit**

Nach einer Beschreibung der Problemstellung in Kapitel 1.1 wurden in Kapitel 1.2 die Ziele dieser Arbeit dargestellt. Hieraus wurde eine übergeordnete Gesamtforschungsfrage abgeleitet. Eine weitere Aufgliederung der Gesamtforschungsfrage in drei Sub-Forschungsfragen ermöglicht nunmehr eine Strukturierung und dient damit einer wissenschaftlichen Vorgehensweise.

Die Kapitel 2 bis 5 liefern die theoretischen Hintergründe zum Forschungsgegenstand und grenzen ihn für die Zwecke dieser Forschung ein. Diese Kapitel zu den ökonomischen, psychologischen, rechtlichen und medizinischen Grundlagen bilden die Basis für die Bestimmung der zu befragenden Personen, die wissenschaftlich-methodische Vorgehensweise und Inhalte dieser Arbeit.

In Kapitel 6 wird die empirische Datenerhebung dargestellt. Neben dem Untersuchungsdesign, Überlegungen zur Forschungsmethode und Datenerhebung werden praktische Überlegungen zur Forschung angestellt. Es werden jeweils die forschungstheoretischen und methodischen Ansätze dieser Arbeit dargestellt und hiernach die Auswahl der Untersuchungsform begründet. Dies erstreckt sich über die Untersuchungsform, die Erhebungsmethoden, den Stichprobenplan (mit Umfang) sowie die Dokumentation des Verfahrens.

Kapitel 7 zeigt die Auswertung der Daten und reicht von methodischen Darstellungen zur Auswertung bis zur Darstellung und Begründung der ausgewählten Auswertungsmethoden.

Eine Diskussion der Ergebnisse erfolgt für die jeweils angewandten Methoden in Kapitel 8. Zudem werden die Gütekriterien der empirischen Forschung an die Ergebnisse angelegt.

Im neunten Kapitel werden dann die Ergebnisse als Antwort auf die Forschungsfragen 1 bis 3 zusammengefasst und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Besetzungsqualität von Führungspositionen in deutschen Banken gegeben. Die Arbeit schließt mit einer kritischen

Betrachtung und einer Evaluation der gesamten Untersuchung der wissenschaftlichen Vorgehensweise ab. Dabei werden auch etwaige Probleme berücksichtigt und weitergehende Forschungsfragen abgeleitet.

In Kapitel 10 wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse abgeschlossen.

## 2 Ökonomische Hintergründe

### 2.1 Der Bankensektor in Deutschland

Das Finanzsystem in Deutschland kann als basiertes Finanzsystem verstanden werden. Unternehmen der deutschen Volkswirtschaft finanzieren sich vornehmlich über Banken (Hausbankprinzip) und nicht am Markt, beispielsweise mittels Anleihen oder Founding-Modellen. Die Beziehung zwischen Privathaushalten und Bank kann ebenfalls als Hausbankprinzip beschrieben werden. Dies bedeutet, dass eine enge Beziehung zwischen Kunde und Bank („know-your-customer“) besteht. (Rönnberg, 2016)

Banken sind Unternehmen, die geld- und kreditbezogene Dienstleistungen erstellen. Sie haben eine besondere volkswirtschaftliche Relevanz, da sie einen Liquiditätsausgleich zu den Werteströmen schaffen, die durch Sachgüter und Dienstleistungen, beispielsweise durch Unternehmungen, erzeugt werden. Banken haben zudem eine wichtige einzelwirtschaftliche Funktion, indem sie natürlichen und juristischen Personen anbieten, liquide, monetäre Mittel zu verwahren, zu tauschen oder räumlich zu übertragen. Des Weiteren haben sie typischerweise Finanzierungsfunktionen, d. h. sie überlassen Dritten Geld in Form von Krediten. (Hellenkamp, 2015)

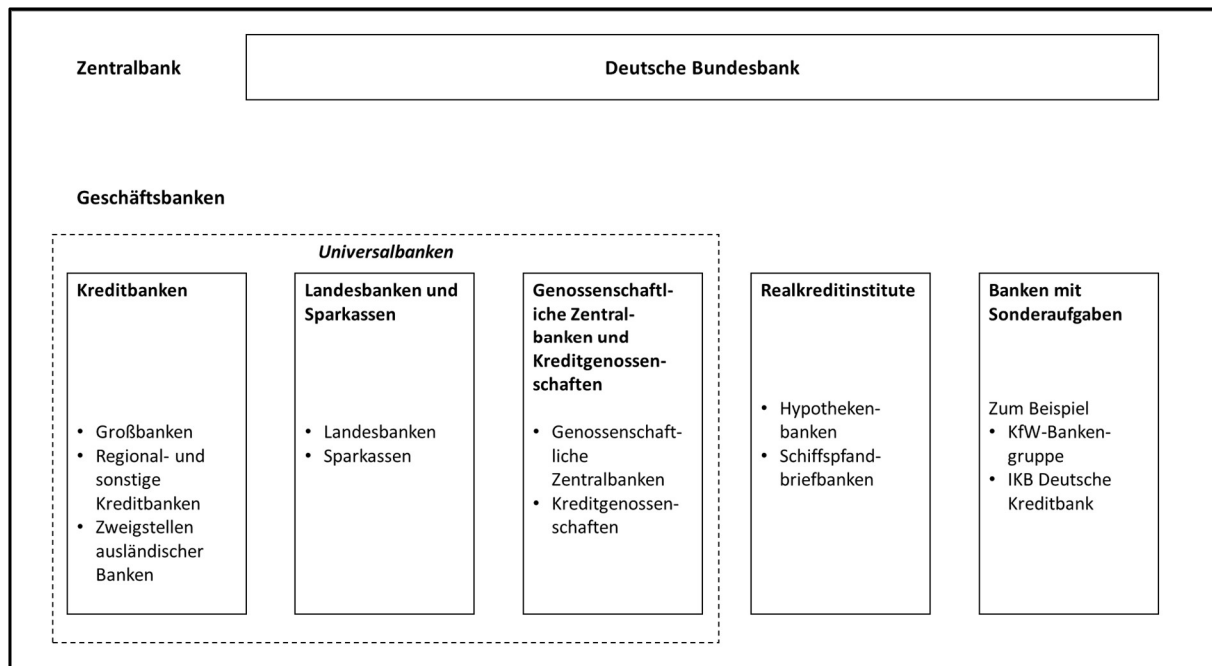
Eine einheitliche Definition des Begriffes „Bank“ gibt es in der bankwirtschaftlichen Literatur nicht. Während die juristische Definition im Gesetz über das Kreditwesen (KWG) festgelegt wurde, ist für die wirtschaftswissenschaftliche Arbeit eine ökonomische Definition des Begriffes „Bank“ hilfreich. (Varmaz, 2006)

Die wissenschaftlich benutzten Definitionen variieren je nach Standpunkt und/oder Ziel einer Arbeit. Für diese Arbeit erscheint es daher zweckmäßig, den Bankbetrieb aus einer juristischen und einer ökonomischen Sichtweise zu betrachten, da beide den Fortgang der Arbeit beeinflussen.

Das Bankensystem in Deutschland gliedert sich in zwei Ebenen. Die erste Ebene wird von der Deutschen Bundesbank gebildet, die die Funktionen einer Notenbank und einer Zentralbank innehat. Ihre Aufgabenbereiche sind u.a. die Gewährleistung des Bargeldumlaufs und die Refinanzierung des gesamten Bankensystems im Sinne einer „Bank der Banken“. Auf der zweiten Ebene finden sich die Geschäftsbanken. (Ford, 2009)

Diese bilden ein Universalbanksystem, das typischerweise alle Finanzdienstleistungen durch alle Institute anbietet und nur in geringem Maße Spezialbanken einbezieht, deren Leistungsangebot auf einzelne Finanzdienstleistungen konzentriert ist. (Rönnberg, 2016)

Eine Orientierung zum deutschen Bankensystem bietet die folgende Abbildung 2:



**Abbildung 2: Übersicht über das Bankensystem in Deutschland**

Quelle: (Ford, 2009)

### 2.1.1 Besonderheiten der deutschen Kreditwirtschaft

Das Bankensystem in Deutschland ist komplex und stark reguliert. (Schröder, 2021) Es besteht aus einer Vielzahl von Banken, die sich in drei Hauptsäulen unterteilen: private Geschäftsbanken, öffentlich-rechtliche Banken und Genossenschaftsbanken. (Rönneberg, 2016) Kennzeichnend ist die Beschreibung als 3-Säulen-Modell, wobei sich die drei Bankarten (Säulen) auf private Banken, Volksbanken (Genossenschaftliche Banken) und öffentlich-rechtliche Banken (Landesbanken und Sparkassen) erstrecken. (Rönneberg, 2016)

#### Private Geschäftsbanken:

Diese Banken sind in privater Hand und verfolgen in erster Linie das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften. Sie bieten eine breite Palette von Finanzdienstleistungen an, darunter Privatkundengeschäft, Unternehmensfinanzierung und Investmentbanking. Zu den größten privaten Geschäftsbanken in Deutschland gehören: (Gilquin, 2014)

- Deutsche Bank
- Commerzbank
- Unicredit Bank (HypoVereinsbank) (Gilquin, 2014)

Diese Banken sind in der Regel international tätig und nehmen an globalen Finanzmärkten teil. (Gilquin, 2014)

Öffentlich-rechtliche Banken:

Diese Banken haben einen besonderen Auftrag zur Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Die größten Akteure in diesem Bereich sind: (Gilquin, 2014)

- Sparkassen: Sparkassen sind kommunale Banken, die traditionell auf lokale Märkte konzentriert sind. Sie bieten Dienstleistungen für Privatkunden sowie kleine und mittlere Unternehmen an.
- Landesbanken: Diese agieren als regionale Großbanken und nehmen auch überregionale und internationale Aufgaben wahr. Sie unterstützen Sparkassen und sind oft in das Fördergeschäft eingebunden.
- KfW Bankengruppe: Diese Förderbank befindet sich im Besitz des Bundes und der Länder. Ihr Auftrag ist die Förderung von wirtschaftlicher Entwicklung, Nachhaltigkeit und sozialer Infrastruktur, insbesondere durch zinsgünstige Kredite. (Gilquin, 2014)

Genossenschaftsbanken:

Genossenschaftsbanken sind Mitgliedsorganisationen, die den Interessen ihrer Mitglieder verpflichtet sind. Beispiele für solche Banken sind: (Gilquin, 2014)

- Volksbanken und Raiffeisenbanken: Diese Banken gehören den Mitgliedern und verfolgen das Ziel, diese wirtschaftlich zu fördern. Sie bieten ähnliche Dienstleistungen wie die privaten Banken und Sparkassen an, jedoch mit einem stärker genossenschaftlichen Fokus. (Gilquin, 2014)

Derzeit existieren in Deutschland 295 private Banken, darunter nur zwei internationale Großbanken (Deutsche Bank und Commerzbank). Die Deutsche Bank ist das einzige deutsche Institut auf der Liste der 28 als global systemrelevant eingestuften Banken. (Gilquin, 2014)

Bei den öffentlich-rechtlichen Instituten handelt es sich einerseits um die Sparkassen (insgesamt 423), die sich in kommunaler Trägerschaft befinden, und andererseits um die Landesbanken, die als Dienstleister und Girozentralen der Sparkassen fungieren und von den Ländern und Sparkassen getragen werden. Ferner besitzen die Sparkassen ein bundesweit tätiges Wertpapierhaus, die DekaBank. Die 1102 Genossenschaftsbanken und ihre beiden genossenschaftlichen Zentralbanken (DZ Bank und WGZ Bank) gehören ihren Mitgliedern. (Gilquin, 2014)

Das deutsche Bankensystem wird stark reguliert (Schröder, 2021). Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ist die zentrale Aufsichtsbehörde, die zusammen mit der Deutschen Bundesbank und der Europäischen Zentralbank (EZB) die Stabilität des Bankensystems überwacht. Nach der Finanzkrise wurde die Aufsicht auf europäischer Ebene

durch den Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (SSM) verstärkt, der unter der Federführung der EZB steht. (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2022)

Die Bankenlandschaft in Deutschland zeichnet sich durch eigene Strukturmerkmale aus. (Schüller & Schneider, 2006)

#### Universalbankenprinzip:

Die meisten deutschen Banken agieren als Universalbanken, was bedeutet, dass sie eine breite Palette von Dienstleistungen anbieten, einschließlich Privat- und Firmenkundengeschäft, Investmentbanking und Vermögensverwaltung. (Börner, 2018)

#### Dezentrale Struktur:

Besonders Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben eine dezentrale Struktur, bei der viele unabhängige Institute auf lokaler Ebene operieren. (Auerbach, 2009)

#### Systemrelevanz:

Einige Banken, insbesondere große Geschäftsbanken und Landesbanken, gelten als systemrelevant und erhalten in Krisenzeiten nötigenfalls staatliche Unterstützung, da ihr Zusammenbruch gravierende Auswirkungen auf das Finanzsystem hätte. (Rudolph, 2014)

### 2.1.2 Herausforderungen und Entwicklungen in der Bankenwelt

Das deutsche Bankensystem steht vor verschiedenen Herausforderungen, darunter schwankende und mitunter niedrige Zinssätze, zunehmender Wettbewerb (Smeets et al., 2023), beispielsweise durch Fintech-Unternehmen (Bramberger, 2019) sowie einem anhaltenden Konsolidierungsprozess (Gilquin 2014). Hinzu kommt die Digitalisierung nicht zuletzt auch durch die der Nutzung von Künstlicher Intelligenz (Friedrich et al., 2021) sowie strengere regulatorische Anforderungen (Schröder, 2021). Zudem werden die Banken in Deutschland von den Entwicklungen zur Nachhaltigkeit (Klagge, 2023) sowie von der demografischen Situation, namentlich der damit verbundenen Alterung der deutschen Bevölkerung vor große Herausforderungen gestellt (Leibert, 2024).

Den größten Einfluss auf die Zinsentwicklung in Deutschland hat die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Die Zinsen sind nach langer Phase der Niedrigzinspolitik der EZB seit Mitte 2022 wieder angestiegen. Eine Prognose zur Zinsentwicklung lässt vermuten, dass die sinkende Inflation zum erneuten Sinken des Zinsniveaus führen könnte. (Statista, 2024a)

Die aktuelle Wettbewerbssituation im Bankenbereich bedarf moderner Wettbewerbsstrategien einschließlich deren Reflexion. Dabei steht die Weiterentwicklung möglicher erfolgversprechender Wege im Wettbewerb im Focus (Smeets et al., 2023). Dieser Wettbewerb öffnete sich nach einer Liberalisierung der Finanzmärkte (Plasa, 2023) und ließ den Markteintritt von Kreditinstituten und von Fintech-Unternehmen zu (Bamberger 2019).

Gleichzeitig gibt es eine laufende Konsolidierung, bei der Banken fusionieren oder sich aus bestimmten Geschäftsbereichen zurückziehen, um wettbewerbsfähiger zu bleiben. Der deutsche Bankensektor unterlag seit Beginn der 2000er Jahre einer kontinuierlichen Konsolidierung. Vor allem im Bereich der Landesbanken und Genossenschaftsbanken lag ein Schwerpunkt, wobei die Zusammenlegung der Landesbanken durch die Krise beschleunigt wurde. (Gilquin 2014)

„Die Zahl der Kreditinstitute ist von 3000 (2000) auf 2053 (2012) gesunken. Trotzdem ist diese Zahl weiterhin hoch: 2,5 auf 100 000 Einwohner in Deutschland gegenüber 1,0 in Frankreich. Gleichzeitig ist die Konzentration des deutschen Bankensektors gering: Die Bilanzsumme der fünf größten Banken entspricht nur der Hälfte des gesamten Bankensektors, während sie bei den fünf größten Banken in Frankreich rund 80% des Sektors umfasst.“ (Gilquin 2014)

Trotz eines Konsolidierungsprozesses ist die Bankendichte in Deutschland hoch. Während Deutschland wegen seiner wirtschaftlichen Stärke in Europa häufig als Vorbild gilt, weist ein Teil des deutschen Bankensektors seit der Finanzkrise erhebliche Schwächen auf. Im Folgenden werden die Entwicklungen dieses Sektors in den letzten zehn Jahren nachgezeichnet. (Gilquin 2014)

Zunächst stehen die Verschlinkung interner Prozesse sowie die Auslagerungen nicht länger zum Kerngeschäft zählender Dienste an Dritte ebenso im Fokus wie die Digitalisierung der Kundenschnittstellen durch Internetbanking, Smartphones, Wallet Apps oder Personal Finance Tools. (Brühl, 2018)

Geschäftsführer von Banken sehen, dass Künstliche Intelligenz (KI) tiefgreifende Änderungen in den Geschäftsfeldern und der Ausgestaltung von Banken bewirken werden. Die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten zeigen, dass KI zukunftsgerichtet ist. Es zeichnet sich ein Trend zur vollständigen Digitalisierung von Prozessen in Banken ab und schafft neue Möglichkeiten für eine weitere Automation. (Friedrich et al., 2021)

Vor dem Hintergrund der globalen Bankenkrise 2008 (Alesina et al., 2008) wurde diese gegenseitige Abhängigkeit von Staat und Banken besonders deutlich (Sauga & Weidenfeld, 2012). Es brauchte eine wirksame europäische Bankenaufsicht (Sauga & Weidenfeld, 2012).

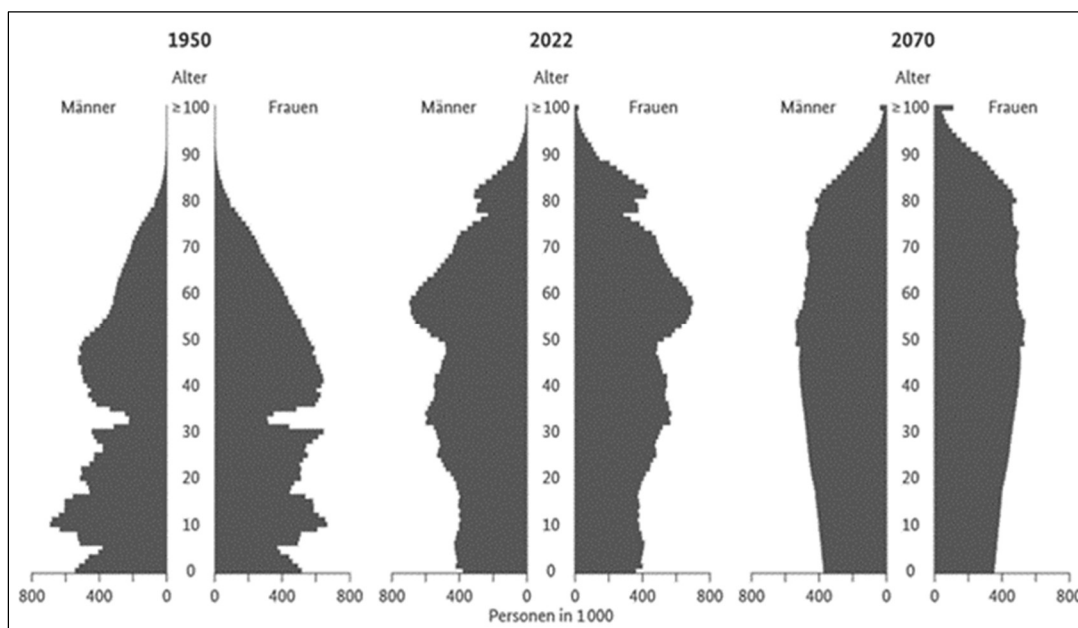
Aus gesamtwirtschaftlichen Gründen ist ebenfalls eine effiziente nationale Bankenaufsicht notwendig. (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021)

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ist als national zuständige Behörde (National Competent Authority – NCA) ein wichtiger Teil der nach der Finanzmarktkrise neu aufgestellten europäischen Bankenaufsicht. Sie beaufsichtigt in Deutschland derzeit insgesamt 1.740 Banken und 674 Finanzdienstleistungsinstitute. (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021)

Das deutsche Bankensystem ist robust und spielt die entscheidende Rolle bei der Finanzierung der Wirtschaft. Es steht jedoch vor der Aufgabe, sich den sich wandelnden Marktbedingungen anzupassen. Dies könnte beispielsweise hinsichtlich neuer Entwicklungen, wie nachhaltige und ethische (Des-) Investitionen, die im Kontext der Diskussionen zum Klimawandel stehen sowie weiterer ökologischer Krisen und sozialer Probleme, geschehen. (Klagge, 2023)

Ein Trend in der soziokulturellen Umwelt in Deutschland liegt in der Alterung der Bevölkerung. Vor allem im Personalbereich ist vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung mit deutlichen Herausforderungen zu rechnen: z.B. Schwierigkeiten geeignete Bewerbende zu finden. Anpassung der Arbeitsplätze und Prozesse an Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer. Andererseits gibt es im jüngeren Bereich eine wachsende mobile und flexible Gruppe von Mitarbeitenden, die ohne Bindungen räumlich unabhängig ist und flexibel auf hohe Arbeitsbelastungen reagieren kann. (wpgs, o. J.)

Die folgende Darstellung (Abbildung 3) verdeutlicht die historische und künftige Altersstruktur in Deutschland:



**Abbildung 3: Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 1950 - 2070**

Quelle: (Statistisches Bundesamt, 2022)

Die sinkenden Prognosen zu den demografischen Zahlen zeigen, dass Deutschland in besonderem Maße vom demografischen Wandel betroffen ist. Die Alterung beeinflusst die Arbeitsmärkte und stellt eine Herausforderung für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften dar. (Leibert, 2024)

## **2.2 Führungskräfte als Ressource**

Ressourcen sind Bestände und Mittel, die bestimmten Zielen und Zwecken dienen, wie der Erstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. In der Wirtschaft gehören immaterielle und materielle Güter wie Betriebsmittel, Geld, Energie, Rohstoffe und Menschen dazu. Natürliche Ressourcen entstammen der Natur, personelle Ressourcen werden in Organisationen von der Mitarbeiterschaft (und gegebenenfalls von Hilfskräften) gebildet, die für eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zur Verfügung stehen. (Bendel, 2022)

Personalmanagement kann als soziale Betriebsführung gesehen werden, die dann abgegrenzt werden kann von der technischen und wirtschaftlichen Betriebsführung (Klimecki & Gmür, 2005b). Aus Ressourcensicht kann man das Personalmanagement als elementaren Produktionsfaktor zur Erbringung von Arbeitsleistungen und als dispositiven Faktor, der die Unternehmensführung und Unternehmensplanung beeinflusst, sehen (Steffens, 2012).

Mitarbeitende und Führungskräfte sind durch ihre Motivation, Qualifikation und Innovationskraft ein wichtiges Glied der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Personelle Ressourcen sind (vor allem in Führungspositionen) Schlüsselressourcen und können einen Wettbewerbsvorteil darstellen. (Pietsch, 2017)

Mitarbeitende bzw. ihre individuellen Fähigkeiten und spezifischen Kompetenzen können den strategisch besonders wichtigen Ressourcen von Unternehmen zugeordnet werden. (Hausmann, 2013)

Die Betrachtung von Führungskräften als (strategische) Ressourcen bezieht sich auf die Anerkennung ihres strategischen Werts und als elementarer Produktionsfaktor für das Unternehmen. Führungskräfte sind nicht nur in ihrer Funktion als Manager wichtig, sondern werden auch als entscheidende Ressourcen betrachtet, die das Unternehmen auf vielfältige Weise beeinflussen. (Steffens & Gerhard, 2012)

Unter dem Begriff der Führungskraft lassen sich Personen mit Personal- und Sachverantwortung verstehen. Sie können aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie Einfluss auf operative Leistungserstellungsprozesse (Performanz Management) und auf die strategische Unternehmensentwicklung nehmen. (Bartscher, 2018)

Führungskräfte besitzen besonderes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die für den Unternehmenserfolg essenziell sind. Sie setzen Strategien um, treffen wichtige Entscheidungen und prägen die Unternehmenskultur. (P. M. Fischer, 2007)

Die spezifischen Fachkenntnisse und umfangreichen Erfahrungen von Führungskräften helfen dabei, (komplexe) Probleme zu lösen und Vorteile im Wettbewerb zu schaffen (Hilgemeier, 2015). Führungskräfte bringen oft Know-how aus früheren Tätigkeiten und Netzwerken ein, die die Unternehmensstrategie beeinflussen (Sagmeister, 2015).

Führungskräfte motivieren und leiten Teams, steuern Projekte und gestalten die Unternehmenszukunft. Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern, im Delegieren von Aufgaben sowie im Konfliktmanagement sind entscheidend für den Erfolg. (Steffens & Gerhard, 2012)

Führungskräfte treiben Innovationen voran und sind zentrale Akteure im Veränderungsmanagement. Sie müssen Veränderungen in Märkten erkennen und darauf reagieren, indem sie die Organisation anpassen und Mitarbeitende durch Veränderungsprozesse führen. (Kauffeld & Frieling, 2009)

Führungskräfte prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten die Unternehmenskultur. Sie vermitteln Werte und setzen Standards, die das Arbeitsklima und die Leistung der Mitarbeiter beeinflussen. (Herget, 2020)

Die Identifikation und Entwicklung von Führungskräften als Ressource erfordern gezielte Strategien. Unternehmen müssen sicherstellen, dass Führungskräfte kontinuierlich geschult und unterstützt werden, um mit den dynamischen Anforderungen der Geschäftswelt Schritt zu halten. (Travers, 2024)

Durch diese multifunktionale Rolle sind Führungskräfte eine zentrale Ressourcen, die wesentlich zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beitragen (Doerfler, 2014). Führungskräfte sind interpersonell, informationsorientiert und entscheidungsorientiert und befinden sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Mitarbeitern, Team, Kollegen auf gleicher Ebene sowie der eigenen Person. (Steffens, 2012)

### 2.2.1 Besonderheiten der Personalpolitik bei Banken

Die Personalpolitik in Banken weist spezifische Besonderheiten auf, die durch regulatorische Anforderungen, technischen Fortschritt, branchenspezifische Risiken und einem hohen Wettbewerbsdruck geprägt sind. Dies beeinflusst sowohl die Personalbeschaffung als auch die Mitarbeiterführung, Vergütungssysteme und Personalentwicklung. (Kirmße, 2017)

Im Folgenden werden die zentralen Aspekte der Personalpolitik in Banken dargestellt und wissenschaftlich fundiert erläutert.

Banken unterliegen strengen gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, die auch ihre Personalpolitik beeinflussen. Institutionen wie die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Deutschland oder die Europäische Zentralbank (EZB) verlangen, dass Kreditinstitute sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden – insbesondere in Schlüsselpositionen – zuverlässig und qualifiziert sind. Dies betrifft z. B. Anforderungen an die „Fit and Proper“-Regeln für Manager, die Eignung und Zuverlässigkeit voraussetzen. (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2023)

Derartige regulatorische Anforderungen beschränken den Handlungsspielraum der Banken in der Personalpolitik und erhöhen den Bedarf an kontinuierlicher Überprüfung und Weiterbildung des Personals. (Kirmße, 2017)

Die Finanzbranche ist durch hohe Risiken gekennzeichnet, weshalb Banken ein starkes Augenmerk auf Compliance legen müssen. Compliance betrifft die Einhaltung interner und externer Vorschriften, die insbesondere zur Vermeidung von Rechtsverstößen und Reputationsschäden dienen. Entsprechend ist die Schulung von Mitarbeitern in diesen Bereichen essenziell. „Compliance-Kultur“ und „Risikomanagement-Kultur“ sind zentrale Themen der Personalentwicklung, da Verstöße gravierende Folgen haben können. (Moore & Mills, 2020)

Die Bankenbranche verlangt von ihren Mitarbeitern häufig spezifische Fachkenntnisse, insbesondere in Bereichen wie Risikomanagement, Finanzanalyse und regulatorischen Vorgaben. Insbesondere durch die technologische Weiterentwicklung und die Digitalisierung verändern sich die Anforderungen an diese Qualifikationen stetig. Es zeigt sich, dass Banken zunehmend auf spezialisierte Weiterbildungsmaßnahmen setzen müssen, um den wachsenden Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. (Wagner & Weitzel, 2022)

Ein weiteres Merkmal der Personalpolitik in Banken ist das Vergütungssystem. Variable Vergütungsbestandteile wie Boni sind weit verbreitet und oft leistungsabhängig ausgestaltet. Studien zeigen jedoch, dass diese Systeme auch negative Anreize setzen können, die zu exzessivem Risikoverhalten führen. (Fahlenbach & Schulz, 2011)

Nach der Finanzkrise 2008 wurden daher verstärkt regulatorische Eingriffe vorgenommen, um beispielsweise übermäßige Bonuszahlungen zu begrenzen und die langfristige Stabilität der Banken zu gewährleisten. (European Banking Authority, 2022)

Die fortschreitende Digitalisierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalpolitik von Banken. Die Automatisierung von Prozessen, z. B. im Bereich der Kreditvergabe oder der

Kundenberatung, verändert die Arbeitsplätze in der Branche grundlegend. Dies führt zu einer Verschiebung von Aufgaben hin zu komplexeren, analytischen Tätigkeiten, die menschliche Fähigkeiten in den Vordergrund rücken. Dadurch steigt der Bedarf an digitaler Expertise, und die Anforderung an die Qualifikation der Mitarbeiter verändert sich rasant. (Brynjolfsson et al., 2018)

Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, insbesondere in technologieaffinen Bereichen, ist in der Bankenbranche besonders intensiv. Das Employer Branding, also die Positionierung der Bank als attraktiver Arbeitgeber, spielt dafür eine zentrale Rolle. Studien zeigen, dass Banken vermehrt auf flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice und Work-Life-Balance setzen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. (Gallardo-Gallardo et al., 2013)

Viele Banken operieren global, was eine international ausgerichtete Personalstrategie erforderlich macht. Diese bezieht sich sowohl auf die Rekrutierung internationaler Talente als auch auf die Entsendung von Führungskräften in andere Länder. Die Entwicklung internationaler Managementfähigkeiten und interkultureller Kompetenzen ist daher ein zunehmend wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung in Banken. (Stahl et al., 2012)

Die Herausforderungen der Personalpolitik für Banken besteht überdies im hohen Anteil älterer Mitarbeitenden (30% zwischen 50 und 65 Jahren), in den treibenden Trends (Digitalisierung, Globalisierung etc.) sowie im deutlichen Führungskräftemangel. Zudem gewinnt das Gesundheitsmanagement an Bedeutung. Denn die Gesundheit der Mitarbeitenden wirkt auf Kosten, auf die Motivation und die sonstige Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ein. Zudem hat ein Führungsstil, der auf Vertrauen und gegenseitige Achtung beruht eine positive Wirkung auf das Wohlbefinden der Angestellten. (Steffens & Gerhard, 2012)

Für diese Arbeit wäre es hilfreich gewesen, auf bestehende Daten zugreifen zu können, die zeigen, wie viele Führungskräfte in deutschen Banken eingestellt sind, um ein Gespür für die Grundgesamtheit des Forschungsobjektes zu bekommen. Es gibt jedoch keine zentrale Statistik, die diese Zahlen liefern könnte und eine Erhebung im Rahmen dieser Arbeit wäre deutlich zu aufwendig gewesen.

Die Personalpolitik in Banken ist zusammenfassend durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die sowohl auf regulatorische Anforderungen als auch auf zusätzliche spezifische Herausforderungen der Branche zurückzuführen sind. Die Compliance-Anforderungen, das Risikomanagement, die Digitalisierung und die internationale Ausrichtung erfordern spezifische Maßnahmen in der Personalentwicklung. Gleichzeitig müssen Banken attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um im Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte bestehen zu können.

### 2.2.2 Personalauswahl von Führungskräften

Die Personalauswahl von Führungskräften stellt eine der zentralen Aufgaben des Personalmanagements dar, da Führungskräfte erheblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung und den Erfolg eines Unternehmens haben. In der Praxis wird bei der Auswahl von Führungskräften ein mehrstufiger und systematischer Prozess angewendet, um sicherzustellen, dass die Kandidaten sowohl über die erforderlichen Fachkompetenzen als auch über die nötigen Führungseigenschaften verfügen. (Kanning, 2023)

Ein erster Schritt in der Personalauswahl ist die Erstellung eines detaillierten Anforderungsprofils. Dieses definiert die fachlichen und persönlichen Kompetenzen, die eine Führungskraft besitzen sollte. Moderne Führungstheorien betonen, dass neben Fachwissen und Erfahrung auch „Soft Skills“ wie emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz entscheidend sind. (Boyatzis, 2008)

Seit etwa der Nachkriegszeit, waren für die Besetzung von Führungspositionen vor allem Fachwissen und Erfahrung von Bedeutung. Zusätzlich wurden bis in die 80er Jahre formelle Kriterien, etwa Bildungsabschlüsse hinzugenommen. Seit den 80er Jahren spielen ebenso normative Aspekte eine Rolle, um die Zuverlässigkeit der Arbeitsdisziplin einschätzen zu können. Hierzu wurden soziale Hintergrundmerkmale, wie Lebensstil, Herkunft oder Sprachverhalten, einbezogen. Später wurden weitere Persönlichkeitsmerkmale hinzugenommen. Ziel war es stets, Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit im Verhalten der Führungskraft sicherzustellen. Denn Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungskräften erzeugen Kosten. Somit sind geeignete Verfahren zur Auswahl von Führungskräften notwendig, um ein umfassendes Bild der Persönlichkeit zu liefern. (Schneider, 1993)

Personalauswahlverfahren dienen der Auswahl von Bewerbern, die die Anforderungen der zu besetzenden Stellen am besten erfüllen. Sie dienen der Überprüfung der Faktoren Leistungsfähigkeit (Anforderungen vs. Fähigkeiten), Leistungswille (Rollenerwartung des Unternehmens erfüllen), Entwicklungsmöglichkeiten (Ausbildungsmaßnahmen zur Erlangung der geforderten Kompetenzen) sowie Leistungspotential (für später höhere Aufgaben, z.B. Führungsaufgaben). (Thommen et al., 2020)

Eine der häufigsten Methoden zur Auswahl von Führungskräften sind Assessment-Center. Diese Verfahren kombinieren verschiedene diagnostische Methoden, wie z. B. Rollenspiele, Fallstudien, Präsentationen und Gruppenübungen, um das Verhalten der Kandidaten in realistischen Führungssituationen zu testen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Assessment-Center insbesondere in der Bewertung von sozialen Kompetenzen und

Führungsfähigkeiten effektiver sind als reine Interviews (Schuler, 2014). Assessment-Center sind auch als Einzel-Assessment möglich. Dabei werden oftmals auch Arbeitsproben erstellt (Schneider, 1993)

Zusätzlich werden häufig psychometrische Tests eingesetzt, um Persönlichkeitsmerkmale und kognitive Fähigkeiten zu messen. Diese Tests erfassen u. a. die Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit sowie die emotionale Stabilität, die für Führungspositionen von großer Bedeutung sind. (Judge et al., 2002)

Interviews bleiben demnach ein wichtiger Bestandteil der Personalauswahl von Führungskräften. Hier werden oft strukturierte Interviews verwendet, um sicherzustellen, dass alle Kandidaten nach einheitlichen Kriterien bewertet werden. Strukturierte Interviews zeichnen sich durch vordefinierte Fragen aus, die auf dem Anforderungsprofil basieren. Sie ermöglichen es, vergleichbare Daten über alle Kandidaten zu sammeln. (Cortina et al., 2000) Simulationsbasierte Verfahren, wie etwa Fallstudien oder Planspiele, werden ebenfalls häufig eingesetzt, um die Entscheidungs- und Problemlösekompetenzen der Kandidaten zu testen. Sie simulieren reale Geschäftssituationen, in denen die Kandidaten ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen müssen. All diese Verfahren haben sich als valide Indikatoren für den späteren beruflichen Erfolg erwiesen. (Lievens & Patterson, 2011)

Es besteht die Herausforderung, die richtigen Zusammenstellungen der dargestellten Auswahlinstrumente zu finden. (Schneider, 1993)

Als Sonderform für die Identifikation geeigneter Kandidaten (besonders für die Besetzung von Führungsstellen) kann das Talentmanagement gesehen werden. Talente werden aus den eigenen Reihen des Unternehmens heraus identifiziert und auf künftige Aufgaben vorbereitet. Insbesondere kann hier auch die Persönlichkeitsentwicklung in den Fokus genommen werden (Ritz & Thom, 2011). Ziel ist es dabei, mit Hilfe des Talentmanagements, Höchstleister und Potentialträger zu identifizieren und die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben, beispielsweise als Führungstalent. (Senger & van Balfort, 2019)

Neben den fachlichen und persönlichen Kompetenzen wird in der modernen Personalauswahl auch der „Cultural Fit“ – also die Passung des Kandidaten zur Unternehmenskultur – betont. Studien zeigen, dass Führungskräfte, die gut zur Kultur eines Unternehmens passen, tendenziell erfolgreicher sind und länger im Unternehmen verbleiben. (Kristof-Brown et al., 2005)

Zur Personalauswahl bei Führungskräften gehört die Qualifizierung und Entwicklung der Persönlichkeit des Bewerbers. Es bestehen besondere Anforderungen an die Persönlichkeit als Führungskraft (Schneider, 1993)

Ein zentraler strategischer Aspekt bei der Auswahl von Führungskräften ist die Entscheidung, ob die Position intern besetzt oder durch externe Kandidaten besetzt werden soll. Interne Beförderungen haben den Vorteil, dass die Kandidaten das Unternehmen bereits kennen und oft schneller in ihre neue Rolle hineinwachsen. Externe Kandidaten hingegen bringen frische Perspektiven und neue Ideen mit ins Unternehmen (Bidwell, 2011).

Studien zeigen, dass externe Kandidaten häufiger strategische Veränderungen vorantreiben, während intern Beförderte bestehende Strukturen meist besser stabilisieren können. (Greve & Ruigrok, 2010)

Eine Herausforderung in der Führungskräfteauswahl ist die Vermeidung von Vorurteilen, also unbewussten Vorurteilen. Geschlechterstereotype und andere soziale Vorurteile können dazu führen, dass bestimmte Gruppen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. (Eagly & Carli, 2008)

Um diesen Vorurteilen entgegenzuwirken, setzen Unternehmen zunehmend auf strukturierte und objektive Auswahlmethoden. Zudem gewinnt das Thema Diversität in der Führungskräfteauswahl an Bedeutung, da diverse Teams nachweislich zu besseren Entscheidungen und größerem Unternehmenserfolg führen (Buengeler & Homan, 2016).

Es zeigt sich also, dass die Auswahl von Führungskräften ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist, der sowohl fachliche als auch soziale und kulturelle Faktoren berücksichtigen muss. Moderne Verfahren wie Assessment-Center, psychometrische Tests und simulationsbasierte Aufgaben ermöglichen eine differenzierte Bewertung der Kandidaten. Gleichzeitig spielen Aspekte wie der „Cultural Fit“ und die Vermeidung von Biases (Vorurteilen) eine immer größere Rolle, um eine nachhaltige und erfolgreiche Besetzung von Führungspositionen sicherzustellen. In Bezug auf die vorliegende Forschung ist allerdings festzuhalten, dass die Motivation von Führungskräften eine untergeordnete Rolle für das Recruiting spielt.

### 3 Psychologische Hintergründe

#### 3.1 Motivation

Motivation wird als Begriff im Alltag verwendet und meint dort etwas im Inneren einer Person, das sie aus eigenem Antrieb heraus bewegt, Anstrengungen auf sich zu nehmen, um ein Ziel zu erreichen. Die alltagsgebräuchliche Handhabung und die wissenschaftlichen Definitionen zur Motivation weisen viele Gemeinsamkeiten auf: Bereitschaft, Intensität, Zielzustand und Handlung. Als Unterschied ist dabei zu sehen, dass die Alltagsvorstellung den Begriff Motivation nahezu fassbar (fast stofflich) sieht, während in der Wissenschaft Motivation als Gedankenkonstrukt gesehen wird, mit dem Zielgerichtetheit, Ausdauer und Intensität von Verhalten erklärt werden. (Reuter, 2007)

Als Grundlagenfach der Psychologie verfügt die Motivationspsychologie über eine Vielzahl an Theorien. Gegenstand der motivationspsychologischen Arbeit ist das ausgerichtete Verhalten von Menschen. (Universität Zürich, 2023)

Die Motivation ist (neben dem Gegenstand der Psychologie) auch ein Thema der Betriebswirtschaftslehre und bezieht sich auf die internen und externen Faktoren, die menschliches Verhalten antreiben und aufrechterhalten (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Motivation beeinflusst maßgeblich die Leistung, Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Führungskräften in Organisationen. Sie ist daher ein wichtiges Element in der Personalführung und -entwicklung (Nübold & Maier, 2012). Ein modernes und offenes Arbeitsumfeld steigert überdies die Mitarbeiterzufriedenheit (Seyr et al., 2022).

In der allgemeinen wissenschaftlichen Literatur wird Motivation oft in intrinsische und extrinsische Formen unterteilt, wobei beide Arten unterschiedliche Quellen und Mechanismen der Antriebskraft darstellen. (F. Becker, 2019)

In der klassischen Psychologie wird Motivation als Prozess beschrieben, der (menschliches) Verhalten energetisiert, steuert und aufrechterhält. Sie umfasst die Auswahl von Zielen und die Mobilisierung von Energien, um diese Ziele zu erreichen. (Heckhausen & Heckhausen, 2018)

In der Forschung wird ebenfalls zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsische Motivation bezeichnet hier den inneren Antrieb, der durch Freude an der Tätigkeit selbst oder das Interesse an einer Aufgabe entsteht. Extrinsische Motivation ist hingegen auf äußere Anreize wie Belohnungen, Anerkennung oder Gehaltserhöhungen zurückzuführen. (Ryan & Deci, 2000)

### Intrinsische Motivation:

Ein zentrales Modell zur Erklärung der intrinsischen Motivation ist die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000). Diese Theorie postuliert, dass Menschen von Natur aus das Bedürfnis haben, sich als kompetent, autonom und sozial eingebunden zu erleben. Die intrinsische Motivation entsteht hiernach, wenn diese psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt werden. Besonders in kreativen Berufen oder bei Aufgaben mit hoher Komplexität führt intrinsische Motivation zu höheren Leistungen, da die Freude an der Tätigkeit selbst die Antriebsquelle darstellt. (Ryan & Deci, 2000)

Intrinsisch wird Motivation bezeichnet, wenn das ausgelöste Verhalten offensichtlich kein Ziel außerhalb der Handlung selbst (von innen heraus) hat. (Reuter, 2007)

In Organisationen lässt sich intrinsische Motivation durch Gestaltungsspielräume, Verantwortungsübernahme und Förderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter fördern. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeitern ermöglichen, eigenverantwortlich und kreativ zu arbeiten, um ihre intrinsische Motivation zu steigern. (Frey & Osterloh, 2002)

### Extrinsische Motivation:

Die Extrinsische Motivation wird hingegen durch externe Faktoren wie Gehalt, Boni oder Aufstiegsmöglichkeiten beeinflusst. Eine der einflussreichsten Theorien in diesem Bereich ist die Anreiztheorie. Sie besagt, dass Verhalten dann motiviert wird, wenn es durch positive Verstärker wie Geld, Anerkennung oder Karriereentwicklung belohnt wird. (Locke & Latham, 2004)

Besonders in stark strukturierten Arbeitsumgebungen oder bei Routineaufgaben sind extrinsische Anreize wirksam, um die Leistung und Produktivität zu steigern. Jedoch kann die übermäßige Betonung extrinsischer Anreize, wie Deci et al. (1999) feststellten, die intrinsische Motivation untergraben. Dies ist als der sogenannte "Korruptionseffekt" bekannt, bei dem äußere Belohnungen die Freude und das innere Interesse an der Aufgabe reduzieren können. (Deci et al., 1999)

Demgegenüber legt extrinsische Motivation die Ursache zur Handlung vorwiegend außerhalb der Handlung, beispielsweise in Belohnung oder Vermeidung von Unannehmlichkeiten. Dabei bleibt offen, inwiefern zusätzliche extrinsische Motivation bereits bestehende intrinsische Motivation hemmt, schwächt oder aber unterstützt. Diese Wirkung wird ebenfalls als Korruptionseffekt bezeichnet. (Reuter, 2007)

Motivationsmodelle:

In der Motivationstheorie existieren mehrere bedeutende Modelle. Wegweisend ist das Modell von Maslow, das Bedürfnisgruppen in Form einer hierarchischen Bedürfnispyramide versteht und darstellbar macht. Die Motivation entsteht dabei durch nicht erfüllte Bedürfnisse der jeweils niedrigsten Bedürfnisstufe. Die Bedürfnisfolge erstreckt sich dabei (von unten nach oben) auf die Bedürfnisbereiche physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse sowie die Selbstverwirklichung als Bedürfnis. (Maslow & Frager, 1987)

Eine weitere bedeutsame Theorie der Arbeitsmotivation ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg (1972), die zwischen Motivatoren (Faktoren, die zur Zufriedenheit führen) und Hygienefaktoren (Faktoren, deren Fehlen Unzufriedenheit hervorruft, aber deren Vorhandensein nicht zwangsläufig zu Zufriedenheit führt) unterscheidet. Laut Herzberg sind Faktoren wie Anerkennung, Verantwortung und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung entscheidend für die Erzeugung von Motivation. Im Gegensatz dazu sind Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen Hygienefaktoren, die eher die Unzufriedenheit verhindern, aber nicht unbedingt zur Motivation beitragen. Die Zwei-Faktoren-Theorie hat wichtige Implikationen für das Management: Führungskräfte sollten nicht nur darauf achten, die Hygienefaktoren zu optimieren, sondern vor allem die Motivatoren durch Arbeitsinhalte und Entwicklungsmöglichkeiten aktiv fördern. (Herzberg, 1972)

Maslow und Herzberg machen anschaulich nachvollziehbar, was Menschen allgemein im Alltag und Arbeitsleben motiviert und antreibt. Eine Modellierung dieses Motivationsprozesses zu einem Entscheidungsprozess nimmt hingegen Vroom vor. (Steffens & Gerhard, 2012)

Demnach wird Motivation durch das Ergebnis einer Handlung oder das Handlungsergebnis beeinflusst und determiniert. So kann ein Mitarbeiter zu einer Handlung (Erfüllung einer Aufgabe) durch das Handlungsergebnis (Aufgabe erfüllt) oder aber durch die Folgen des Handlungsergebnisses motiviert sein. Die Motivationswirkung des Handlungsergebnisses kann dabei in die Motivationsbereiche

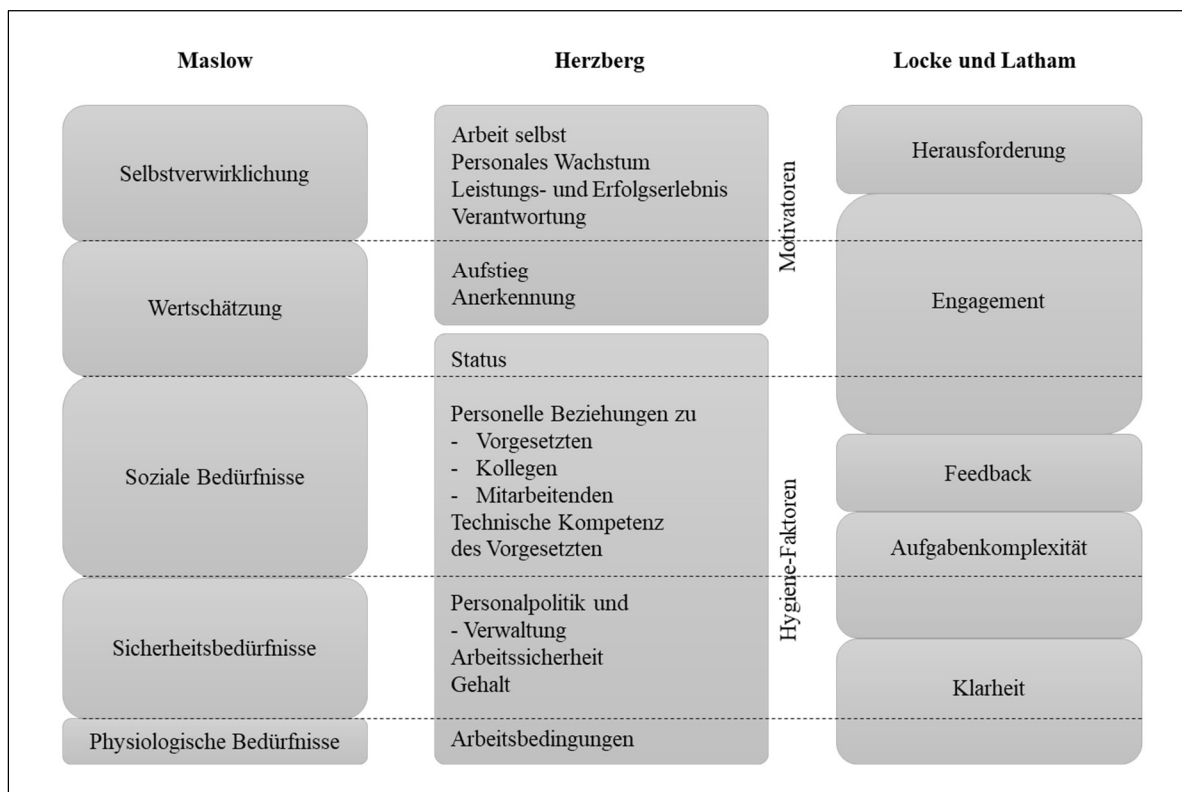
- die Ausführung selbst motiviert (Leistungsergebnis),
- das Ergebnis an sich wird geschätzt (Stolz auf Arbeit)
- es besteht ein Interesse an den Ergebnisfolgen (Gehalt)

unterteilt werden. (Vroom, 1964)

Ein weiterer zentraler Ansatz zur Erklärung von Motivation in der Organisationspsychologie ist die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2013). Diese Theorie besagt, dass spezifische und herausfordernde Ziele die Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigern

können. Ziele wirken motivierend, wenn sie klar definiert, herausfordernd, aber erreichbar sind, und wenn die Mitarbeiter an deren Setzung beteiligt sind. Darüber hinaus fördert regelmäßiges Feedback die Motivation, da es den Fortschritt in Richtung der Zielerreichung verdeutlicht. (Locke & Latham, 2013)

Eine vergleichende Darstellung (Abbildung 4) zeigt die Beziehungen dieser Motivationstheorien auf:



**Abbildung 4: Vergleich gängiger Motivationstheorien**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Maslow & Frager, 1987), (Herzberg, 1972), (Locke & Latham, 2013)

Insgesamt dienen die Modelle zur Motivation im Rahmen dieser Arbeit dazu, die Motivationsbilder von Führungskräften zu verstehen und einzuordnen.

### 3.2 Besonderheiten der Motivation von Führungskräften

Die Motivation von Führungskräften unterscheidet sich in einigen Punkten von der Motivation von anderen Mitarbeitenden. Führungskräfte sind oft stärker auf intrinsische Motivation ausgerichtet, also auf die Freude an der Arbeit selbst und dem Gefühl, etwas zu bewegen, anstatt primär von extrinsischen Faktoren wie Gehalt oder Beförderungen beeinflusst zu werden kann (Bass & Riggio, 2006). Es besteht diesbezüglich eine Gemeinsamkeit mit der Motivationslage von ehrenamtlich Tätigen, bei denen ebenfalls die intrinsischen Motivationsanteile überwiegen (Hofmann, 2023).

Führungskräfte haben oft einen starken Zielorientierungscharakter, der sich in ihrer Leidenschaft für die Vision und die Ziele des Unternehmens widerspiegelt. Gleichzeitig sind sie aber auch darauf angewiesen, dass ihre eigenen Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstverwirklichung und professionellem Wachstum erfüllt werden. (Judge & Piccolo, 2004)

### Motivation und Führung

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung der Motivation von Mitarbeitern. Studien zeigen, dass ein transformationaler Führungsstil, der auf Visionen, Inspiration und individueller Unterstützung beruht, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigern kann (Bass & Riggio, 2006). Transformationsführung fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und gibt ihnen das Gefühl, dass ihre Arbeit sinnvoll und wertgeschätzt ist. Im Gegensatz dazu kann ein rein transaktionaler Führungsstil, der vor allem auf Belohnung und Bestrafung basiert, die extrinsische Motivation der Mitarbeiter stärken, dies jedoch auf Kosten der langfristigen Bindung und Zufriedenheit. (Judge & Piccolo, 2004)

Motivationsfaktoren können im internationalen Vergleich kulturell variieren. In westlichen Kulturen, die stärker individualistisch geprägt sind, spielen Autonomie und persönliche Zielerreichung eine größere Rolle für die intrinsische Motivation. In kollektivistisch geprägten Kulturen, wie etwa in Asien, steht die Einbindung in das Team und die soziale Anerkennung stärker im Vordergrund, was die extrinsische Motivation stärker fördert (Markus & Kitayama, 2014). Studien zeigen zudem, dass kulturübergreifende Ansätze im Management in Bezug auf das Personal unterschiedliche Motivationsstrategien erfordern, um sowohl individuelle als auch kollektive Ziele zu erreichen (Hofstede, 2013).

Die Motivation von Führungskräften in Banken ist ein Thema, das durch die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der Finanzbranche geprägt ist. Führungskräfte in Banken sehen sich nicht nur mit hohen Leistungsanforderungen konfrontiert, sondern auch mit strengen regulatorischen Vorgaben, einem intensiven Wettbewerb sowie einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld. Diese Faktoren beeinflussen sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation von Führungskräften und erfordern ein differenziertes Verständnis, um ihre Motivation effektiv zu fördern. (Andrae, 2018)

Führungskräfte in Banken müssen sich in einem hochregulierten und sich ständig verändernden Umfeld bewegen, was zu besonderen Herausforderungen führt. Zu diesen Einflüssen zählen vor allem regulatorische Anforderungen. Führungskräfte in Kreditinstituten sind beispielsweise

für die Einhaltung von Vorschriften wie Basel III oder MiFID II verantwortlich, welche strenge Vorgaben zur Risikobewertung und zum Kapitalschutz enthalten (Andrae, 2018).

Aber auch ein erhöhter Marktdruck und die zunehmende Anzahl an Banken, die in den Europäischen und deutschen Wirtschaftsraum eindringen, haben einen belastenden Einfluss auf Banken in Deutschland. Denn die Bankenbranche steht somit unter einem erheblichem Wettbewerbsdruck, was eine ständige Anpassung und Innovation erfordert, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Steffens & Gerhard, 2012). Diese Faktoren können sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivatoren beeinflussen, wobei die intrinsische Motivation häufig durch ein starkes Verantwortungsbewusstsein und das Streben nach Exzellenz in der Führung entsteht (Winkler et al., 2017).

Dabei wird die intrinsische Motivation von Führungskräften in Banken stark durch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und zur Übernahme von Verantwortung beeinflusst. (Winkler et al., 2017)

Die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) legt nahe, dass die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit entscheidend für die intrinsische Motivation ist. (Ryan & Deci, 2000)

Führungskräfte schätzen es, Entscheidungen zu treffen und Strategien eigenverantwortlich zu entwickeln. Diese Autonomie fördert ihre intrinsische Motivation, insbesondere wenn sie in der Lage sind, innovative Lösungen zu finden. (Frey & Osterloh, 2002)

Die Überzeugung, die erforderlichen Fähigkeiten zu besitzen, um Herausforderungen erfolgreich zu meistern, ist ein wichtiger Motivator. In einer Branche, die ständige Weiterbildung und Anpassung erfordert, ist die Wahrnehmung und das Vertrauen in die eigene Kompetenz wesentlich. (Heckhausen & Heckhausen, 2018)

Führungskräfte in Banken sind oft in Teamstrukturen eingebunden, was ein Gefühl der Zugehörigkeit schafft und ihre Motivation steigern kann. (Ryan & Deci, 2000)

Extrinsische Motivatoren spielen indes ebenfalls eine bedeutende Rolle in der Motivation von Führungskräften in Banken. Hierbei sind vor allem die finanziellen Anreize, wie Boni und Gehaltserhöhungen, von Bedeutung. (Locke & Latham, 2004)

Die Anreiztheorie (Locke & Latham, 2004) postuliert, dass spezifische und herausfordernde Ziele sowie angemessene Belohnungen das Verhalten und die Leistung von Führungskräften fördern. In Banken sind leistungsabhängige Vergütungssysteme weit verbreitet, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Anreize bieten. (Locke & Latham, 2004)

Boni und Vergütung: Diese Anreize sind oft an die Erreichung von finanziellen Zielen oder KPIs (Key Performance Indicators) gebunden. Sie dienen dazu, kurzfristige Leistung zu belohnen und eine hohe Motivation aufrechtzuerhalten. (Gerenkamp & Kuklick, 2011)

Die Aussicht auf Beförderungen und neue Verantwortungsbereiche kann ebenfalls als starker extrinsischer Motivator wirken. In einer dynamischen Branche wie dem Bankwesen ist die Möglichkeit, in Führungspositionen aufzusteigen, ein wesentlicher Anreiz (Michalke, 2021).

Ein zentrales Element der Motivation von Führungskräften in Banken ist das Performance Management und die Zielsetzung (Locke & Latham, 2013). Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2013) hebt hervor, dass spezifische und herausfordernde Ziele die Motivation und die Leistung von Führungskräften steigern können. Führungskräfte, die an der Festlegung von Zielen beteiligt sind, zeigen häufig ein höheres Engagement und eine stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen. Die Implementierung von regelmäßigen Feedback- und Evaluationsmechanismen ist entscheidend, um den Fortschritt zu überwachen und die Motivation aufrechtzuerhalten. (Locke & Latham, 2013)

Dabei sollte die Feedbackkultur offen und konstruktiv gestaltet werden, um die intrinsische Motivation zu fördern. (Frey & Osterloh, 2002)

Die Art und Weise, wie Führungskräfte innerhalb von Banken geführt werden, hat einen erheblichen Einfluss auf ihre Motivation. Ein transformationaler Führungsstil, der auf Inspiration, Vision und individueller Unterstützung basiert, kann die intrinsische Motivation von Führungskräften signifikant steigern (Bass & Riggio, 2006). Führungskräfte, die in einem unterstützenden und fördernden Umfeld arbeiten, in dem ihre Ideen geschätzt werden und ihre Entwicklung gefördert wird, sind motivierter und engagierter. Ein solcher Führungsstil trägt zur Schaffung einer positiven Unternehmenskultur bei, die Motivation und Leistung fördert (Judge & Piccolo, 2004).

Die Motivation von Führungskräften kann auch durch kulturelle Unterschiede beeinflusst werden. In westlichen, individualistisch geprägten Kulturen wird häufig die persönliche Zielerreichung und Autonomie betont, während in kollektivistischen Kulturen, wie in vielen asiatischen Ländern, der Teamgeist und die soziale Verantwortung im Vordergrund stehen (Hofstede, 2013); (Markus & Kitayama, 2014).

Aus Umfragen ergibt sich, dass über 80% der Führungskräfte zufrieden oder top motiviert sind. Je höher sie in der Hierarchie sind, desto stärker ist diese Ausprägung. Zudem erleben fast 80% die eigene Tätigkeit als sinnvoll und erfüllend. Auf die Frage, was an der Führungsrolle am meisten geschätzt wird, ergeben sich Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortung, die

Zusammenarbeit mit Menschen im Allgemeinen und die Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern im Speziellen. (Herrnstein - Institut für Management und Leadership, 2015)

Zusammenfassend ist erkennbar, dass die Motivation von Führungskräften in Banken ein komplexes Zusammenspiel von intrinsischen und extrinsischen Faktoren ist. Intrinsische Motivation wird durch Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit gefördert, während extrinsische Motivation durch finanzielle Anreize und Karrieremöglichkeiten beeinflusst wird. Eine klare Zielsetzung und ein unterstützender, transformationaler Führungsstil sind entscheidend, um die Motivation langfristig aufrechtzuerhalten. Kulturelle Unterschiede müssen ebenfalls berücksichtigt werden, um ein effektives Motivationsmanagement zu gestalten. Allerdings ist die Motivation von Führungskräften in der Literatur und Forschung noch wenig behandelt.

## 4 Rechtliche Einordnung

### 4.1 Fürsorgepflicht des Unternehmens und der Führungskräfte

Fürsorgepflicht kann als die Pflicht zur Wahrung schutzwürdiger Interessen des Arbeitnehmers bezeichnet werden. Sie ist eine bestehende rechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers neben der Lohnzahlungspflicht, die sich aus dem Arbeitsvertrag und dem Arbeitsverhältnis ergibt. Die Fürsorgepflicht umfasst dabei eine Vielzahl von vertraglichen Nebenpflichten, die sich zum Teil bereits aus der Anwendung des Grundsatzes von Treu und Glauben (§ 242 BGB) auf das Arbeitsverhältnis ergeben. (Wichert, 2018)

Die Fürsorgepflicht von Führungskräften in Unternehmen ist also ein bedeutendes Thema, das sowohl rechtlich als auch ethisch verankert ist. In Deutschland leitet sich diese Pflicht vor allem aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen ab und wird zusätzlich durch sozialwissenschaftliche Forschung weiter untermauert. Der Fokus liegt dabei auf dem Schutz und der Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten, der Vermeidung von Überlastung sowie der Schaffung eines fairen und respektvollen Arbeitsumfelds. (Personio, 2023)

#### 4.1.1 Verankerung der Fürsorgepflicht

Die Fürsorgepflicht der Führungskräfte ist im deutschen Arbeitsrecht verankert und findet sich insbesondere in § 618 BGB Abs. 1 (Bürgerliches Gesetzbuch), der Arbeitgeber und somit auch Führungskräfte dazu verpflichtet, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer nicht gefährdet werden. Diese Verpflichtung umfasst nicht nur die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften, sondern auch den umfassenden Schutz der physischen und psychischen Integrität der Mitarbeiter. (Henssler et al., 2012)

Arbeitgeber sind also im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses verpflichtet, Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers zu schützen. Darunter fällt zum Beispiel der Schutz vor Unfällen, ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz und ein fairer Umgang miteinander.

Neben dem BGB ergeben sich weitere relevante rechtliche Vorgaben unter anderem aus dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG), die spezifischer sicherstellen sollen, dass Führungskräfte die Gesundheit der Arbeitnehmer schützen und gefährliche Arbeitsbedingungen verhindern (Preis, 2013). Diese Gesetze verpflichten Führungskräfte unter anderem dazu, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und Maßnahmen zur Risikominimierung zu ergreifen (§ 5 Abs. 1 ArbSchG) sowie die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu gewährleisten (§1 ArbZG).

Das Arbeitsrecht wird darüber hinaus in weiteren gesetzlichen Regelungen ausgestaltet. Europarechtlich ist beispielsweise die Freizügigkeit festgesetzt, aber auch durch EU-

Richtlinien, beispielsweise zum Arbeitsschutz. Selbst im deutschen Verfassungsrecht gibt es relevante Vorschriften zum Arbeitsrecht, beispielsweise zur Freiheit der Berufswahl und Berufsausbildung (Art. 12 GG). Zusätzlich gibt es zivilrechtliche Vorschriften zum Dienstrecht sowie spezielle arbeitsrechtliche Bestimmungen. Die wichtigsten sind Datenschutz, Arbeitsvertrag, Direktionsrecht des Arbeitgebers, Anforderungen an die Entgeltvereinbarungen und zur Umfassenden Fürsorgepflicht. (Mikus, 2022)

Die Fürsorgepflicht wird darüber hinaus in zahlreichen spezialgesetzlichen Vorschriften näher ausgestaltet, namentlich:

- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG),
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- Regelwerke der Berufsgenossenschaften
- Arbeitszeitgesetz (JArbSchG)
- Jugendarbeitsschutzgesetz
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Beschäftigtenschutzgesetz (BSchG)
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Personio, 2023)

Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers erstreckt sich also über viele Bereiche. Wie erwähnt, ist gesetzlich nicht abschließend und konkret festgelegt, was unter die Fürsorgepflicht fällt. Die Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Bereich der Fürsorgepflicht. Arbeitgeber müssen Arbeitsplätze so einrichten, dass Mitarbeiter gegen Unfälle geschützt sind und ihre körperliche und psychische Gesundheit nicht gefährdet werden. Zum Arbeitsplatz gehören alle Bereiche, in denen sich Mitarbeitende im Rahmen ihrer Arbeit aufhalten. Dazu gehören zum Beispiel auch Lagerräume, die Betriebskantine, Treppenhäuser oder Parkplätze – und auch das Home-Office. (Personio, 2023)

Laut § 5 im Arbeitsschutzgesetz hat der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen zum Arbeitsschutz notwendig sind. Diese Bewertung erfolgt dabei je nach Art der Arbeit und des Arbeitsumfeldes. (Personio, 2023)

Das Gesetz nennt eine Reihe von Faktoren, die für den Arbeitsschutz berücksichtigt werden müssen:

- Einrichtung des Arbeitsplatzes: Möbel, Maschinen, Geräte, Anlagen etc.
- physikalische, chemische und biologische Belastungen
- Arbeitsmittel und -stoffe
- Arbeitsmethoden und -prozesse

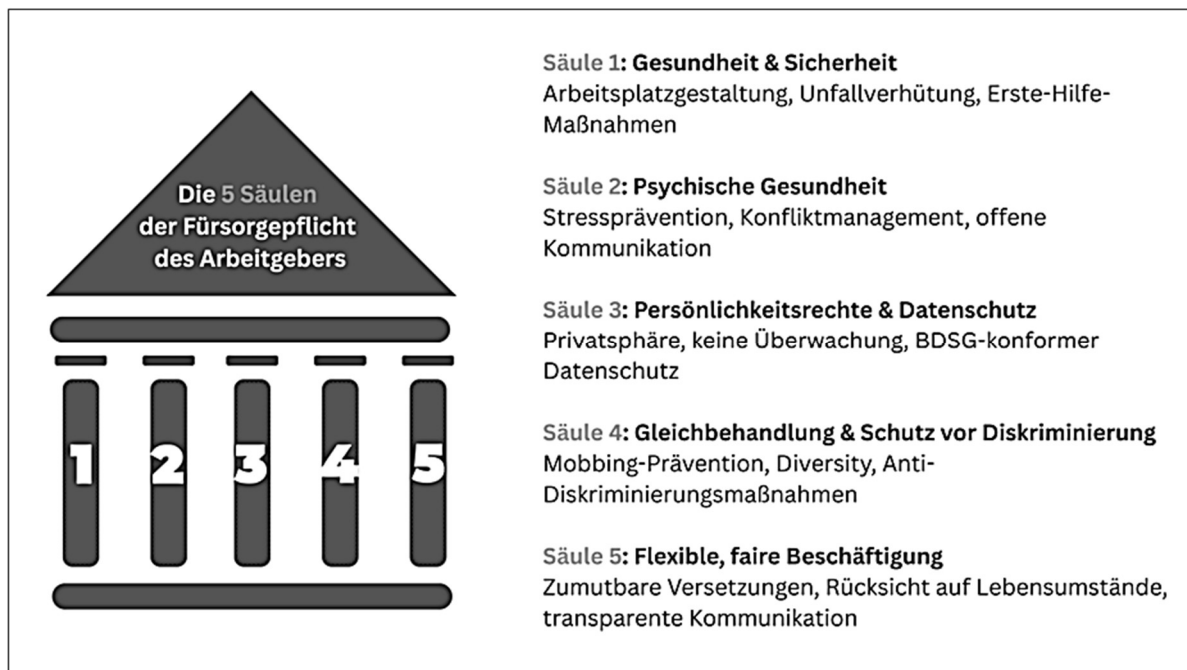
- Arbeitszeiten
- Qualifikation und Unterweisung der Mitarbeiter
- psychische Belastungen (Personio, 2023)

Das Arbeitsschutzgesetz legt darüber hinaus in § 12 fest, dass Mitarbeiter „über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ (§ 12 Abs. 1 ArbSchG) angemessen und regelmäßig unterwiesen werden müssen. Je nach Art der Tätigkeit sorgt der Arbeitgeber dafür, dass sich Mitarbeiter regelmäßig arbeitsmedizinisch untersuchen lassen können. (Personio, 2023)

#### 4.1.2 Bereiche der Fürsorgepflicht

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht schützen Arbeitgeber die Persönlichkeitsrechte ihrer Mitarbeitenden und deren Recht auf Privatsphäre. Mitarbeiter dürfen nicht (lückenlos) überwacht oder durch unangemessene Regeln eingeschränkt werden, die für den Geschäftsbetrieb unerheblich sind. Arbeitgeber schützen ihre Mitarbeitenden vor Diskriminierung, Einschüchterung, Beleidigung und Mobbing. Dies geschieht durch Führungskräfte, Kollegen oder Geschäftspartner. Sie sorgen dafür, dass auf zwischenmenschliche Konflikte angemessen reagiert wird. Bei der Beurteilung von Mitarbeitenden sind sie fair und seriös. (Personio, 2023)

Die Bereiche der Fürsorgepflicht können zur besseren Übersicht in fünf Bereiche zusammengefasst und wie in Abbildung 5 dargestellt werden:



**Abbildung 5: Bereiche der Fürsorgepflicht**

Quelle: (Tran, 2025)

Ein zentraler Aspekt der Fürsorgepflicht ist also der Schutz der Mitarbeiter vor körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet sind, Schutzmaßnahmen eingehalten werden und Mitarbeiter regelmäßig in Sicherheitsvorschriften geschult werden. Studien zeigen, „dass Führungskräfte, die ein sicheres Arbeitsumfeld schaffen, nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeiter schützen, sondern auch deren Arbeitszufriedenheit und Produktivität steigern.“ (Nienhaus & Westermann, 2017)

Ein wachsendes Problem im Bereich der Arbeitssicherheit ist die psychische Gesundheit. Der Betriebsärztliche Dienst sowie externe Beratungsdienste werden zunehmend eingebunden, um psychische Belastungen wie Stress und Burnout zu erkennen und zu bekämpfen (Badura et al., 2010). Führungskräfte sind hierbei in der Verantwortung, bereits auf erste Anzeichen von psychischer Überlastung zu reagieren und entsprechende Präventionsmaßnahmen anzustoßen. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Fürsorgepflicht ist die Vermeidung von Überlastung und Überarbeitung. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) setzt hierbei klare Grenzen hinsichtlich der maximal zulässigen Arbeitszeit und Ruhepausen. Führungskräfte sind angehalten, diese Regelungen durchzusetzen und die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter im Blick zu behalten, um Überlastung und Erschöpfung vorzubeugen. (Neumann, 2017)

Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) weist in ihren Berichten regelmäßig auf die Zunahme von psychischen Erkrankungen durch Stress und hohe Arbeitsbelastung hin. Führungskräfte sollten daher aktiv zur Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance beitragen, indem sie flexible Arbeitszeitmodelle anbieten und unrealistische Leistungsanforderungen vermeiden. (Badura et al., 2010)

Eine Führungskraft sollte ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Mitarbeitende offen über Probleme sprechen können, sei es über berufliche Belastungen oder persönliche Herausforderungen. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fördert die Bereitschaft, sich bei Problemen Unterstützung zu holen. (Franke & Felfe, 2011)

Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), wie etwa Kurse zur Stressbewältigung, Sportprogramme oder Beratungsangebote, haben sich hierzu als wirksame Maßnahmen zur Prävention von Burnout und anderen psychischen Erkrankungen erwiesen. (Badura et al., 2010)

Die Fürsorgepflicht von Führungskräften erstreckt sich auch auf den respektvollen und fairen Umgang mit den Mitarbeitern. Dies umfasst die Vermeidung von Mobbing, Diskriminierung und anderen Formen unangemessenen Verhaltens am Arbeitsplatz. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verpflichtet Führungskräfte, Diskriminierungen aufgrund

von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion oder Behinderung zu verhindern (Adomeit & Mohr, 2011). Ein respektvoller Umgang und ein positives Arbeitsklima tragen nicht nur zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei, sondern fördern auch die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft im Unternehmen. Führungskräfte sollten daher Vorbilder im fairen Umgang sein und Mechanismen schaffen, durch die Missstände frühzeitig erkannt und behoben werden können. (Möller, 2016)

Auch die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist Teil der Fürsorgepflicht von Führungskräften. Sie sollten Mitarbeiter motivieren, ihre Fähigkeiten auszubauen, und ihnen die Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungen und Trainings bieten. Ein zentrales Instrument dabei sind regelmäßige Feedbackgespräche, in denen Karriereperspektiven und Entwicklungspläne besprochen werden. (Bühler, 2019)

Die Fürsorgepflicht von Führungskräften ist also ein entscheidender Bestandteil der Mitarbeiterführung und berührt sowohl rechtliche als auch ethische Aspekte. Führungskräfte tragen die Verantwortung, ein sicheres, gesundes und unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Sie müssen die physischen und psychischen Belastungen der Mitarbeiter berücksichtigen. Der Schutz vor körperlicher und seelischer Überlastung und der faire Umgang miteinander sind entscheidende Faktoren, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu gewährleisten und letztlich zum Unternehmenserfolg beizutragen.

#### **4.2 Besonderheiten der Fürsorgepflicht in Banken**

Die Fürsorgepflicht von Führungskräften in Banken ist ein vielschichtiges Thema, das sowohl arbeitsrechtliche als auch branchenspezifische Besonderheiten umfasst. In der stark regulierten Bankenbranche werden an Führungskräfte besondere Anforderungen gestellt, die über die allgemeinen Fürsorgepflichten hinausgehen. Diese spezifischen Anforderungen resultieren aus der hohen Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen selbst. Zudem spielen rechtliche Vorgaben im Hinblick auf Risikomanagement, Compliance und Arbeitsschutz eine entscheidende Rolle. (Kölbel et al., 2020)

Die Bankenbranche unterliegt strengen Regulierungen, die sich aus nationalen und internationalen Gesetzen und Vorschriften ergeben. Eine zentrale Regelung in Deutschland ist das Kreditwesengesetz (KWG), das die Anforderungen an die Organisation und Führung von Kreditinstituten definiert. Gemäß § 25a KWG sind die Geschäftsleiter (also die Vorstände der Bank) verpflichtet, geeignete organisatorische Vorkehrungen zu treffen, um Risiken zu kontrollieren und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sicherzustellen (Andrae, 2018).

Eine der wesentlichen Pflichten von Führungskräften in Banken ist die Implementierung und Überwachung eines effizienten Risikomanagements. Dies umfasst sowohl finanzielle Risiken als auch Risiken für die Mitarbeitergesundheit. Die Anforderungen an das Risikomanagement sind im Rahmen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) festgelegt, die von der BaFin entwickelt wurden. Führungskräfte tragen die Verantwortung, sicherzustellen, dass Mitarbeiter die erforderlichen Schulungen erhalten, um Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Auch die Verletzung dieser Pflichten kann zu erheblichen Haftungsrisiken führen. (Dürselen, 2012)

Ein Verstoß gegen die Pflichten des Risikomanagements kann auch die Fürsorgepflicht betreffen, wenn beispielsweise Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die Mitarbeiter psychisch oder physisch überlasten. (Bohnert, 2023)

In der Bankenbranche ist die psychische Belastung der Mitarbeiter ein zunehmendes Problem, insbesondere durch ansteigende Anforderungen an Effizienz, Flexibilität und den ständigen Wandel der regulatorischen Anforderungen. Gemäß dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind Führungskräfte verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, die auch psychische Belastungen berücksichtigen (M. Becker, 2020). § 5 ArbSchG verpflichtet Arbeitgeber und Führungskräfte, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Gefahren für die physische und psychische Gesundheit vermieden werden. (§ 5 ArbSchG, o. J.)

Studien zeigen, dass in der Bankenbranche das Risiko von Burnout und anderen stressbedingten Erkrankungen höher ist als in vielen anderen Branchen. (Badura et al., 2010)

In Banken ist beispielsweise die Einhaltung von Compliance-Vorschriften von zentraler Bedeutung, nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern auch aus haftungsrechtlichen Gründen. Führungskräfte sind verpflichtet, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter über die Einhaltung der einschlägigen rechtlichen Vorschriften aufgeklärt werden und dass Verstöße gemeldet werden können. Hierzu gehört die Implementierung von Whistleblowing-Systemen, die es Mitarbeitern ermöglichen, sicher und anonym auf Rechtsverstöße hinzuweisen. Das Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen und die EU-Whistleblowing-Richtlinie haben den rechtlichen Rahmen in diesem Bereich weiter konkretisiert. Führungskräfte haben die Pflicht, sicherzustellen, dass Hinweisgeber vor Repressalien geschützt werden und ihre Meldungen nicht zu Nachteilen im Arbeitsverhältnis führen. Dies zählt ebenfalls zur Fürsorgepflicht, da der Schutz der Mitarbeiter vor ungerechtfertigter Behandlung ein elementarer Bestandteil eines regelkonformen Arbeitsumfelds ist. (Kölbel et al., 2020)

In Zeiten von Krisen, wie beispielsweise während der Finanzkrise 2008 oder in Zeiten von wirtschaftlichen Abschwüngen, kam der Fürsorgepflicht der Führungskräfte eine besondere

Bedeutung zu. Sie müssen in Krisensituationen nicht nur das Unternehmen stabilisieren, sondern auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter angemessen informiert und unterstützt werden. Dies umfasst die Sicherstellung einer transparenten Kommunikation und psychologischen Unterstützung für Mitarbeiter, die durch Unsicherheiten betroffen sind. In solchen Situationen ist es besonders wichtig, präventive Maßnahmen gegen Überlastung und Unsicherheit zu ergreifen. (Badura et al., 2010)

Die Fürsorgepflicht von Führungskräften in Banken unterscheidet sich also in mehreren Punkten von der in anderen Branchen. Die starke Regulierung, das hohe Haftungsrisiko und die spezifischen Anforderungen an das Risikomanagement erfordern ein besonderes Augenmerk auf den Schutz der Mitarbeiter. Dies betrifft sowohl den physischen Arbeitsschutz als auch die zunehmend in den Fokus gerückte psychische Gesundheit. Führungskräfte müssen präventiv tätig werden, um Risiken für Mitarbeiter zu minimieren und zugleich die Einhaltung strenger Compliance-Vorgaben sicherzustellen. Ein Verstoß gegen diese Pflichten kann also weitreichende rechtliche und finanzielle Folgen haben.

### **4.3 Haftung von Führungskräften**

Die Haftung von Führungskräften aus ihrer Fürsorgepflicht ergibt sich aus dem Zusammenspiel von arbeitsrechtlichen Vorschriften, zivilrechtlichen Haftungsgrundlagen und in bestimmten Fällen auch strafrechtlichen Normen (Personio, 2023). Haftung kann dabei als ein rechtliches „Dafür-Geradestehen-Müssen“ definiert werden. Ein zu heilender Schaden bei einer anderen Person kann durch eigene oder fremde Fehler (oder auch ein ohne einen solchen Fehler entstandenes Ereignis) verursacht werden. (Berwanger, 2018)

Die Fürsorgepflicht bezieht sich (wie oben gezeigt) auf die Verpflichtung der Führungskräfte, die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohl der Mitarbeiter zu gewährleisten. Wenn Führungskräfte diese Pflichten nun verletzen, können sie für die entstehenden Schäden haftbar gemacht werden. Kommt der Arbeitgeber seinen Fürsorgepflichten nicht nach oder verletzt sie, können Arbeitnehmer eine Reihe von Maßnahmen ergreifen. Ist die Gesundheit oder gar das Leben bedroht, können Mitarbeiter die Arbeit verweigern, bis der Arbeitgeber die Gefahr beseitigt hat. Unternimmt dieser nichts, kann der Arbeitnehmer vor Gericht klagen oder Anzeige bei der zuständigen Aufsichtsbehörde einreichen, z. B. bei der Berufsgenossenschaft oder Gewerbeaufsicht. Ist der Arbeitnehmer unmittelbar und erheblich gefährdet, darf er den Arbeitsplatz sofort verlassen, z. B. wenn sich giftige Schadstoffe in der Luft befinden. (Personio, 2023)

Bei einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit kümmert sich die zuständige Berufsgenossenschaft um den geschädigten Mitarbeiter – der Arbeitgeber kann dann nur unter bestimmten Voraussetzungen haftbar gemacht werden. (Personio, 2023)

Sofern er die Fürsorgepflicht und Schutzvorschriften grob fahrlässig oder bewusst verletzt hat, haftet er gegenüber dem Arbeitnehmer. Der Betroffene kann vor Gericht Ansprüche auf Ersatz des Personenschadens, auf Schmerzensgeld oder eine Entschädigung erstreiten. (Personio, 2023)

Bereits durch die Position als Führungskraft wird die Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit des Einzelnen und des Teams übernommen. Durch Delegation des Aufgabenbereichs überträgt der Unternehmer die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit der unterstellten und anvertrauten Mitarbeiter auf die Führungskraft (Fürsorgepflicht). (Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse, 2021)

Die Fürsorgepflicht ist ein zentraler Bestandteil des Arbeitsrechts. Sie basiert auf mehreren gesetzlichen Regelungen, darunter § 618 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch), das den Arbeitgeber – und damit auch die Führungskräfte – dazu verpflichtet, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Gesundheit und das Leben der Arbeitnehmer nicht gefährdet werden. Dieser Grundsatz wird durch spezielle arbeitsschutzrechtliche Vorschriften wie das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) konkretisiert. Führungskräfte, die für die Organisation und Überwachung der Arbeitsabläufe verantwortlich sind, müssen dafür sorgen, dass diese Vorschriften eingehalten werden. Kommen sie dieser Verpflichtung nicht nach, können sie haftbar gemacht werden, wenn dadurch ein Schaden entsteht. (Henssler et al., 2012)

Die Fürsorgepflicht bedeutet, dass ein Arbeitgeber so für seine Arbeitnehmer sorgen muss, wie es allgemein üblich und unter normalen Umständen von „anständig und gerecht denkenden Menschen“ zu erwarten ist. Sie ist das Pendant zur Treuepflicht des Arbeitnehmers. Die Sorgfaltspflicht bedeutet hingegen die Verpflichtung des Arbeitgebers, die aus einem konkreten Verhalten oder Geschehen erwachsende Gefahr für ein geschütztes Rechtsgut (hier vor allem die Gesundheit des Arbeitnehmers) zu erkennen und sich entsprechend zu verhalten, also entweder die gefährliche Handlung zu unterlassen oder sie zumindest nur unter ausreichenden Sicherheitsvorkehrungen zu unternehmen. Die Sorgfaltspflicht ist damit ein Bestandteil der Fürsorgepflicht. (Schwede, 2022)

Eine Verletzung der Fürsorgepflicht kann zu einer zivilrechtlichen Haftung führen. Dies kann in Form der Innenhaftung gegenüber dem Unternehmen oder der Außenhaftung gegenüber den Mitarbeitern geschehen. (Schahindan, 2019)

Führungskräfte haften gegenüber dem Unternehmen, wenn sie durch Verletzung der Fürsorgepflicht Schäden verursachen, beispielsweise durch die Nichteinhaltung von Arbeitsschutzvorschriften. Solche Pflichtverletzungen können zu finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen führen, etwa durch Schadensersatzforderungen der Mitarbeiter oder durch Strafen seitens der Aufsichtsbehörden. (Schahindan, 2019)

Auch gegenüber den Mitarbeitenden kann eine Haftung entstehen, wenn durch die Verletzung der Fürsorgepflicht gesundheitliche oder sonstige Schäden verursacht werden. Beispielsweise könnte ein Mitarbeiter Schadensersatzansprüche geltend machen, wenn er aufgrund mangelhafter Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz einen Unfall erleidet. Nach § 823 BGB besteht eine Haftung für Schäden, die durch die Verletzung von Schutzgesetzen, wie dem ArbSchG, entstehen. (Schahindan, 2019)

Neben physischen Schäden umfasst die Fürsorgepflicht auch den Schutz der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter. Dies ist insbesondere in modernen Arbeitsumgebungen, die von Stress und hohen Leistungsanforderungen geprägt sind, ein wichtiges Thema. Führungskräfte müssen auf Anzeichen von Überlastung oder Burnout bei ihren Mitarbeitern achten und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um dies zu verhindern. In Deutschland hat sich die Rechtsprechung weiterentwickelt, um auch psychische Belastungen als Schaden anzuerkennen. So können Führungskräfte haftbar gemacht werden, wenn sie es versäumen, ihre Mitarbeiter vor unzumutbaren psychischen Belastungen zu schützen, die zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (Badura et al., 2010). In solchen Fällen könnte ein Verstoß gegen das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vorliegen, welches auch den Schutz der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz umfasst (§ 3 ArbSchG). (Fischer, 2019)

Eine Verletzung der Fürsorgepflicht kann unter Umständen auch strafrechtliche Konsequenzen haben. Führungskräfte machen sich strafbar, wenn sie vorsätzlich oder grob fahrlässig gegen Arbeitsschutzvorschriften verstoßen und dadurch die Gesundheit oder das Leben von Mitarbeitern gefährden. In solchen Fällen könnte eine Strafbarkeit wegen fahrlässiger Körperverletzung (§ 229 StGB) oder sogar fahrlässiger Tötung (§ 222 StGB) in Betracht kommen. Ein Beispiel für strafrechtliche Haftung ist, wenn Führungskräfte gravierende Sicherheitsmängel am Arbeitsplatz ignorieren und dadurch schwere Unfälle verursachen. Wenn ein solcher Unfall vermeidbar gewesen wäre, liegt eine strafrechtlich relevante Pflichtverletzung vor. (Fischer, 2019)

Neben arbeitsrechtlichen Folgen wie Kündigung, Abmahnung und Ermahnung sind auch strafrechtliche Folgen bis hin zu einer Gefängnisstrafe möglich, wenn z.B. durch fehlende Schutzmaßnahmen es zu einer fahrlässigen Tötung kommt. (Schahindan, 2019)

In jüngerer Zeit hat die Rechtsprechung auch die Verantwortung von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen betont. Diese Verantwortung ergibt sich sowohl aus der allgemeinen Fürsorgepflicht als auch aus spezialgesetzlichen Regelungen wie dem Arbeitsschutzgesetz. Führungskräfte müssen darauf achten, dass das Arbeitsumfeld die psychische Gesundheit der Mitarbeiter nicht über Gebühr belastet. In diesem Zusammenhang sind regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG vorgeschrieben, die auch psychische Belastungen einschließen. Wenn eine Führungskraft ihre Pflicht zur Durchführung oder Auswertung dieser Beurteilungen vernachlässigt und es infolgedessen zu psychischen Erkrankungen oder Burnout bei Mitarbeitern kommt, kann sie zivilrechtlich haftbar gemacht werden. Das Bundesarbeitsgericht hat in mehreren Entscheidungen betont, dass der Schutz der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer eine zentrale Aufgabe der betrieblichen Sorgfaltspflichten ist. (Badura et al., 2010)

Führungskräfte sind auch im Rahmen des Compliance-Managements gefordert, die Einhaltung der Arbeitsschutz- und Fürsorgepflichten sicherzustellen. Das Fehlen eines effektiven Compliance-Systems kann zu einer persönlichen Haftung der Führungskräfte führen, wenn dadurch die Verletzung von Fürsorgepflichten ermöglicht oder begünstigt wird. Gerade in größeren Unternehmen, in denen das Compliance-Management von zentraler Bedeutung ist, ist es die Aufgabe der Führungskräfte, entsprechende Systeme und Kontrollen zu implementieren und zu überwachen. Wenn sich herausstellt, dass Führungskräfte hier ihre Pflichten vernachlässigt haben, kann dies zu einer Haftung gegenüber dem Unternehmen oder den Mitarbeitern führen. (Maschmann, 2009)

Die Rechtsprechung leitet in Bezug auf Arbeitsverträge aus § 24 Abs. 2 BGB ab, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, Arbeitnehmer unter anderem vor physischen und psychischen Gesundheitsgefahren zu schützen (siehe auch BGH-Urteil vom 15. September 2016 Az.:8AZR351/15, Rn.31). (Verma, 2020)

Für leitende Angestellte besteht also ein hohes Haftungsrisiko. Bereits bei leichter und mittlerer Fahrlässigkeit haften leitende Angestellte unter Umständen mit ihrem Privatvermögen. Dies gilt jedenfalls dann, wenn der verursachte Schaden mit einer Tätigkeit zusammenhängt, die für ihre Position charakteristisch ist – insbesondere der Ausübung des Direktionsrechts. Haftung in vollem Umfang besteht bei Führungskräften, die keine leitende Angestellte sind, hingegen nur, wenn grob fahrlässig gehandelt wurde und die Schadenhöhe sich nicht existenzgefährdend auswirkt. Bei leichter Fahrlässigkeit ist die Haftung der Führungskraft ausgeschlossen. (DIIR, 2005)

Viele Unternehmen schließen daher eine D&O-Versicherung (Directors and Officers Insurance) für ihre Führungskräfte ab, um diese vor den finanziellen Folgen einer Haftung aus der Verletzung der Fürsorgepflicht zu schützen. Diese Versicherung deckt in der Regel Schadensersatzansprüche ab, die aufgrund von Pflichtverletzungen gegen Führungskräfte geltend gemacht werden, sofern es sich nicht um vorsätzliche Handlungen handelt. (Wilms & Schatz, 2020).

Es wird zusammenfassend deutlich, dass die Haftung von Führungskräften aus der Fürsorgepflicht ein wichtiger Teil der arbeitsrechtlichen Verantwortung ist und zivilrechtliche sowie strafrechtliche Folgen und Konsequenzen haben kann. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass sie alle notwendigen Maßnahmen ergreifen, um die physischen und psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter zu minimieren und gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. Verstöße gegen diese Pflichten können zu erheblichen finanziellen und rechtlichen Folgen führen, weshalb das Thema sowohl rechtlich als auch im Rahmen von Compliance-Systemen stark im Fokus steht.

## 5 Hintergründe zur Gesundheit

### 5.1 Gesundheit im Unternehmen

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist die Sonderorganisation der Vereinten Nationen für die öffentliche Gesundheit mit Sitz in Genf. Sie wurde am 7. April 1948 gegründet und zählt 194 Mitgliedstaaten. Laut Verfassung der Weltgesundheitsorganisation<sup>1</sup> ist ihr Ziel die Verwirklichung des bestmöglichen Gesundheitsniveaus bei allen Menschen. (Bundesministerium für Gesundheit, o. J.) Die WHO definiert Gesundheit als Zustand des vollen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens (World Health Organization, 1948). Diese ganzheitliche Sichtweise betont das Wohlbefinden in verschiedenen Lebensbereichen. Ergänzend betrachtet das Salutogenese-Modell Gesundheit als dynamischen Prozess, bei dem individuelle Ressourcen das Wohlbefinden fördern (Antonovsky & Franke, 1997). So ist Gesundheit weit mehr als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen (biomedizinisches Modell) (Antonovsky & Franke, 1997).

Gesundheit ist auch keine epidemiologische Messgröße, sondern beinhaltet viele Determinanten und unterschiedliche historische und kulturelle Interpretationen, nämlich körperliche, geistige und soziale sowie spirituelle Auslegungen. Oftmals steht Gesundheit als Begriff auch für den Bereich der Medizin und Krankheiten, beispielsweise bei der Gesundheitspolitik (Kickbusch, 1999).

Im unternehmerischen Kontext war Gesundheit lange Zeit ein normaler Zustand, wobei Krankheit als ein qualitativ anderer Zustand, als ein Nichtfunktionieren eines oder mehrerer Körpersysteme und damit als ein physisches Phänomen betrachtet wurde. Eine derartige Betrachtungsweise ließ den Schluss zu, dass am Arbeitsplatz anwesende Mitarbeiter „gesund“ sind. (Meifert & Kesting, 2004)

Die Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Mitarbeitenden kamen früher vornehmlich aus der Arbeitsumgebung. So waren vor allem in Fabriken Arbeitende Lärm, Kälte, Hitze und Staub ausgesetzt. (M. Becker, 2020)

Die Auswirkungen von krankheitsbedingten Ausfällen durch Krankheit und Unfall auf die wirtschaftlichen Kosten sind stark (Steffens & Gerhard, 2012). Im Bereich der deutschen Wirtschaft ereigneten sich beispielsweise für das Jahr 2022 insgesamt über 787.000 Arbeitsunfälle. Die Anzahl der Wegeunfälle lag bei über 173000 Fällen im selben Jahr. (Deutsche gesetzliche Unfallversicherung, 2023)

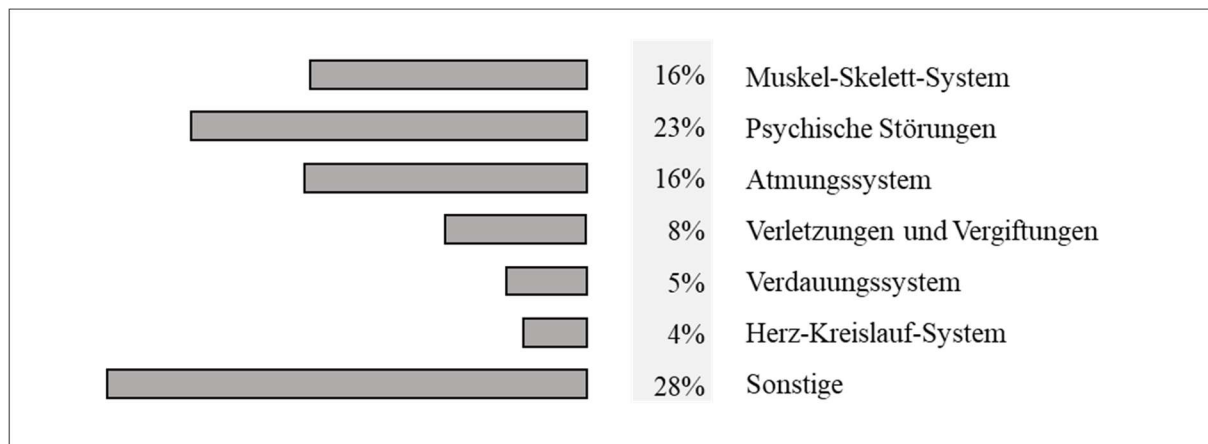
---

<sup>1</sup> Die Verfassung der WHO wurde am 19. Juni auf der Internationalen Gesundheitskonferenz in New York angenommen bis 22. Juli 1946, unterzeichnet am 22. Juli 1946 von den Vertretern von 61 Staaten (Off. Rec. Wld Hlth Org., 2, 100) und trat am 7. April 1948 in Kraft.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich später ein neues Bewusstsein für die Notwendigkeit eines betrieblichen Gesundheitswesens, das nicht nur durch die körperlichen Gefahren geprägt war. (Enz, 2004)

Das Augenmerk lag immer mehr auf psychischen Faktoren. So ist beispielsweise Lärm nicht nur schädlich für das Gehör, sondern auch psychisch belastend und beeinträchtigt so die Leistung und das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitenden. (M. Becker, 2020)

Heutzutage erstreckt sich, beispielsweise für Mitarbeitende im Finanz- und Versicherungswesen, fehlende Gesundheit auf folgende Krankheitsarten, wie in Abbildung 6 dargestellt:



**Abbildung 6: Arbeitsunfähigkeitstage im Finanz- und Versicherungswesen 2020**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bas (Bas, 2021)

Unternehmen werden dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn sie über gesunde und damit leistungsfähige Mitarbeitende verfügen (Meifert & Kesting, 2004). Es gilt, gesundheitsgefährdende Belastungen – und für den Bankbereich vorwiegend psychische Belastungen zu erkennen und möglichst abzustellen (Schwede, 2022).

Zu solchen gesundheitsgefährdenden, psychischen Belastungen zählen beispielsweise eine hohe Arbeitsintensität, die Zeitdruck und Leistungsdruck erzeugt (M. Becker, 2020). Aber auch die Gestaltung der Arbeitszeit spielt eine Rolle, denn hier belasten unter anderem entgrenzte Erreichbarkeit (M. Becker, 2020) oder auch Überstunden (Schwede, 2022). Wichtig ist auch die Ausgestaltung des Handlungsspielraums. Belastend sind hier ein geringer Handlungsspielraum und die damit verbundene geringe Entscheidungsfreiheit (M. Becker, 2020). Ebenfalls zu betrachten sind die sozialen Beziehungen, in denen sich Mitarbeitende befinden, sei es in der Beziehung zu Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten. Belastende Faktoren sind dann beispielsweise Rollenstress, aggressives Verhalten am Arbeitsplatz,

Arbeitsplatzunsicherheit oder aber das Ungleichgewicht zwischen geforderter Leistung und Wertschätzung bzw. Belohnung (Schwede, 2022).

Dies alles sind Schlüsselfaktoren, die branchen- und tätigkeitsübergreifend direkten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden nehmen. (M. Becker, 2020)

Sollte in einer Organisation festgestellt werden, dass negative Beanspruchungsfolgen aufgrund bestimmter psychischer Faktoren vorliegen, müssen im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Maßnahmen getroffen werden. (Schwede, 2022)

Fehlende Gesundheit äußert sich dann in Symptomen wie beispielsweise Erschöpfung, Konzentrations- und Schlafstörung, Kopf- und Rückenschmerzen oder Gereiztheit. (M. Becker, 2020)

Arbeitsunfälle und psychische Belastungen können gesundheitliche Spätfolgen nach sich ziehen. Dabei sind psychische Schäden deutlich schwieriger zu beweisen und treten in der Regel nicht plötzlich auf. In der Vergangenheit wurden deshalb vorwiegend körperliche Erkrankungen als Dienst- oder Arbeitsunfall eingestuft. Das Verwaltungsgericht Düsseldorf hat im Jahr 2010 deutlich gemacht, dass ein Körperschaden vorliegt, wenn physische oder psychische Zustände des Mitarbeitenden ungünstig verändert sind. Es sind also innere und äußere Verletzungen relevant. (Personalrat Förderschulen und Klinikschulen bei der Bezirksregierung Münster, 2021)

Zusammenfassend betrachtet wird also das Gesundheitsmanagement in Unternehmen immer wichtiger. Denn die Gesundheit der Beschäftigten wirkt auf die Kosten sowie die Motivation der Mitarbeitenden und deren sonstige Leistungsbereitschaft. Die Bedeutung verstärkt sich zusätzlich durch die demografische Entwicklung und älter werdende Arbeitnehmer. Es bedarf einer Führung durch Führungskräfte, die – im Rahmen der Zusammenarbeit – Vertrauen und gegenseitige Achtung erfordert. (Steffens & Gerhard, 2012)

Zudem wirken sich äußere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Arbeitsplatzgestaltung, positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. (Seyr et al., 2022)

## **5.2 Bedeutung der Gesundheit von Beschäftigten in Banken**

Banken waren früher durch patriarchische Strukturen zwischen den Arbeitgebern und den Beschäftigten geprägt. Der Bankberuf wurde zunächst zu einem Massenberuf mit geringer Qualifikation und schlechter Bezahlung. Die Belange des Arbeits- und Gesundheitsschutzes spielten kaum eine Rolle. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich der Beruf des Bankkaufmanns jedoch zu einem attraktiven Angestellten-Beruf mit gutem Verdienst und Karrieremöglichkeiten. Es entstanden großzügig angelegte und hoch moderne Arbeitsplätze,

die den Anforderungen an die neuesten arbeitssicherheitstechnischen Anforderungen entsprachen (Enz, 2004). Heute sehen sich Banken auch mit moderaten Krankenstandquoten konfrontiert und vor allen Dingen eine sehr geringe Anzahl an Arbeitsunfällen (Bas, 2021). Zudem werden Vorgaben zum Gesundheitsschutz wie zum Beispiel die Unfallverhütungsvorschriften eingehalten (Enz, 2004).

Eine Besonderheit im Bankenbereich ist die Bedrohung im stationären Vertrieb durch Überfälle und Geiselnahmen. Trotz zahlreicher Sicherheitsvorkehrungen kommen solche Situationen vor, die sowohl eine physische als auch psychische Bedrohung darstellen. (Schahindan, 2019)

In einer Bank bestehen als Einflussfaktoren hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten nicht nur Überfälle und Anschläge, sondern auch die bestehende Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten, mehr Verantwortung, seelische Gewalt, Flexibilisierung der Arbeit, Arbeitsplatzunsicherheit sowie emotionale Anforderungen (Klüsner & Neitzer, 2020). Die Arbeit im Bankgewerbe ist teils so verdichtet, dass sie Mitarbeitende krank machen kann. Zielvorgaben, Leistungsdruck und eine dünne Personaldecke haben ihre Wirkung. Viele Beschäftigte leiden unter stressbedingten Symptomen. (Roach, 2012)

Daher ist es wichtig, dass die Tarifparteien im privaten Bankgewerbe und bei den öffentlichen Banken dem Gesundheitsschutz eine wichtige gesamtgesellschaftliche Bedeutung zumessen. (Roach, 2012)

Es ist bekannt, dass auch das Führungsverhalten und der Führungsstil von Führungskräften die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflusst. Arbeit kann krank, aber auch gesund machen. Daher braucht es achtsame Führung, die eine gute Kommunikation, eine emotionale Führung und Empathie ausmacht (Kuck, 2023). Das Führungsverhalten der Vorgesetzten hat eine große Auswirkung auf die psychische Beanspruchung der Mitarbeiter (Personio, 2023). Es ist unter anderen ihre Aufgabe, psychische Belastungsfaktoren zu thematisieren. Denn meist wissen sowohl Beschäftigte als auch Leitung, wo Handlungsbedarf besteht. (M. Becker, 2020)

Insgesamt ist also die Gesundheit von Mitarbeitenden in Banken wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg einer Bank. Dem Gesundheitsschutz kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Es geht um die Reduktion vor allem psychisch belastender Faktoren. Hier hat die Führungskraft eine entscheidende Rolle, denn durch ihr (Führungs-)verhalten – verbunden mit Ihrer Fürsorgepflicht – nimmt sie, wie dargelegt, Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, die wiederum Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg (der Bank) hat.

### **Notwendigkeit der Forschung**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Stand der Forschung als Ergebnis der Literaturrecherche dargestellt. Es zeigt sich, dass es zu den Motiven von Führungskräften in deutschen Banken einen geringen wissenschaftlichen Diskurs und wenige wissenschaftliche Studien gibt. Hier gilt es, insbesondere vor dem Hintergrund des einsetzenden Führungskräfte mangels und der Bedeutung von Führungskräften für Banken als Ressource, weitere und tiefere wissenschaftliche Beiträge zu leisten, damit ein zielgerichtetes Recruiting in den einzelnen Unternehmen unterstützt werden kann.

Zur Fürsorgepflicht gibt es sehr wenige wissenschaftliche Ausführungen und Diskussionen. Dies gilt auch für die Haftung, die sich aus der Verletzung der Fürsorgepflicht ergeben kann. Auch ist noch nicht hinlänglich untersucht worden, inwieweit die Fürsorgepflicht Einfluss auf die Motivation von Führungskräften in Banken hat.

Dem gegenüber hat die Forschung zur (psychischen) Gesundheit an Arbeitsplätzen – auch für die Tätigkeit in Banken – begonnen.

Die möglicherweise bestehenden Herausforderungen für die Personalpolitik in Banken sind wiederum nicht erforscht.

Der Verfasser möchte sich mit der hier erkennbaren Forschungslücke auseinandersetzen und zum Schließen dieser Forschungslücke durch die Beantwortung der Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 einen ersten Beitrag leisten.

## 6 Empirische Untersuchung der Bereitschaft zur Führung

### 6.1 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign, das auch Untersuchungsplan genannt wird, legt auf formaler Ebene das Untersuchungsziel und den Ablauf der Forschung fest. Im Unterschied dazu werden auf operativer Ebene weitergehend die konkreten Untersuchungsverfahren, also die Methoden zur Datenerhebung, zur Datenaufbereitung und zur Datenauswertung determiniert. (Mayring, 2023)

#### 6.1.1 Erstes Forschungsinteresse

Ein erstes Forschungsinteresse im Bereich der Motivation von Führungskräften unter Berücksichtigung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden als Kern der Fürsorgepflicht von Führungskräften entstand beim Verfasser mit der Übernahme eigener Führungsaufgaben in einer deutschen Sparkasse. Im Rahmen des Studiums der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt der Arbeits- und Organisationspsychologie kam der Verfasser zuvor das erste Mal in einem wissenschaftlichen Rahmen mit dem Thema Motivation im Allgemeinen und im Speziellen im Kontext der Arbeitswelt in Verbindung. Hinzu kamen die eigenen Erfahrungen und Beobachtungen als Mitarbeiter. Die Auseinandersetzung mit der (eigenen) Motivationslage, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, begann mit dem Angebot einer Führungsstelle in der Sparkasse. Im Auswahlverfahren wurde deutlich, dass die Motivation zwar „erfragt“ wurde, aber eine geringere Rolle spielte als der bisherige Lebenslauf und die bisherigen fachlichen Erfahrungen. Eine Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse (vor allem zur Motivation von Mitarbeitern und insbesondere von Führungskräften) erfolgte nicht. Mithin bestand das Risiko, eine Fehlbesetzung vorzunehmen.

Mit der Übernahme der eigenen Führungstätigkeit entstand dann das Bewusstsein, dass es Unklarheiten bezüglich der Fürsorgepflicht bei Führungskräften aber auch bei Arbeitgebern gibt. Erste Recherchen zu diesem Thema führten zu einem tieferen Interesse an den rechtlichen und gesundheitlichen Hintergründen sowie Zusammenhängen. Eine informelle Befragung von Führungskräften in der gleichen Bank (Sparkasse) zeigte, dass das Bewusstsein, dass und in welcher Form Führung einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, recht ausgeprägt ist. Dem gegenüber sind Haftungsrisiken im Falle einer Verletzung der Fürsorgepflicht unter den Führungskräften weitgehend unbekannt. Zu diesem Thema gibt es wenig Forschung und wissenschaftliche Auseinandersetzung. Daher ist beim Verfasser der Impuls zu der vorliegenden explorativen Forschungsstudie entstanden.

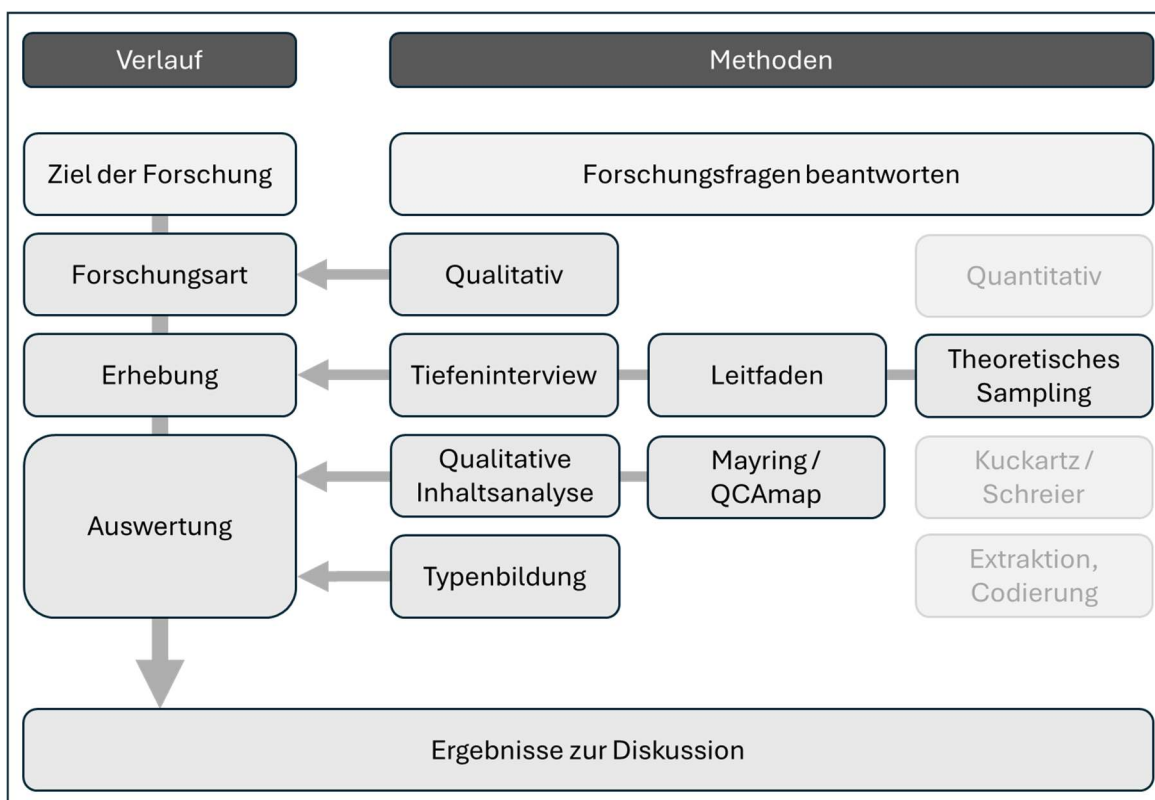
### 6.1.2 Untersuchungsziel

Ziel der vorliegenden Forschung ist es, Antworten auf die im Kapitel 1.2 aufgezeigten Forschungsfragen zu erhalten. Es ist ein psychologischer Sachverhalt, nämlich die Motivation von Führungskräften, zu untersuchen, zu verstehen und zu erklären. Zur Beantwortung dieser Fragen war es notwendig, zunächst alle zum Verständnis dieses Sachverhaltes erforderlichen Daten und Informationen zu sammeln und zu erheben.

Es ist zielführend, hierzu Handlungen, Beobachtungen und Wissen von Personen, die in das System „Führungskraft“ eingebunden sind, zu erheben und zu nutzen. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Primärforschung am Erkenntnisobjekt „Führungskraft“ an. Eine solche Primärforschung dient der Eruierung und Analyse originärer Daten im Kontext eines konkreten Untersuchungsproblems. (Meffert et al., 2019)

## 6.2 Forschungsmethodische Überlegungen und Erhebungsdesign

Zu Beginn der Forschung sind die methodischen Überlegungen zur Forschung und zum Erhebungsdesign vorzunehmen und die wegweisenden Entscheidungen für die Arbeit zu treffen (Schreier et al., 2019). Im Folgenden werden daher die Überlegungen zu quantitativer und qualitativer Forschung, zu Erhebungsmethoden, zum Tiefeninterview sowie zur Hypothesenbildung dargestellt. Zur gliedernden Orientierung dient hierzu die Abbildung 7:



**Abbildung 7: Empirisches Vorgehen**

Quelle: eigene Darstellung

### 6.2.1 Quantitative vs. Qualitative Untersuchung

Für die Erhebung zur vorliegenden Studie steht eine Auswahl von quantitativen, qualitativen oder gemischten Methoden (Mixed-Methods Forschung) zur Verfügung (Schreier et al., 2019). Diese werden im Folgenden kurz dargestellt. Im Anschluss erfolgten die Herleitung und Begründung der getroffenen Auswahl.

#### Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung ist eine empirische Forschungsmethode, die darauf abzielt, numerische Daten zu erheben und mit statistischen Verfahren zu analysieren. Sie versucht objektive und generalisierbare Ergebnisse zu erzielen. (Raithel, 2008)

Ein zentrales Merkmal der quantitativen Forschung ist die Standardisierung der Erhebungsverfahren, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Die Daten werden dabei durch Umfragen, Experimente oder Sekundäranalysen bestehender Datensätze gesammelt und anschließend mit Hilfe statistischer Techniken ausgewertet. (Bortz & Döring, 2006)

Ein weiterer Aspekt der quantitativen Forschung ist die Hypothesenprüfung. Forscher formulieren zu Beginn der Studie spezifische Hypothesen, die dann durch die Datenanalyse bestätigt oder widerlegt werden sollen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, kausale Zusammenhänge zwischen Variablen zu identifizieren und die Ergebnisse auf eine größere Population zu übertragen. (Boßow-Thies & Gansser, 2022)

#### Qualitative Forschung

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die objektive und generalisierbare Ergebnisse zu erzielen versucht (siehe oben), konzentriert sich die qualitative Forschung auf die subjektiven Erfahrungen und Meinungen von Teilnehmern. (Bortz & Döring, 2006)

Es ist ein offener, explorativer Zugriff auf soziale Phänomene erforderlich. Dabei wird zu erlangendes Wissen durch qualitative Methoden und Verfahren zur Datenerhebung, Datenauswertung und Dateninterpretation hervorgebracht. Die Techniken sind nicht standardisiert. Die Datenerhebung erfolgt in der Form von Beobachtungen, Gruppendiskussionen oder Interviews. Dies geschieht in einer möglichst natürlichen und angenehmen Gesprächssituation, um möglichst authentische Antworten zu erhalten. (Mikos & Wegener, 2017)

Kennzeichnend für qualitative Forschungen ist ein flexibles, systematisches und empirisches Vorgehen. Der Fokus liegt dabei auf der Rekonstruktion von Bedeutung, beispielsweise von Glaubenssätzen oder Motiven. (Flick, 2002)

### Mixed Methods

Der Begriff "Mixed Methods" bezeichnet die Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden in einem Untersuchungsdesign. Ziel ist es, eine umfassende Beantwortung von Forschungsfragen zu erlangen. (Kelle, 2022)

Eine exemplarische Darstellung in Tabelle 1 von Vor- und Nachteilen quantitativer und qualitativer Methoden macht auch die Idee einer Kombination der Vorteile beider Methoden deutlich (Hussy et al., 2013):

**Tabelle 1: Exemplarische Vor- und Nachteile quantitativer und qualitativer Methoden**

|                  | <b>quantitative Methoden</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>qualitative Methoden</b>                                                                                                                                                                                             |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vorteile</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Präzision</li> <li>• gute Vergleichbarkeit von Personen</li> <li>• einfache Verknüpfbarkeit von Daten</li> <li>• Übersichtlichkeit</li> <li>• Sparsamkeit der Zusammenfassung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelles Handeln und Erleben können abgebildet werden</li> <li>• Vielfältigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• flexible Anpassung an den Forschungsgegenstand</li> </ul> |
| <b>Nachteile</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zur Skala und zu Vergleichsstandards zum Verständnis notwendig</li> <li>• ggf. Informationsverlust durch die Darstellung in Zahlenform</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr viele unterschiedliche Methoden für die verschiedenen Forschungsgegenstände</li> <li>• keine Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit möglich</li> </ul>                 |

Quelle: (Hussy et al., 2013)

### Erhebungsdesign

Das Hauptziel der zu Grunde liegenden Forschung ist es, die Motive von Führungskräften zu erheben und zu verstehen. Dabei sollen auch solche Beweggründe herausgearbeitet werden, die den Probanden nicht (im vollen Umfang) bewusst sind. Es werden deutungsbedürftige Daten aus Sprache gewonnen werden. Dabei will der Verfasser im gesamten Forschungsprozess unvoreingenommen bleiben und keinen Einfluss auf die Probanden nehmen. Dies dient dem Prinzip der Offenheit, einem wesentlichen Aspekt der qualitativen Forschung. Zudem sollen Rückschlüsse von Einzelfällen auf die Allgemeinheit gezogen werden. Dieses induktive

Vorgehen ist ebenfalls typisch für die qualitative Forschung. Da es in der vorliegenden Arbeit außerdem nicht um das Erfassen einer großen Anzahl von Befragten, sondern um das individuelle Verstehen eines ggf. komplexen Sachverhaltes geht, ist die qualitative Forschung hier vorzuziehen. Der Verfasser geht davon aus, dass die Frage nach den Motiven für Führung und der Haltung zur Fürsorgepflicht subjektiv geprägt und emotional - ggf. auch nur latent vorhanden oder verborgen - besetzt ist. Das Herausarbeiten von gegebenenfalls latenten Strukturen ist mit Hilfe quantitativer Forschung aufgrund ihrer Standardisierung erschwert. Der Verfasser teilt damit die Ansicht von Lamnek/Krell, die davon ausgehen, dass mit quantitativen Messungen soziales Verhalten nicht erfasst werden kann (Lamnek & Krell, 2016). Möglicherweise ergibt sich im Forschungsprozess die Notwendigkeit weitergehender (quantitativer) Methoden, was dann in einen Mixed-Methods Ansatz münden würde. Der Schwerpunkt der Forschung liegt jedoch aus den dargestellten Gründen auf einem qualitativen Vorgehen.

#### 6.2.2 Erhebungsmethoden innerhalb der qualitativen Forschung

Innerhalb der qualitativen Forschung stehen unterschiedliche Erhebungsformen für Daten und Informationen zur Verfügung. Hier ist festzulegen, welche Erhebungsmethoden für die Belange der vorliegenden Forschung geeignet sind. Für die Erhebung von sprachlichen Daten stehen Gruppendiskussionen sowie diverse Interviewformen – aber auch die Erhebung von visuellen Daten durch Beobachtungen – zur Verfügung (Schreier et al., 2019).

Die erforderlichen Informationen können für diese Arbeit am besten mit Hilfe von Interviews gewonnen werden, da es vorwiegend um die Erhebung von Erkenntnissen zur (auch unbewussten oder zurückgehaltenen) Motivation von Führungskräften in Banken geht. Aus Beobachtungen können keine hinreichenden Informationen gewonnen werden, da in diesem Rahmen tiefer liegende Motive meist nicht geäußert werden. Auch Gruppendiskussionen erscheinen nicht geeignet, denn hier besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer sich nicht genügend öffnen.

#### Qualitative Interviews

Die Form qualitativer Interviews kann über die Art der Datenerhebung unterschieden werden. Dabei bildet der Grad der Standardisierung des Interviews ein wichtiges Abgrenzungskriterium. (Gläser & Laudel, 2010)

Es kann zwischen (vollständig) standardisierten (Aarsand & Aarsand, 2019), halbstandardisierten und nicht standardisierten Interviews (Gläser & Laudel, 2010)

unterschieden werden. Bei standardisierten und halbstandardisierten Interviews ist der Wortlaut der Frage sowie die Reihenfolge der Fragen vorgegeben. Diese Vorgaben bestehen bei dem nicht standardisierten Interview nicht. Hier werden lediglich Themen vorgegeben. Zusätzlich sind bei standardisierten Interviews die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Bei dem halbstandardisierten Interview ist die Antwort, wie bei den nicht standardisierten Interviews, offen. (Gläser & Laudel, 2010)

In der vorliegenden Forschung soll den Probanden die Gelegenheit gegeben werden, frei, offen und ohne vorgegebene Antwortmöglichkeit antworten zu können. Deshalb scheidet für den Autor die Anwendung von standardisierten Interviews aus.

Bei halb- und nicht standardisierten Interviews können ebenfalls Vorgaben für den Interviewer festgelegt werden. Beispielsweise kann eine komplexe Frage für den Einstieg in das Interview vorgegeben sein, welche dem Befragten die Möglichkeit gibt, mit einer längeren, erzählenden Antwort zu reagieren. Diese Vorgehensweise kann als narratives Interview bezeichnet werden. (Gläser & Laudel, 2010)

Anders ist es bei dem fokussierten Interview. Hier werden die Reaktionen des Probanden auf bestimmte Stimuli (beispielsweise durch Fotos, Bilder, Texte oder Videos) erfasst und hinterfragt. (Hohl, 2000)

Beim Tiefeninterview handelt es sich um ein Instrument, in dem der Interviewer mit dem Interviewten ein intensives Gespräch über von ihm zuvor festgelegte Themen führt. Der Interviewer hat bei dieser Interviewform weitgehend die Leitung inne und versucht, möglichst alle relevanten Meinungen des Befragten zu diesen Themen in Erfahrung zu bringen, auch solche, die dem Befragten möglicherweise nicht bewusst waren. (Salcher, 1995) Ein Tiefeninterview wird insofern mit der Absicht geführt, auch verborgene Sinnstrukturen zu ermitteln. Die Auswertung dieser Interviewform stellt besondere methodische Herausforderungen an den Forscher, da es darum geht, eben jene latenten Sinnstrukturen offenkundig und für einen erweiterten Personenkreis zugänglich zu machen. Das Tiefeninterview hat das Ziel, Verhaltensmuster und Zusammenhänge zu ermitteln und ist folglich explorativ. (Hugl, 1995)

Das Tiefeninterview eignet sich als Erhebungsmethode in dieser konkreten Forschung besonders, da so am treffendsten die Motive der befragten Führungskräfte erhoben werden können, unabhängig davon, ob sich die Befragten dieser Sinnstrukturen bewusst sind.

### 6.2.3 Anwendung des Tiefeninterviews

Tiefeninterviews sind weitestgehend unstrukturiert und können daher individuell unterschiedlich gestaltet sein. (Hohl, 2000)

#### Gestaltungsmöglichkeiten

Es besteht die Möglichkeit, lediglich das Thema vorzugeben und ansonsten keine vorher festgelegten und vorformulierten Fragen zu stellen. Diese Art des offenen Interviews ermöglicht eine flexible Frage-/Antwort-Situation und ist einer natürlichen Gesprächssituation ähnlich. Ein Tiefeninterview kann zudem auch in Form eines narrativen Interviews vorgenommen werden. (Gläser & Laudel, 2010)

Eine weitere Variante des nichtstandardisierten Interviews ist das Leitfadeninterview. Zwar soll auch hier eine natürliche Gesprächssituation hergestellt werden. Dennoch soll durch einen zuvor erstellten Interview-Leitfaden sichergestellt werden, dass in jedem Interview auch alle notwendigen Fragen zu dem vorliegenden Thema besprochen werden. Die Reihenfolge und die konkrete Formulierung der Fragen sind jedoch nicht vorgegeben. (Gläser & Laudel, 2010)

In Bezug auf den Umfang eines solchen Gesprächsleitfadens gibt es ebenfalls große Unterschiede und Gestaltungsmöglichkeiten. Entscheidend ist, dass der Gesprächsleitfaden keine vorgegebenen Antworten enthält. Leitfadeninterviews eignen sich immer dann, wenn es in dem Interview um unterschiedliche Themen geht, die durch das Ziel der Untersuchung determiniert werden und die sich nicht aus den Antworten des Interviewten ergeben. Zudem sind sie dann empfehlenswert, wenn konkrete Informationen erhoben werden sollen. (Hohl, 2000)

Da in der vorliegenden Forschung konkrete Betrachtungsweisen der Führungskräfte und mögliche Wechselwirkungen verschiedener Variablen abgefragt werden sollen, ist es nicht sinnvoll, narrative oder offene Interviews zu führen. Denn aufgrund ihrer Flexibilität besteht die Gefahr, dass verschiedene, auch irrelevante Punkte besprochen werden, und der Kern der Untersuchung unbeachtet bleibt. Ein Leitfaden gestütztes Interview hingegen stellt für den Verfasser sicher, dass die befragten Probanden zu jedem Punkt und zu jeder Frage die notwendigen Informationen geben können. Daher wird hier das Leitfaden-gestützte Interview genutzt.

### Verwendung des Leitfadens

Bei der Erstellung eines Leitfadens gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen mit jeweiligen Vor- und Nachteilen. Während ein striktes Festhalten am Leitfaden einer Befragung gleichkommt und damit die Vorteile der qualitativen Forschung aufgibt, bringt eine starke Loslösung vom Leitfaden eine größere Menge unstrukturierter und teilweise unnötiger Daten mit sich. So wird eine Auswertung und die Vergleichbarkeit erschwert. (Bock, 1992)

Ferner könnte ein halbstandardisiertes, leitfadengestütztes Tiefeninterview genutzt werden, welches eine Kombination zwischen einem reinen „Erzählen lassen“ und dem Festhalten an vorgegebenen Fragen darstellt (Bock, 1992). Den Interviewten wird mit dieser Vorgehensweise die Möglichkeit gegeben, je nach Auskunftswillen die Interviewsituation mitzugestalten (Meffert et al., 2019). Die leichte Bindung an den Leitfaden stellt ein regelgeleitetes Vorgehen dar (Kelle & Tempel, 2020), welches eine Vergleichbarkeit der Daten aus den verschiedenen Interviews ermöglicht. Es sichert gleichzeitig die nötige Flexibilität, in konkreten Situationen näher auf den Befragten und seine, möglicherweise überraschenden, Äußerungen und Gefühle einzugehen (Bock, 1992). In dieser flexiblen Handhabung von unvorhergesehenen Umständen besteht auch ein Kriterium für die Güte eines Tiefeninterviews. Es ergeben sich insbesondere durch nicht-antizipierte Zusammenhänge die interessantesten Einsichten. Die dadurch entstehenden Herausforderungen, ein Gleichgewicht zwischen der zuvor thematisch gegliederten Interviewplanung und einem freien psychologischen Fließenlassen zu halten, sind in einem Tiefeninterview zu überwinden. (Ziems, 2017)

Ein zu veröffentlichender Leitfaden bietet zudem eine Transparenz, mit der die jeweilige Untersuchung einer kritischen Würdigung durch Dritte zugänglich wird. (Kelle & Tempel, 2020)

Der Verfasser folgt hier dem Ansatz des halbstandardisierten, leitfadengestützten Tiefeninterviews, da es ihm wichtig ist, die Interviewpartner zwar sprechen zu lassen, aber eben auch sicher zu stellen, dass alle bedeutsamen Fragen gestellt werden. Insbesondere da davon auszugehen ist, dass Unklarheiten im Rechtsteil der Fragen aufkommen können bzw. nähere Erläuterungen mit Beispielen notwendig werden können, ist nach Auffassung des Verfassers diese Interviewform hier die angemessenste.

### Gestaltung des Leitfadens

Im Folgenden wird die Entwicklung des Leitfadens dargestellt. Eine Sammlung der wichtigsten Gedanken zum Thema Motivation von Führungskräften in Banken und dem Umgang dieser

Führungskräfte mit bestehenden Haftungsrisiken aus ihrer Fürsorgepflicht war der erste Schritt zur Erstellung des Interviewleitfadens.<sup>2</sup>

Für die Entwicklung des Leitfadens wurde zunächst eine erste Struktur gebildet und ein Entwurf entwickelt, der die Problemstellung sowie alle wesentlichen Aspekte enthält.

Die Länge des Interviewleitfadens richtet sich nach der geplanten Interviewdauer und dem Datenumfang, der erhoben werden soll. Das Interview sollte hinsichtlich seines Umfangs weder den Befragten überfordern oder ermüden noch den Interviewer mit einem Datenumfang überfordern, der redundantes Material oder unnötige Daten enthält. (Bock, 1992)

Es können vier Arten von Fragestellungen unterschieden werden:

- Einleitungs- und „Eisbrecherfragen“,
- Sachfragen,
- Kontroll- und Plausibilitätsfragen sowie
- Fragen zur Person. (Meffert et al., 2019)

Der erste Teil des für die Interviews zu nutzenden Leitfadens beinhaltet zunächst eine Begrüßung des Interviewpartners (Proband) und eine Erläuterung des Forschungsthemas. Nach einem kurzen Hinweis auf die Art und den Grund für die Aufzeichnung des Interviews wird von dem Probanden die Einwilligung zur Aufzeichnung eingeholt, die auch auf die Anonymisierung der Aufzeichnung hinweist.

Um dem Probanden eine mögliche Scheu vor dem Interview zu nehmen, wird ihm zunächst erklärt, dass es um seine Meinung und seine Erfahrung geht, und dass er daher keine falschen Antworten geben kann. Der Interviewpartner wird darauf hingewiesen, dass er jederzeit das Interview beenden kann. Zunächst werden biografische Eckdaten der Befragten erhoben. Danach folgen die in Themenbereiche gegliederten Interviewfragen.

Die Aufteilung in Themen soll die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Interviews gewährleisten. Die Nutzung von Unterfragen ermöglicht ein Nachfragen zu den einzelnen Themen. Der Verfasser stellt zuerst allgemeine Fragen und entwickelt sie bis zum Ende des Interviews in sehr persönliche Fragen. Alle Fragen sind ausnahmslos als offene Fragen formuliert. So soll die Antwortmöglichkeit für den Interviewten flexibel sein und es kann eine ungewollte Einflussnahme durch den Interviewer verhindert werden. (Bock, 1992)

Um mögliche verborgene Motive zu erfahren, werden zudem Projektionsfragen genutzt. So sollen ehrlichere Antworten ermöglicht und der Effekt von sozial erwünschten Antworten vermieden werden. (Schröpfer, 2016)

---

<sup>2</sup> Siehe Anhang 1

### Themenbereiche des Leitfadens

Der Leitfaden ist in fünf Themenbereiche unterteilt.

Nach einer Abfrage biografischer Daten zur Person enthält der Leitfaden im ersten Teil allgemeine Fragen zur Führungstätigkeit, der Bank, für die der Befragte tätig ist und die Dauer dieser Tätigkeit.

Im nächsten Abschnitt werden zunächst die Gründe zur Wahl der Arbeit in der jeweiligen Bank im Allgemeinen abgefragt, bevor die Gründe für die Übernahme von Führungsaufgaben erfragt werden. Diese Vorgehensweise ist gewählt worden, um den Interviewpartner frei und unbeeinflusst berichten zu lassen, welche Beweggründe er hat, ohne an dieser Stelle bereits auf die Fürsorgepflicht und die resultierenden Haftungsfragen einzugehen.

In einem dritten Teil werden die Befragten weitergehend nach ihrem Verständnis von Führung und der Wertung der Führungsrolle innerhalb und außerhalb der Bank gefragt. So sollen tiefere Informationen erfragt, welchen Stellenwert die Führungstätigkeit für den Interviewpartner hat. Zusätzlich soll die Resonanz des Umfeldes des Befragten (beispielsweise durch Bekannte und Familie) auf die Führungsrolle einbezogen werden. Zudem möchte der Verfasser ermitteln, ob und welche unbewussten Beweggründe für die Übernahme der Führungstätigkeit möglicherweise vorliegen.

Mit Detailfragen zur Tätigkeit als Führungskraft der Bank möchte der Verfasser möglicherweise vorliegendes Konfliktpotential innerhalb der Bank bzw. zwischen den Führungskräften herausarbeiten.

Die Fragen nach der subjektiven Einschätzung der Vorbereitung auf die Führungstätigkeit in Abschnitt 5 sollen Klarheit darüber bringen, ob der Interviewpartner fachlich auf die Aufgabe vorbereitet war, sich zumindest ausreichend vorbereitet gefühlt hat, oder ob er sich über die an ihn gestellten Anforderungen geirrt hat. Es soll durch den Abgleich der Einschätzung bei Antritt der Aufgabe und der Einschätzung zum jetzigen Zeitpunkt in Erfahrung gebracht werden, ob die Ausübung der Führungstätigkeit eine veränderte Sichtweise auf die Führungskraft mit sich bringt.

Erst im sechsten Abschnitt wird dann nach den Kenntnissen in Bezug auf die Fürsorgepflicht von Führungskräften gefragt, um eine frühere Sensibilisierung für die Problematik innerhalb des Interviews zu vermeiden. Es soll der Wissensstand des Interviewpartners bezüglich der Fürsorgepflicht und der resultierenden Haftungsproblematik abgefragt werden, ohne eine belehrende Aufklärung über dieses Spannungsverhältnis vorzunehmen.

Die Schlussfrage nach dem Einfluss möglicher Haftungsrisiken aus der Fürsorgepflicht auf die Bereitschaft, die Führungsaufgabe zu übernehmen (bzw. beizubehalten) soll Aufschluss

darüber geben, ob sich der Interviewpartner schon einmal Gedanken über mögliche Risiken gemacht hat und inwiefern bisherige Kenntnisse bzw. der Anstoß durch das Interview, sich hierüber Gedanken zu machen, die Motivation „weiterzumachen“ lenken.

### Die Rolle des Interviewers

Im Rahmen von Tiefeninterviews bestehen im Wesentlichen zwei alternative Möglichkeiten der Durchführung. Die Interviews können zum einen von einem auf Interviews spezialisierten externen Interviewer oder aber vom Forschenden selbst geführt werden. Der Vorteil, den Leitfaden von derselben Person erstellen zu lassen, die die Interviews durchführt und auch die Auswertungen vornimmt, liegt darin, dass der Interviewende weiß, was erhoben werden soll und das Thema durch die Beschäftigung mit den theoretischen Hintergründen und die Gestaltung des Leitfadens das Thema bereits sehr tief durchdrungen hat. So hat er die Möglichkeit, bei möglichen Rückfragen oder „Stockungen“ durch entsprechende Informationen oder Nachfragen das Interview weiter „fließen“ zu lassen. Für die Durchführung der Interviews durch einen geschulten Interviewer spricht hingegen die Professionalität in der Gesprächsführung und die Erfahrung im Umgang mit besonderen Gesprächsverläufen und -verläufen. Ausgebildete Interviewer sind im Stande, gezielt nachzufragen, um Informationen zu erlangen. Allerdings setzt das Tiefeninterview auch eine ausreichende Expertise bezüglich des Forschungsgegenstands des Interviewers voraus.

Die hier vorliegende Thematik kann mit ihrer interdisziplinären Ausrichtung keinem einzelnen Wissenschaftsbereich zugeordnet werden. Da der Leitfaden sowohl betriebswirtschaftliche als auch soziologische, psychologische und juristische Elemente aufweist und es daher schwierig ist, sich als Externer in die Teilbereiche einzuarbeiten, hat der Verfasser sich entschieden, die Interviews persönlich durchzuführen.

#### 6.2.4 Hypothesenbildung

Im Rahmen von qualitativen Forschungen ist es umstritten, ob vor dem empirischen Teil der Forschung, als Resultat einer Literaturrecherche, Hypothesen gebildet werden sollten oder nicht. Es besteht auch in qualitativen Forschungen die Möglichkeit, im Vorhinein aufgestellte Hypothesen zu prüfen. (Meinefeld, 1997)

Demgegenüber lehnen Vertreter wie Glaser/Strauss eine Hypothesenbildung ex ante ab. Sie begründen das damit, dass eine solche Vorgehensweise der Forderung der qualitativen Forschung nach Offenheit des Forschungsprozesses widerspricht. So sei es eben ein Vorteil, sich frei und ohne Einengungen, beispielsweise durch Hypothesen, dem Forschungsgegenstand

zu widmen, um somit unbeeinflusst zu sein (Glaser & Strauss, 2017). Nur so könne der Forschende offen für Neues sein und bleiben (Lamnek & Krell, 2016).

Der Verfasser verzichtet vor diesem Hintergrund auf eine ex-ante-Hypothesenbildung, um weiterhin ergebnisoffen zu bleiben. Die Tiefeninterviews werden daher ohne zuvor gebildete Hypothesen geführt. So soll verhindert werden, dass der Verfasser und Interviewer voreingenommen in die Gespräche geht und ggf. sogar durch Voreingenommenheit die Interviewpartner (wenn auch unbewusst) in bestimmte Richtungen zu beeinflussen versucht. Es ist aber vorgesehen, im Anschluss an die Forschung - soweit möglich - Hypothesen zu formulieren.

### **6.3 Forschungspraktische Überlegungen**

Neben den wissenschaftlichen Überlegungen zum forschungsmethodischen Vorgehen sind vor Einstieg in die Forschung vom Verfasser praktische Überlegungen zur Durchführung der Forschung vorzunehmen.

#### **6.3.1 Leitfaden**

Der Leitfaden (Anhang 1) wurde zur Überprüfung der Klarheit und Praktikabilität einer auf Tiefeninterviews spezialisierten Psychologin von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zur fachlichen Bewertung übergeben. Der Verfasser hielt es für wichtig, den Leitfaden der Prüfung durch einen außenstehenden Experten zu unterziehen und damit weitere Perspektiven einzubeziehen sowie eine nochmals gesteigerte Qualität der Interviews zu ermöglichen. Der Forderung nach Triangulation (Rheinländer, 2011) kann der Verfasser so bereits in der Phase vor der Datenerhebung nachkommen. Entsprechend der Anregungen der Psychologin wurde der Leitfaden überarbeitet und angepasst.

Vor den eigentlichen Interviews wurde der erarbeitete Leitfaden zudem einem Pretest unterzogen. Auch wenn anders als bei standardisierten Fragebögen bei qualitativen Methoden ein solcher Test vor Beginn der Erhebung nicht zwingend erforderlich ist, empfiehlt sich ein solcher Pretest, um Datenverluste beim Erhebungsprozess zu vermeiden. (Bethmann et al., 2019) Daher wurde der Interviewleitfaden vorab bei einem Tiefeninterview mit einer erfahrenden Führungskraft aus dem Umfeld des Verfassers pilotiert. Hiernach wurden einzelne Fragen angepasst und die Struktur des Leitfadens nochmals leicht modifiziert. Dies führte zu dem im Anhang aufgeführten Leitfaden, der die Grundlage für die Tiefeninterviews war.

### 6.3.2 Interviewpartner und Sampling Plan

In der qualitativen Forschung steht die inhaltliche Repräsentation bei der Bestimmung der notwendigen Interviewpartner (sog. Samples) im Vordergrund. Die Relevanz der Probanden ist für das jeweilige Thema maßgeblich. Die zielgerichtete Auswahl der Interviewpartner erlaubt eine Übertragung der individuellen Aussagen der Befragten auf andere Fälle und damit eine Verallgemeinerung. (Kepper, 1994) Daher ist auch eine geringe Anzahl an Samples zulässig. (Kelle & Tempel, 2020)

#### Theoretisches Sampling

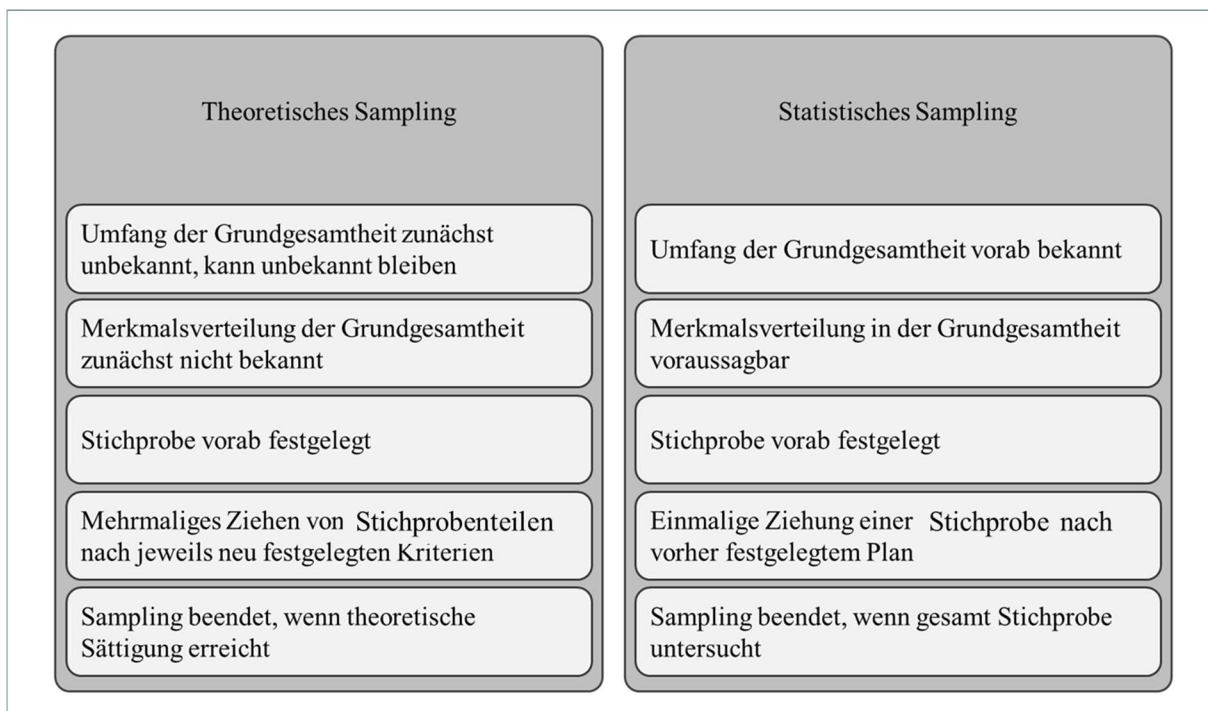
Die Auswahl kann mit zwei unterschiedlichen Methoden erfolgen. Bei der Methode einer Festlegung im Vorhinein wird die Stichprobe vor der Untersuchung anhand von zuvor festgelegten Merkmalen bestimmt. Eine andere Methode ist das Theoretische (theoretical) Sampling. Diese Methode ist im Zusammenhang mit der Grounded-Theory-Methodologie entstanden und stellt das Gegenstück zur repräsentativen Zufallsstichprobe und der merkmalsvermittelnden „a priori-Festlegung“ dar. Nach der Methode des Theoretischen Sampling wird die Stichprobe während des Untersuchungsprozesses sukzessive auf der Grundlage des bislang erlangten Kenntnisstandes ergänzt. Sie bietet sich insbesondere dann an, wenn eine genaue Fragestellung nicht von Beginn an vorliegt, vielmehr erst im Laufe des Untersuchungsprozesses entwickelt wird und wenn es Ziel der Untersuchung ist, das zu untersuchende Phänomen in seiner kompletten Variabilität darzustellen. (Kepper, 1994)

Insbesondere in Interviews hat der Forschende die Möglichkeit, durch gezielte und kontrollierte Leitung der Erhebung einen positiven Einfluss auf die Anzahl der Stichprobe und damit auf die Verallgemeinerbarkeit der Aussagen auszuüben (Pousti et al., 2021). Ein Vorteil des Theoretischen Samplings besteht darin, dass es genau auf das jeweilige Forschungsprojekt ausgerichtet werden kann und die Möglichkeit zu einem fortdauernden Testen und Weiterentwickeln von Ideen bietet. Nachteil an dieser Methode ist hingegen die Unsicherheit darüber, ob die Stichprobe ausreichend ist. Die Methode dient einer doppelten Selbstkontrolle. Zum einen wird über den Grad der Sättigung sichergestellt, dass die Befragung erst dann beendet wird, wenn nicht mehr davon ausgegangen werden kann, dass weitere Daten zu neuen Erkenntnissen führen würden. Zum anderen wird sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt wurden. Der Erfolg dieser Auswahlstrategie hängt maßgeblich von der Nutzung anderer Auswahl-Strategien ab, weswegen das Grundproblem jedoch bestehen bleibt. Es empfiehlt sich daher, neben dem theoretischen Sampling die Anwendung weiterer Auswahlstrategien und ein Zusammenwirken der verschiedenen Strategien. (Strübing, 2014)

### Statistisches Sampling

Den dargestellten (negativen) Aspekten des Theoretischen Samplings begegnet die Methodik des Statistischen Sampling. Bei dieser Methode wird auf der Grundlage einer bekannten Grundgesamtheit eine repräsentative Stichprobe errechnet. Diese ist für die Befragung maßgeblich und die Forschung wird erst dann beendet, wenn diese Stichprobe (also alle Probanden) komplett befragt wurde. (Wiedemann, 1990)

Den Vergleich zwischen Theoretischem und Statistischem Sampling veranschaulicht die folgende Abbildung 8:



**Abbildung 8: Vergleich: Theoretisches und Statistisches Sampling**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Flick (Flick, 2002)

In der vorliegenden Forschungsarbeit geht es um eine Erhebung durch Interviews mit geeigneten Personen mittels ausgewählter, tiefgehender Fragen, die eben durch ihre Tiefe Repräsentativität erlangen und nicht durch eine große Anzahl befragter Personen. Der Umfang der Grundgesamtheit der vorliegend zu befragenden Personen ist zudem nicht ermittelbar, da es keine zentralen Statistiken über die Anzahl der Führungskräfte in deutschen Banken gibt. Jedoch ist im Rahmen dieser Untersuchung die Größe der Gesamtheit des Forschungsobjektes nicht maßgeblich.

Ein rein Statistisches Sampling ist daher hier nicht anzuwenden. Da zudem ausschließlich Personen zu befragen sind, deren Relevanz nach vorher festzulegenden Kriterien bestimmt werden muss, ist die Ziehung von Zufallsstichproben ebenfalls nicht zweckmäßig.

Der Verfasser bestimmt daher die Stichprobe nach der Methode des Theoretischen Samplings.

### Relevante Merkmale für die Fallauswahl

Vor dem Hintergrund der speziellen Fragestellungen sind Interviews von Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben in Banken notwendig. Mit Hilfe eines Stichprobenprofils erfolgt hierzu vorab eine Auswahl potenzieller Interviewpartner. Je nach Erreichbarkeit und der Bereitschaft, ein Interview zu führen, werden dann die Interviewpartner ausgewählt. Es werden so viele Interviews geführt, bis der Verfasser davon ausgehen kann, keinen neuen Erkenntnisgewinn durch zusätzliche Interviews zu erhalten. Dabei ist es ein Ziel, Führungskräfte aus unterschiedlichen Banken, Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereichen zu interviewen, um unterschiedliche Erfahrungshorizonte und Sichtweisen zu erfassen. Diese Art der Vorgehensweise hinsichtlich der Auswahl der Stichprobe entspricht dem Theoretischen Sampling in Verbindung mit vorher festgelegten Kriterien.

Der Kreis potenzieller Interviewpartner ergibt sich somit aus dem Personenkreis, der folgende Kriterien erfüllt:

- Tätigkeit in einer Bank in Deutschland
- Funktion als Führungskraft.

Die Kriterien müssen kumulativ erfüllt sein.

### Merkmalsausprägungen

Innerhalb des Stichprobenplans könnte die Stichprobenauswahl noch weiter gegliedert werden. Da gibt es die Möglichkeit einer homogenen Stichprobe, bei der unter den Personen, die die geforderten Kriterien erfüllen und keine besondere Ausprägung zu erwarten ist. Diese würden dann sämtlich über einen einheitlichen Rekrutierungsweg angesprochen werden. Im Rahmen einer heterogen gezielten Stichprobe sind hingegen die zu wählenden Interviewpartner bei der Erfüllung der vorgegebenen Eigenschaften weit gestreut. (Bortz & Döring, 2006)

Um ein möglichst breites Abbild der in deutschen Banken vorkommenden Ausprägungen von Führungskräften zu erhalten, wird in dieser Arbeit für die Stichprobenauswahl die Form der heterogen gezielten Stichprobe gewählt. Eine Auswahl nach „typischen Führungskräften“ oder „Extremfällen“ erfolgt somit nicht, da vorab keine Informationen über die vorkommenden Merkmalsausprägungen vorliegen.

Innerhalb des dem Autor zur Verfügung stehenden Personenkreises möglicher Interviewpartner erfolgt die Auswahl unter anderem nach unterschiedlichen Arten der Führungsaufgaben, unterschiedlichen Banken und unterschiedlichen Hierarchieebenen. So soll eine möglichst große Bandbreite an relevanten Ansichten zum Thema Führung eingeholt werden. Zudem sollen tiefer gehende Erkenntnisse über die Motive zur Übernahme von Führungstätigkeiten

aufgedeckt werden. Vor diesem Hintergrund werde auch unterschiedliche Altersgruppen und Geschlechter bei der Stichprobe berücksichtigt. Hinweise hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Eigenschaften bei den möglichen Interviewpartnern standen dem Verfasser im Vorhinein nicht zur Verfügung.

#### Rekrutierung der Interviewpartner

In einem ersten Schritt wurden in Frage kommende Teilnehmer aus dem persönlichen Umfeld des Verfassers angesprochen. Hiernach wurden Kontakte über Bekannte hergestellt und zuletzt Führungskräfte aus Bankenverzeichnissen rekrutiert. Die Kontaktaufnahme erfolgte überwiegend über eine persönliche Ansprache. In zwei Fällen wurden die Kandidaten telefonisch angesprochen. Dabei wurde auch darauf geachtet, den Kreis der Teilnehmer über alle Bankenformen und Hierarchieebenen zu verteilen.

#### Umfang der Stichprobe

In Bezug auf die Anzahl der Personen, die in einem Tiefeninterview befragt werden sollen, gibt es keine einheitlichen Aussagen in der Literatur. Wie Baker/Edwards vage formulieren, käme es hinsichtlich der Anzahl auf die individuelle Forschung an (Baker & Edwards, 2012). Anders hält Marshall eine Stichprobe hinsichtlich der Größe dann für angemessen, wenn sie in der Lage ist, geeignete Antworten auf die jeweiligen Forschungsfragen zu geben (Marshall, 1996).

In der qualitativen Forschung kommt es regelmäßig vor, dass einige Interviews ergiebiger sind als andere. Es kann notwendig werden, mehr Interviews als geplant zu führen. Dies geschieht, wenn noch keine ausreichenden Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen erzielt werden konnten. Dies erfordert eine flexible Gestaltung des Forschungsdesigns. (Marshall, 1996)

Eine Stichprobe von  $n = 6$  hält Helfferich für belastbar, wenn die Daten die Grundlage für eine hermeneutische Interpretation sind (Helfferich, 2004). Im Rahmen des Prozesses des Theoretischen Samplings hingegen ist die theoretische Sättigung<sup>3</sup> von zentraler Bedeutung (Strübing, 2014).

Für die vorliegende Forschung wird eine tiefgehende und umfangreiche Auswertung der erhobenen Daten angestrebt. So sollen auch möglicherweise verdeckte und unbewusste Motive der Interviewpartner herausgearbeitet werden. Eine geringe Stichprobe erscheint zwar

---

<sup>3</sup> Dem Begriff der theoretischen Sättigung beschreibt in der qualitativen Forschung den Punkt, an dem genug Daten zur Verfügung stehen, um ein umfassendes Verständnis den zu untersuchenden Gegenstands zu entwickeln. (Strübing, 2014)

realistisch, da der Autor die Auswertung allein vornehmen wird. Dennoch steht im Vordergrund, eine hinreichend sichere Datenmenge zu generieren.

Der durchgeführte Pretest hatte einen Zeitrahmen von etwa 45 Minuten benötigt. Dieser zeitliche Umfang wird für die weiteren Tiefeninterviews ebenfalls erwartet und eingeplant. Die Durchführung der Tiefeninterviews, der Vorgang der Transkription sowie die Auswertung der Daten werden mit einem zeitlichen Umfang von insgesamt etwa 5 Stunden pro Interview veranschlagt. Daher wird der Stichprobenumfang zunächst mit zehn Tiefeninterviews geplant, wobei bei der Rekrutierung weitere Teilnehmer vorgesehen werden, sofern eine hinreichende Beantwortung der Forschungsfragen noch nicht möglich ist und um nötigenfalls auf mögliche Termin-Absagen reagieren zu können. Incentives werden bei der Rekrutierung nicht eingeplant.

### Durchführung der Interviews

Dem Prinzip der theoretischen Sättigung folgend, werden nach den Ergebnissen der Informationsgenerierung aus den Tiefeninterviews kein zusätzliches Interview durchgeführt, da der Verfasser nach den zehn geplanten und durchgeführten Tiefeninterviews den Eindruck hatte, dass alle Aspekte ausreichend berücksichtigt waren und zusätzliche Erkenntnisse nicht mehr zu ermitteln waren. Hinzu kommt, dass bereits nach dem siebten Interview keine neuen Erkenntnisse oder Aspekte durch die Interviews gefunden werden konnten. Gleichwohl wurden die drei vorgesehenen weiteren Interviews durchgeführt – bis dahin erzielte Erkenntnisse haben sich dabei verfestigt. Der Verfasser konnte nunmehr davon ausgehen, dass die formulierten Forschungsfragen mit den Ergebnissen der anstehenden Auswertung der Interviews beantwortet werden können.

Eine Übersicht über die Teilnehmenden, die für die Interviews als Probanden zur Verfügung standen, zeigt die folgende Tabelle 2:

**Tabelle 2: Probanden der Tiefeninterviews**

| Proband                                                                                      | Bank       | Position          | Alter | Geschlecht | Führungserfahrung* | Ausbildung |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------|------------|--------------------|------------|
| P1                                                                                           | Sparkasse  | Direktorin        | 45    | w          | lang               | Fachwirtin |
| P2                                                                                           | Sparkasse  | Gruppenleitung    | 36    | w          | kurz               | Fachwirtin |
| P3                                                                                           | Sparkasse  | Vorstand          | 58    | m          | lang               | FH         |
| P4                                                                                           | Sparkasse  | Abteilungsleitung | 29    | m          | mittel             | Master     |
| P5                                                                                           | Privatbank | Filialleitung     | 42    | w          | lang               | Fachwirtin |
| P6                                                                                           | Sparkasse  | Filialleitung     | 30    | m          | kurz               | Bachelor   |
| P7                                                                                           | Sparkasse  | Vorstand          | 52    | m          | lang               | Diplom     |
| P8                                                                                           | Sparkasse  | Abteilungsleitung | 48    | m          | kurz               | Fachwirt   |
| P9                                                                                           | Privatbank | Direktorin        | 50    | w          | mittel             | Doktorin   |
| P10                                                                                          | Volksbank  | Abteilungsleitung | 42    | m          | kurz               | Bachelor   |
| * Führungserfahrung<br>kurz = bis 2 Jahre      mittel = 3 bis 5 Jahre      lang = ab 6 Jahre |            |                   |       |            |                    |            |

Quelle: eigene Darstellung

Die durchgeführten Interviews benötigten einen Zeitrahmen zwischen 35 und 50 Minuten. allen Interviewteilnehmern wurde vor Durchführung der Interviews angeboten, den Interviewleitfaden vorab zur Verfügung zu stellen. Dieses Angebot wurde von keinem Probanden wahrgenommen. Eine Vorbereitung seitens der Probanden auf die Beantwortung von Fragen erfolgte daher in keinem Fall.

### Erhebungskanal

Tiefeninterviews zeichnen sich dadurch aus, dass sie persönliche Interviews sind. Der Interviewer tritt neutral auf, wobei er auf die Antworten des Interviewpartners eingeht und eine Vertrauensbasis schafft. So regt er den Interviewpartner zu möglichst unbeeinflussten, ausführlichen und informativen Meinungsäußerungen an. (Hohl, 2000) Die Qualität erhobener Daten aus persönlichen Interviews ist in der Regel gut und die Repräsentanz ist ebenfalls sichergestellt, da tatsächlich die ausgewählte Person befragt wird und sich nicht für eine andere Person ausgeben kann, wie das bei einem Telefon-Interview möglich wäre. (Doppler & Steffen, 2019)

Insbesondere Tiefeninterviews profitieren von Face-to-Face-Gesprächen. Die Notwendigkeit, Interviews in der Form von Video-Calls durchzuführen, kann beispielsweise durch weite und damit kostenintensive Anreisen oder Pandemien, entstehen. Eine bedeutsame Erkenntnis aus dieser Form der digitalen Interviewführung ist, dass es wichtig ist, die Reaktionen des Gegenübers zu erfahren - und dies funktioniert auch in einem fokussierten Online-Interview. Der Erfolg eines Online-Interviews hängt maßgeblich davon ab, wie entspannt bzw. unentspannt der Interviewpartner ist. Das wiederum hängt von Persönlichkeit und Technik-Affinität des Interviewten ab. Technische Probleme können hier zu unerwünschten Störungen der Kommunikation und damit der Atmosphäre führen. Ggf. muss dann ein Interview nachgeholt werden. (Hedewig-Mohr, 2023)

Die Durchführung von Tiefeninterviews in digitaler Form ist demnach in hinreichender Qualität möglich. Trotz teilweise weiter Anreisen hat der Verfasser sich dennoch entschlossen, alle Tiefeninterviews in Präsenz durchzuführen, um eine möglichst hohe Interview-Qualität zu erreichen.

### 6.3.3 Verfahrensdokumentation

Die Tiefeninterviews wurden im Zeitraum von Dezember 2024 bis März 2025 durchgeführt. Sie wurden mit der Einwilligung der Probanden<sup>4</sup> - mit Hilfe der Diktierfunktion eines Handys

---

<sup>4</sup> Die Einwilligungserklärung ist als Anhang 2 beigelegt.

- aufgezeichnet. Die Erhebung wurde in einem Protokoll dokumentiert<sup>5</sup>. Die so gewonnenen Ton-Aufzeichnungen wurden mit Hilfe der Software AmberScript (Software zur Umwandlung von Audio- in Textdateien) transkribiert. Die so gewonnenen Textdateien (Transkripte) wurden vom Verfasser überarbeitet, um Übertragungsfehler bei der Verschriftlichung zu identifizieren und zu bereinigen.

Beim Vorgang der Transkription handelt es sich um die Übertragung des gesprochenen Wortes in eine Schriftform. Zu unterscheiden ist zwischen literarischer Umschrift, die Dialekte und sprachliche Besonderheiten einbezieht und der Standardsprache, bei der Fehler in der Grammatik beseitigt und Dialekte angepasst werden. (Höld, 2009)

Der Verfasser entschied sich für die Transkription in Standardsprache nach zuvor festgelegten Regeln<sup>6</sup>, da für diese Arbeit die Inhalte und nicht die Sprache der Interviews im Vordergrund stehen. Die transkribierten Textdaten wurden daher erneut überarbeitet, damit die Transkripte sprachlich geglättet und in die Standardsprache übertragen werden konnten. Dies war notwendig, da zum Teil die Dialekte der Interviewpartner sowie Füllworte die Lesbarkeit der Transkripte erschwerten. Diese manuelle Überarbeitung der Interviews ermöglichte es zusätzlich, die Inhalte der Interviews zu verinnerlichen und ein sichereres Gefühl für das von den Probanden Gesagte zu erhalten.

Nach jedem Interview wurde ein Postskript in Form eines Interviewprotokolls angefertigt, um am Ende der Forschungsarbeit eine bessere Reflexion des gesamten Forschungsprozesses (Kuckartz, 2010) zu ermöglichen.

Um die Vollständigkeit der Transkripte zu gewährleisten und zusätzlich auch die theoretische Forderung nach Triangulation zu erfüllen (Rheinländer, 2011), wurde bei der Durchsicht der Transkripte eine außenstehende Forscherin hinzugezogen.

---

<sup>5</sup> Das Erhebungsprotokoll ist als Anhang 3 beigelegt.

<sup>6</sup> Die Transkriptionsregeln sind als Anhang 4 beigelegt.

## 7 Auswertung der Daten

### 7.1 Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse

Zur qualitativen Inhaltsanalyse gibt es diverse Ansätze. Dabei spielen vor allem die Auswertungsmethoden nach Mayring, die qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion sowie die strukturierenden Inhaltsanalysen nach Kuckartz und Schreier eine große Rolle. Die Darstellung der diversen Optionen beschränkt sich hier auf die für diese Arbeit relevanten und in Betracht kommenden Ansätze.

#### 7.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die von Mayring entwickelte qualitative Inhaltsanalyse basiert auf der quantitativen Inhaltsanalyse – er hat diese allerdings abgeändert (Bücker, 2020). Der bedeutendste Unterschied zur quantitativen Inhaltsanalyse ist die Berücksichtigung von sowohl ausdrücklichen Inhalten wie bei der quantitativen Inhaltsanalyse, als auch latenter Bedeutungen von Texten (Bücker, 2020). Das systematische Bearbeiten von qualitativem Textmaterial, wie beispielsweise Transkripten von Interviews, durch Kategorienbildung ist das Ziel dieser Methode (Mayring, 2023). Kategorien sind in diesem Kontext Bedeutungsaspekte von Textstellen, die in einer verbalen Kurzformel dargestellt werden (Mayring, 2019). Das Kategoriensystem ist somit das Werkzeug dieser Analyseform (Mayring, 2023). So werden Texte, beispielsweise Interview-Transkripte aus Experteninterviews (Gläser & Laudel, 2010) in einzelne Einheiten unterteilt, die im Anschluss mit Hilfe eines theoriegeleiteten (Gläser-Zikuda et al., 2020) und an den transkribierten Texten oder anderem Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet werden (Mayring, 2023). Dieses als deduktiv bezeichnete Verfahren der Zuordnung von Textstellen unter vorher festgelegte Kategorien leitet aus den Texten systematisch Informationen ab. (Gläser & Laudel, 2010, Gläser-Zikuda et al., 2020). Der Text wird hierfür mit Hilfe eines Analyserasters auf relevante Informationen hin durchsucht. Die gewonnenen Informationen werden sodann den zuvor (ex ante) bestimmten Kategorien (Gläser & Laudel, 2010) des Analyserasters zugeordnet und losgelöst vom Text verwertet (Gläser & Laudel, 2010). Falls notwendig, kann das Textmaterial im Anschluss an die Analyse zusätzlich quantifiziert werden (Döring, 2023).

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring erstreckt sich über drei Grundformen, die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (Gläser-Zikuda et al., 2020). Zuletzt hat Mayring innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse acht unterschiedliche Techniken zur spezifischen Auswertung vorgeschlagen:

1. Zusammenfassung
2. Induktive Kategorienbildung
3. Enge Kontextanalyse
4. Weite Kontextanalyse
5. Formale Strukturierung
6. Inhaltliche Strukturierung
7. Typisierende Strukturierung
8. Skalierende Strukturierung. (Girmus, 2021), (Mayring, 2023)

Bei der Zusammenfassung werden unter Berücksichtigung des Gegenstands und des Ziels der Analyse Kategorien im Vorhinein gebildet und der Text hiernach Satz für Satz durchgearbeitet und unter die festgelegten Kategorien subsumiert (Mayring, 2023). Diejenigen Textstellen, die keiner Kategorie zugeordnet werden können, werden nicht berücksichtigt. Das gleiche gilt für den Gesamteindruck des Textes (Mayring, 2019). Am Ende der Auswertung entsteht dann eine Folge von Kategorien zu einem konkreten Thema, denen dann konkrete Textstellen aus den Befragungen zugeordnet werden. Hiernach kann das Kategoriensystem in Bezug auf die Forschungsfrage(n) interpretiert werden (Mayring, 2019). Dies ist ein bedeutendes Kriterium der Abgrenzung zum Verfahren der im späteren Verlauf dargestellten Grounded Theory-Methodologie, die deutlich explorativen Charakter hat und im Ergebnis offen ist. Vor dem Hintergrund der dargestellten Vorgehensweise ist die qualitative Inhaltsanalyse streng regelgeleitet. (Mayring, 2019)

Die Technik der Explikation hat das Ziel, zusätzlich zu den herausgearbeiteten Textstellen weitergehendes Material zu sammeln. Dieses erklärt die jeweiligen Textstellen oder interpretiert sie. Damit erweitert sich die Inhaltsanalyse in ihrer Qualität zu einer Analyse des gesamten Kontextes. (Mayring, 2023)

Die strukturierenden Formen der Inhaltsanalyse verfolgen das Ziel, formale oder inhaltliche Größen herauszuarbeiten und diesen eine Struktur zu geben. (Mayring, 2023)

Wenn im Rahmen der Forschungssituation aus den extrahierten Texten eine Beschreibung von Sachverhalten sozialer Art erfolgen soll, dann ist die qualitative Inhaltsanalyse eine sehr geeignete Methode (Gläser & Laudel, 2010). Mayring hebt die Methode auch vor dem Hintergrund hervor, weil sie auf der einen Seite durch die Kategorienbildung und Zuordnung der Texte zu den Kategorien qualitative Anteile hat und auf der anderen Seite ebenfalls, wie oben dargestellt, Möglichkeiten der quantitativen Analyse mit Hilfe der Erhebung der

Kategorienhäufung mit sich bringt. Hierbei wird untersucht, welche Kategorien in welcher Häufigkeit und in welcher Anzahl mit Textstellen belegt werden. (Mayring, 2023)

Mayring hält beide Formen der Kategorisierung für zulässig:

- die Vorab-Festlegung von Kategorien sowie
- die Entwicklung von Kategorien aus dem Textmaterial. (Girnus, 2021)

### 7.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion

Insbesondere in der Analyse der Kategorienhäufung in den Ansätzen von Mayring sehen Gläser/Laudel einen Nachteil, da sie das Extrahieren von Informationen gegenüber der quantitativen Überprüfung vorziehen würden. Außerdem sehen sie es als kritisch an, dass mit einer Festlegung der Kategorien im Vorhinein (ex ante) das Kategoriensystem festgelegt und unveränderlich ist. Daher bleibt keinen Spielraum für Modifikationen der Kategorien im Laufe des Prozesses der Kodierung. (Gläser & Laudel, 2010)

Vor dem Hintergrund dieser Kritikpunkte haben Gläser & Laudel auf der Grundlage der Technik der Strukturierung von Mayring ein Verfahren entwickelt, das an Mechanismen orientiert ist. Mit diesem Verfahren ist es möglich, während des gesamten Analyseprozesses auch unerwartete und komplexe Informationen aus den Texten zu entnehmen und für die Interpretation aufzubereiten. Sie bezeichnen dies als die Extraktion. (Gläser & Laudel, 2010)

### 7.1.3 Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Innerhalb der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse hat Kuckartz ebenfalls einen alternativen Ansatz entwickelt. Den Ansätzen von Mayring und Kuckartz innewohnend ist die auf Vorwissen basierende Festlegung von Hauptkategorien, die im Vorhinein (ex ante) erfolgt. Diese können dann, falls notwendig, im Rahmen der Anwendung auf die empirisch erhobenen Daten angepasst werden. Zusätzlich können sie weitergehend in Subkategorien aufgeteilt werden. (Bücker, 2020)

Kuckartz unterscheidet innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse drei Varianten:

- die inhaltlich-strukturierende,
- die evaluative und
- die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. (Kuckartz, 2010)

Kuckartz sieht es nicht für notwendig an, die qualitative Inhaltsanalyse bei der Kategorienbildung theoretisch zu untermauern. Dies stellt ein wesentliches Abgrenzungskriterium zum Ansatz von Mayring dar. (Kuckartz, 2010)

#### 7.1.4 Strukturierende Inhaltsanalyse nach Schreier

Auch Schreier weicht in ihrem Verständnis der qualitativen Inhaltsanalyse von dem Verständnis Mayrings ab. Der wichtigste Unterschied bezieht sich auf die Entwicklung der Kategorien. Schreier möchte sowohl theorie-geleitete als auch am Forschungsmaterial entwickelte Kategorien zulassen, lässt dabei aber offen, in welchem Verhältnis beide Systeme der Kategorienentwicklung zulässig sein sollen, solange zumindest ein Teil der Kategorien dem Forschungsmaterial entnommen ist und folglich auch die Angleichung des Kategoriensystems an das Material gewährleistet ist. (Schreier et al., 2019)

Es kann festgehalten werden, dass es im Zusammenhang mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse vier unterschiedliche Vorgehensweisen zur Entwicklung der Kategorien gibt. Zunächst ist die Kategorienentwicklung zu nennen, die ausschließlich das erhobene Textmaterial zur Grundlage hat. Des Weiteren gibt es die Vorgehensweise, die ergänzend zu den textbasierten Kategorien zusätzlich a-priori-Kategorien festlegt. Sodann ist die Kategorienbildung durch eine Kombination aus a-priori Kategorien und textbasierten Codes zu erwähnen. Zuletzt besteht die Variante, die Kategorien nur auf Vorwissen basierend zu bilden. (Bücker, 2020)

## 7.2 Hermeneutische Verfahren

Es bieten sich auch verschiedene hermeneutische Verfahren zur Auswertung der Texte aus den Tiefeninterviews an. Vorrangig zu nennen sind hier das Verfahren der Grounded Theory von Glaser/Strauss (Glaser & Strauss, 2017) sowie die Objektive Hermeneutik von Ulrich Oevermann et al. (Oevermann et al., 1979).

### 7.2.1 Grounded Theory

Die im Deutschen auch „gegenstandsbezogene Theoriebildung“ genannte Grounded Theory wurde von Glaser/Strauss entwickelt. Sie verfolgt das Ziel der Generierung eben solcher gegenstandsbezogenen Theorien aus der induktiven Ableitung auf Basis der jeweiligen Studien (Strübing, 2004). Hierbei sollte sich die Auswertung innerhalb der qualitativen Forschung nämlich nicht nur auf die reine Darstellung der Ergebnisse von Texten beschränken, sondern auch z. B. Entdeckungen, Beobachtungen und weitere Erkenntnisse einfließen lassen und damit den Raum für Interpretationen durch den Forschenden erweitern (Strübing, 2014). Im Rahmen der Auswertung mittels der Grounded Theory wird daher auch das Verhalten der Interviewpartner während des Interviews in der Auswertung mit berücksichtigt (Strübing, 2004). Auch Informationen wie der Bildungsabschluss und Umstände des Interviews selbst,

beispielsweise die Uhrzeit etc., können hierbei eine Rolle spielen (Strübing, 2004). Glaser spricht in diesem Kontext von einem „all is data“-Prinzip, was alle Verfügbaren Informationen für den Interpretationsraum zulässt (Glaser & Strauss, 2017). Sowohl die qualitative Inhaltsanalyse als auch die Grounded Theory-Methodologie gehören zu den kodierenden Methoden, da mit ihrer Hilfe ein umfangreicher und komplexer Datensatz mit der Hilfe von Schlüsselbegriffen analysiert werden kann (Bücker, 2020). Die Methode der Grounded Theory bietet sich besonders in Forschungen an, in denen der Forscher selbst als teilnehmender Beobachter in die Forschung einbegriffen ist und daher seine Beobachtungen und Interpretationen einen großen Anteil an den Studien darstellen. Allerdings ist diese Methode für die Auswertung von Interviews eher ungeeignet (Mayring, 2023).

### 7.2.2 Codierung

Aus der Grounded Theory heraus wurde die Auswertungsmethode der Codierung entwickelt, aber kontrovers diskutiert. Nach Ansicht einiger Wissenschaftler ist diese Auswertungsmethode inzwischen als eigenständige Methode zur Datenauswertung - auch unabhängig von der Grounded Theory Methode - anerkannt (Gläser & Laudel, 2010). Andere Wissenschaftler hingegen sehen in der Methode des Codierens vielmehr eine Ausprägung der Grounded Theory-Methode (Bücker, 2020).

Bei der Methode des Codierens wird der zu untersuchende Text, beispielsweise das Transkript eines Interviews, zunächst geclustert. Sich wiederholende Aussagen werden danach in einer ersten, auf Offenheit basierenden Phase (Bücker, 2020), mit einer zusammenfassenden Überschrift versehen, den sogenannten Codes. Diese Codes werden dann in einem nächsten Schritt unter abstraktere Oberbegriffe zusammengefasst. Diese Oberbegriffe werden dann als Kategorien bezeichnet. Alle weiteren Textausschnitte, die einen Bezug zu den auf diese Weise festgelegten Kategorien haben, werden eben diesen Kategorien in einem weiteren Schritt ebenfalls zugeordnet (Kuckartz, 2010). Zum Ende des Codierens steht eine systematische Aufstellung von Codes, die über die gesamten Texte verteilt sind und die somit eine vergleichende Betrachtung aller Textstellen zu einem bestimmten Code oder sich über alle Texte wiederholende Aspekte ermöglichen (Gläser & Laudel, 2010). In diesem Vorgehen gibt es gemeinsame Aspekte mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Bücker, 2020). Es stellt sich dementsprechend die Frage, welche Unterschiede zwischen dem Bilden von Codes im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse und der Bildung von eigenständigen Codes im Rahmen der Codierung bestehen.

Ein erster Unterschied besteht darin, dass beim Verfahren der Codierung in Anlehnung an die Grounded Theory, dem induktiven Codieren, jede Anzahl von Codes möglich ist. Demgegenüber ist die qualitative Inhaltsanalyse hinsichtlich des Codier-Vorgangs einschränkender. Beim eigenständigen und offenen Codieren nach der Grounded Theory wechseln sich die Entwicklung der Codes und die Anwendung derselben ab. Demgegenüber sind diese Schritte in der qualitativen Inhaltsanalyse separat vorzunehmen. (Schreier et al., 2019)

Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass der vor der Kategorienbildung notwendigerweise zu entwickelnde Codierleitfaden während der Phase der Hauptanalyse im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht mehr verändert wird (Schreier et al., 2019). Vielmehr bedarf es der schrittweisen Revision, welche die Vornahme einer Segmentierung, eines Testdurchlaufs des Codierens und einer damit verbundenen Evaluation des Codierleitfadens zur Steigerung der Reliabilität und Validität beinhaltet (Schreier et al., 2019). Dieses Vorgehen soll auch sicherstellen, dass das im Vorhinein festgelegte Abstraktionsniveau der Kategorien eingehalten wird. Im Rahmen der Grounded Theory ist ein Codierleitfaden möglich, da sich durch das wechselseitige Erheben, Auswerten und Analysieren der Daten immer wieder Modifikationen und Anpassungen ergeben. (Kühlmeier et al., 2020).

Das wesentliche Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem, das eine Liste der gebildeten Kategorien darstellt, diese sind jedoch nicht hierarchisch gegliedert. Dem gegenüber liegt das Zentrum der Codier-Arbeit darin, bedeutenden Begriffen unterschiedliche Stellen aus dem Text zuzuordnen und unter diese zu subsumieren. (Kühlmeier et al., 2020)

Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede kann zusammenfassend festgestellt werden, dass der Forschungsprozess mit der Methode der Grounded Theory über längere Phasen hinweg offen bleibt, während zur methodischen Absicherung der Zuordnung von Textstellen zu bestimmten, festgelegten Kategorien eine strenges Festhalten an den Kodier-Regeln (Regelgeleitetheit) bei der qualitativen Inhaltsanalyse gefordert ist. (Kühlmeier et al., 2020)

Auch hinsichtlich der Bedeutung des Produktes, das am Ende des jeweiligen Codier-Prozesses entsteht, ergeben sich Unterschiede. Zwar kann das Kategoriensystem als zentrales Ergebnis im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse bezeichnet werden. Jedoch stellt es zunächst lediglich eine Vorarbeit dar, die das Textmaterial strukturiert. Die Ergebnisse werden zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage(n) herangezogen. Zuvor bedarf es noch der Textinterpretation, beispielsweise durch Paraphrasierung. Die Erarbeitung der Codes im Zusammenhang mit der Grounded Theory stellt an sich bereits eine Arbeit am Textmaterial dar,

da der Text durch die Codierung durch Abstrahierung reduziert und damit überschaubarer wird. (Kühlmeier et al., 2020)

### 7.2.3 Objektive Hermeneutik

Eine weitere Auswertungsmethode ist die objektive Hermeneutik. Sie ist ebenfalls ein Konzept der qualitativen Forschung. Ziel ist es hier, aus subjektiven Aussagen im Auswertungsmaterial, die beispielsweise in Interviews gemacht wurden, allgemeingültige und objektive Richtsätze abzuleiten (Mayring, 2023). Dabei genügen der objektiven Hermeneutik nicht die subjektiven Bedeutungen von Aussagen, sondern sie versucht, die hinter diesen Aussagen stehenden objektiven Sinnstrukturen zu identifizieren. Hierzu ist es notwendig, alle möglichen und tatsächlichen Bedeutungsinhalte zu identifizieren und miteinander zu vergleichen (Mayring, 2023). Kuckartz leitet für die objektive Hermeneutik fünf Handlungsregeln für die Auswertung von Daten ab:

Regel 1: Der Forscher muss sein eigenes Vorverständnis darlegen und ggf. vorliegende subjektive Ansichten offenlegen.

Regel 2: Der Forscher hat den Text in seiner Gesamtheit zugrunde zu legen und zu erarbeiten.

Regel 3: Hermeneutische Differenzen muss sich der Forscher bewusst machen und kritisch hinterfragen, ob die aufgedeckten Differenzen möglicherweise zu minimieren sind.

Regel 4: Der Forscher muss bereits bei der ersten Lektüre des zugrundeliegenden Textes die Fragestellungen und Themen, die für seine Forschung bedeutsam sind, im Hinterkopf haben.

Regel 5: Der Forscher muss sich stets vergegenwärtigen, dass er zu differenzieren hat zwischen dem Herausarbeiten von Themen und Kategorien, die im Text identifiziert werden und solchen Informationen, die der Forscher unerwartet im Text identifiziert. (Kuckartz, 2010)

Die objektive Hermeneutik ist breit anwendbar und gilt als besonders objektiv und strukturiert. Ihr Ziel ist auf der einen Seite die Entdeckung und auf der anderen Seite die Beschreibung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten und einzelfallspezifischer Gesetzmäßigkeiten (Schreier et al., 2019). Die objektive Hermeneutik ist jedoch sehr aufwendig und erfordert große personelle Ressourcen (Mayring, 2023).

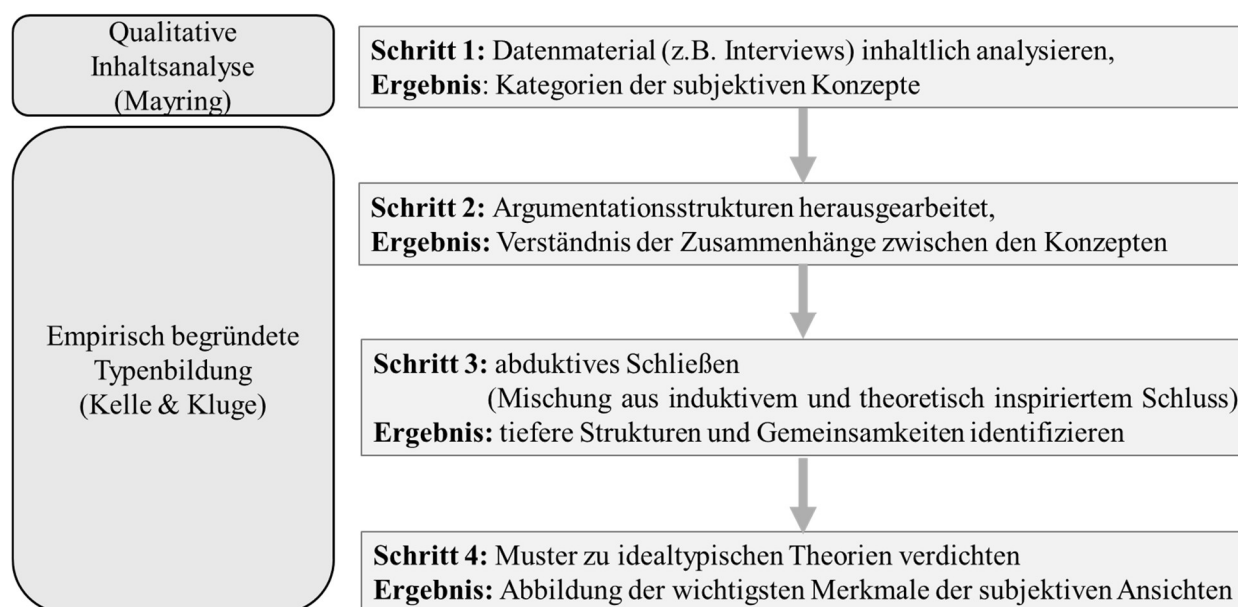
### 7.2.4 Empirisch begründete Typenbildung

Menschen organisieren und interpretieren ihr Wissen auf Grundlage von Alltagstheorien. Diese Theorien bestehen aus Konzepten (inhaltstragende Elemente) und Argumentationsstrukturen

(sinngenerierende Elemente), die miteinander verbunden sind. Ziel ist es nun, das Gemeinsame in diesen subjektiven Theorien zu identifizieren, also das, was über Individuen hinweg typisch ist. Hierzu wird die Methode der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring um die empirisch begründete Typenbildung nach Kelle & Kluge ergänzt. (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

Aufbauend auf den Kategorien werden Muster in den Argumentationsstrukturen gesucht. Es werden sodann Typen gebildet, die typische Kombinationen der inhaltstragenden Elemente und Argumentationsmuster repräsentieren. Dies dient dem Ziel, die Vielfalt der subjektiven Theorien zu reduzieren und typische Muster sichtbar zu machen. (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

Die konkrete Umsetzung erfolgt nach dem folgenden Muster in Abbildung 9:



**Abbildung 9: Empirisch begründete Typenbildung**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

Das Verfahren ermöglicht es, die subjektiven Theorien systematisch zu rekonstruieren und zu typisieren. (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

### 7.3 Wahl der Auswertungsmethode

Das Ziel der Auswertung im Rahmen dieser Forschung ist es, mit Hilfe der Transkripte aus den Tiefeninterviews herauszufinden, welche Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Motivation von Führungskräften vorliegen und diese von den jeweils individuellen Personen zu trennen. So soll, wenn möglich, eine Zusammenfassung in einer Theorie erfolgen. Für Studien, die als Ziel die Identifikation von „überindividuell Gemeinsamen“ (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

der Probanden hat, bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse in der Form der Zusammenfassung an. (Lang & Ruesch Schweizer, 2020)

Für die vorliegende Arbeit liegt ein Fokus auf der Abfrage des Wissensstandes der Interviewpartner zum Thema Fürsorgepflicht mit den verbundenen Haftungsrisiken und deren Einfluss auf die Motivation, Führungsaufgaben zu übernehmen. Es empfiehlt sich daher vorliegend eine Auswertung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse. Im Gegensatz zur Grounded Theory, die ausschließlich explorativ vorgeht, überzeugt die strenge Regelgeleitetheit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Zudem stellt die Regelgeleitetheit auch ein Regulativ für den Forschenden dar.

Der Verfasser führt die Forschung alleine durch. Daher ist die Regelgeleitetheit für ihn auch eine Form der Absicherung. Der Verfasser beabsichtigt, Antworten auf die Forschungsfragen zu generieren. Die Forschungsfragen werden in der qualitativen Inhaltsanalyse in den Fokus genommen, in der Grounded Theory dagegen nicht.

Die Möglichkeit, zwischen induktiver und deduktiver Kategorienbildung als Technik der Zusammenfassung nach Mayring zu wählen (Mayring, 2023), bietet Vorteile für die vorliegende Forschung. Zwar ergeben sich auf der Grundlage der theoretischen Forschung Hauptkategorien, die auch bereits in die Gliederung und in die Fragen des Interviewleitfadens eingeflossen sind. Eine Kategorienbildung ex ante war jedoch abschließend nicht möglich, da das Thema noch weitgehend unerforscht ist. Zudem haben sich im Rahmen der Interviews weitere Aspekte ergeben, die in dieser Form nicht zu erwarten waren. Es ist also für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen wichtig, bei der Auswertung für die Bildung weiterer Kategorien offen zu bleiben. Der Verfasser hat sich vor diesem Hintergrund für ein induktives Vorgehen in Bezug auf die Kategorienbildung entschieden.

Zudem ist der Verfasser der Auffassung, dass es von Bedeutung ist, in welcher Häufigkeit bestimmte Motive für die Übernahme von Führungsaufgaben - auch vor dem individuellen Kenntnisstand der Befragten bezüglich ihrer Fürsorgepflicht und den verbundenen Haftungsrisiken - genannt werden. Dies stellt eine quantitative Möglichkeit der Auswertung dar. Somit ist für die vorliegende Studie eine Kombination der Auswertungsmethoden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in Verbindung mit der selbständigen Codierung besonders geeignet.

Für die Auswertung von Daten für eine qualitative Inhaltsanalyse stehen diverse Anwendungen und Applikationen zur Verfügung. Der Verfasser hat sich für die Nutzung der freien Online-Anwendung QCAMap<sup>7</sup> entschieden. Grund hierfür waren die interaktiven Möglichkeiten dieser

---

<sup>7</sup> <https://www.qcmap.org/ui/de/home>

Webapplikation verbunden mit der jederzeitigen Nachvollziehbarkeit des Analyseprozesses. Hier wurden auch die Analyseeinheiten (siehe Anhang 5) festgehalten. Die Regelgeleitetheit, die Dokumentation und die Überprüfbarkeit waren dem Verfasser besonders wichtig. Die Anwendung war zudem hilfreich, da der Verfasser nicht in einer Forschungsgruppe arbeitet und demnach auch hinsichtlich Reliabilität der Auswertung auf ein System angewiesen ist, welches zum einen in sich nachvollziehbar ist, und welches weiterhin das Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Anhang 6) in einem einzelnen abgeschlossenen System zusammenführt. Eine Auswertung mittels QCMap ist vor dem Hintergrund der jederzeitigen Nachvollziehbarkeit überprüfbar und nicht manipulierbar. Zudem spricht für die Verwendung des Systems von QCMap die in der Anwendung integrierte Erinnerung zur Überprüfung der Kategorien nach einem Prozentsatz von 10-50% der kodierten Textstellen.

Innerhalb des Programms QCMap sind sowohl ein induktives als auch ein deduktives Vorgehen bei der Kategorienbildung möglich. Aus den bereits genannten Gründen der mangelnden Literatur zum vorliegenden Thema ist eine theoriebasierte deduktive Kategorienbildung nicht hinreichend möglich. Deshalb wird in dieser Arbeit eine induktive Kategorienbildung vorgenommen.

Zudem besteht die Möglichkeit von textbasierten Zusammenfassungen. Gegen die Nutzung dieser Möglichkeit spricht, dass das Ergebnis der Zusammenfassung nahezu so umfangreich ist wie der Originaltext. Die induktive Kategorienbildung basiert hingegen auf dem Konzept der Zusammenfassung, unterlässt aber den für diese Arbeit nicht benötigten Schritt der Paraphrasierung.

Ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten der induktiven Kategorienbildung ist, dass mit dieser Technik nur diejenigen Textausschnitte zur Analyse herangezogen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Zudem hat den Verfasser überzeugt, dass die Kategorien auf der Grundlage eines vordefinierten Abstraktionsniveaus formuliert werden. Eine weitergehende Einordnung in Hauptkategorien, denen die induktiv gebildeten Kategorien in Gruppen zugeordnet werden, ist ein weiterer hilfreicher Gesichtspunkt im Rahmen der Auswertungsmöglichkeiten mit QCMap. So werden Gemeinsamkeiten in den Kategorien gut erkennbar. Eine von Mayring vorgeschlagene Revision des Kategoriensystem (Mayring, 2023) hat zu geringfügigen Anpassungen der Kategorien und Hauptkategorien geführt. Zudem wurden zur besseren Lesbarkeit und Darstellbarkeit einzeln oder selten genannte Kategorien in der Darstellung der Diskussion ausgeblendet. Für die Interpretation wurden sie weiterhin genutzt.

Um die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse weiter zu systematisieren, wird ergänzend die empirisch begründete Typenbildung angeschlossen. Ziel ist es, aus den Daten der einzelnen Interviews gemeinsame Strukturen herauszuarbeiten, um die einzelnen bedeutsamen Elemente zur Motivation verallgemeinert und komprimiert darstellen zu können. Dabei werden Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet.

## 8 Diskussion

### 8.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse

Im Rahmen der Kodierung und Kategorisierung der erhobenen und transkribierten Interviewdaten konnten für alle drei Forschungsfragen Kategorien gebildet werden (s. Anhang 7). Die ursprünglichen Interview-Transkripte sind dafür auf diejenigen Informationen reduziert worden, die zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage relevant sind. In den folgenden Beschreibungen werden daher die wichtigsten Kategorien herangezogen. In die Interpretation werden alle Kategorien einbezogen. Eine Übersicht über alle Antworten der Interviewpartner ist im Anhang 8 angefügt.

#### 8.1.1 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 – Motive zu Führung

Für die erste Forschungsfrage 1

*Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte?*

führt die induktive Kategorienbildung für alle zehn Interviews zur Bildung der Hauptkategorien und Subkategorien, die in der folgenden Tabelle 3 dargestellt werden:<sup>8</sup>

**Tabelle 3: Wichtigste Kategorien zu Forschungsfrage 1**

| Hauptkategorie         | Kategorie                                 | Nennungen (Stück) |
|------------------------|-------------------------------------------|-------------------|
| Zugehörigkeit          | Regionaler, familiärer Bezug              | 9                 |
| Arbeitsumfeld          | Teamspieler                               | 14                |
|                        | Wertschätzung und Anerkennung             | 29                |
|                        | Rückendeckung und Vertrauen               | 7                 |
| Eigene Entwicklung     | Entwicklung der eigenen Abteilung/Bereich | 7                 |
|                        | Gestaltungsmotivation                     | 15                |
|                        | Leistungsmotivation                       | 14                |
|                        | Überforderung (Antonym)                   | 8                 |
| Status                 | Machtmotiv                                | 7                 |
|                        | Monetärer Anreiz                          | 14                |
|                        | Einfluss und Erfolg                       | 29                |
|                        | Eigenes Weiterkommen                      | 28                |
|                        | Status                                    | 13                |
| Mitarbeiterentwicklung | Verantwortung für Mitarbeitende           | 9                 |
|                        | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden      | 30                |

Quelle: eigene Darstellung

<sup>8</sup> Vgl. abschließende Tabelle zum Kategoriensystem zu Forschungsfrage 1, Anhang 7.

### Hauptkategorie – Zugehörigkeit

Die Zugehörigkeit als Motiv für die Übernahme von Führungsaufgaben ist die Hauptkategorie mit dem geringsten Nennungswert mit 15 Nennungen. Gleichwohl wurden der regionale Bezug als auch familiäre Bezüge durch fast alle Probanden genannt. Lediglich zwei Probanden (P8 und P9) nannten keinen Aspekt in dieser Kategorie.

Hervorzuheben ist, dass P1 mit gleich fünf Nennungen die Zugehörigkeit zur Region und zum Unternehmen besonders stark benennt, worin ein besonderer Bezug zur Heimat zum Ausdruck kommt. P2 und P6 lieferten ebenfalls Mehrfachnennungen zur Zugehörigkeit. Beide stellten den regionalen Bezug und die Nähe zwischen Arbeitsplatz und Heimatwohnort heraus. Die weiteren Probanden (P3, P5, P7 und P10) nannten den Aspekt des Bezugs zur Region, während P4 noch den Aspekt der familiären Erwartung ergänzte.

### Hauptkategorie - Arbeitsumfeld

Die Kategorie Arbeitsumfeld umfasst die Kategorien Teamspieler, Wertschätzung und Anerkennung sowie Rückendeckung und Vertrauen. Der Hauptkategorie wurden 70 Nennungen zugeordnet.

Der Schwerpunkt liegt bei der sichtbaren Anerkennung der eigenen Leistung durch das Arbeitsumfeld sowie in der Wertschätzung durch verbundene Personen. Dies führt zu einem positiven Selbstbild, was die Probanden sämtlich motiviert. Aus den vielen Mehrfachnennungen durch fast alle Probanden wird deutlich, dass ihnen Anerkennung und Wertschätzung, also die gespiegelte Resonanz zur eigenen Arbeitsleistung, ihnen besonders wichtig war.

Rückendeckung und Vertrauen wurden von sechs Probanden als Motivator benannt (P1 – P3, P5, P6 und P8). In Verbindung mit der aufgezeigten Wirkung von Anerkennung und Wertschätzung kann Rückendeckung und Vertrauen ergänzend gesehen werden.

Der Teamgedanke und der Gedanke als Führungskraft ein Teil eines Teams zu sein, wurde von sieben Probanden benannt (P1- P3, P5 und P8-P10). Hervorzuheben ist, dass P2 und P9 den Teamgedanken besonders hervorhoben. P2 und P9 sehen sich in besonderer Weise als Teil ihres Teams. Die Probanden P1, P3, P5, P8 und P10 sehen es als motivierend an, wenn das Team funktioniert. Von P4, P6 und P7 gab es keine Nennungen zu dieser Kategorie.

### Hauptkategorie – Eigene Entwicklung

Zur Hauptkategorie Eigene Entwicklung gehören die Kategorien Entwicklung des eigenen Bereichs, die Gestaltungsmotivation sowie die Leistungsmotivation. Als Antonym wurde die Kategorie Überforderung als demotivierendes Element hinzugenommen.

Die stärksten Nennungen erfolgten zu den ähnlichen Kategorien „Gestalten können“ und „etwas leisten“. Gleichwohl sahen die Probanden diese beiden Kategorien sehr heterogen.

Während P2-P4 die Gestaltungsmotivation nicht nannten, wurden von den restlichen Probanden Nennungen vorgenommen. Bemerkenswert ist, dass P 9 mit sechs Nennungen in diesem Motivationspunkt einen Schwerpunkt hat.

Ebenso heterogen zeigt sich das Bild in der Kategorie Leistungsmotivation. Während P6 und P7 eine starke Leistungsmotivation hervorheben, nennen P4 und P10 diesen Aspekt gar nicht.

Die Form der eigenen Entwicklung, sich gegen eine Führungsaufgabe zu entscheiden, kommt in der Kategorie Überforderung zum Ausdruck. Die Hälfte der Probanden (P5-P9) nannten Überforderung als Grund, Führungsaufgaben möglicherweise einmal abzulegen. Überforderung würde hier demotivierend wirken.

### Hauptkategorie – Status

In dieser Kategorie wurden vorwiegend die Motive Einfluss und Erfolg sowie eigenes Weiterkommen und Entwicklung genannt. Beide Kategorien wurden – oftmals bei Mehrfachnennung von fast allen Probanden – genannt. Lediglich P7 nannte beide nicht und P8 nannte Einfluss und Erfolg nicht.

Geld, also der monetäre Anreiz, spielt bei acht Probanden auch eine Rolle – lediglich P3 und P8 nennen diese Kategorie nicht. P7 erwähnt den monetären Anreiz sogar viermal. In ähnlicher Häufung wurde Status als Motivator angeführt und nur von P1, P4 sowie P6 nicht genannt.

Das Machtmotiv wurde von der Hälfte der Probanden (P1, P3, P5, P6 und P9) angegeben. P5 sticht dabei mit drei Nennungen besonders heraus.

### Hauptkategorie – Mitarbeiterentwicklung

Der Hauptkategorie zur Mitarbeiterentwicklung konnten die Kategorien Verantwortung für Mitarbeitende und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zugeordnet werden.

Dabei wird der Verantwortung der zugeordneten Mitarbeitenden vor allem von P2 eine besondere Bedeutung beigemessen. P3 – P5, P7 und P8 nennen dieses Merkmal gar nicht.

Dem gegenüber hat die Mitarbeiterentwicklung für die Probanden mit insgesamt 30 Nennungen eine besondere Bedeutung. Lediglich P10 nennt dieses Merkmal nicht.

### Hauptkategorien – Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Motivation der Probanden sich vorwiegend aus intrinsisch motivierenden Faktoren ableitet. Extrinsische Motivatoren spielen ebenfalls eine Rolle, werden aber häufiger bei Projektionsfragen benannt als bei direkten Fragen. Es kann also eine Verschiebung der Motivation von offenen Antworten, die auch als sozial verträglichere Antworten bezeichnet werden können, hin zu verborgenen (oder zunächst noch zurückgehaltenen) Motiven festgestellt werden. Diese Bewegung wird deutlich, da die offenen Antworten aus Fragen in Bezug auf die eigene Person stammen, während verborgene Motive den Antworten aus Fragen in Bezug auf andere Personen entspringen. Die eigenen Motive werden hier auf andere Personen (Kollegen im Haus, Kollegen der Branche, Führungskräfte allgemein) projiziert. Parallel dazu ergibt sich auch eine Verschiebung von intrinsischen (bewusst genannt) zu extrinsischen Motivatoren (verborgen). Diese Ergebnisse werden in der folgenden Tabelle 4 veranschaulicht:

**Tabelle 4: Motivationsmatrix**

| Motive             | Offen                                                                                                                                                   | Verborgen                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Intrinsisch</b> | Mitarbeiterentwicklung<br>Gestaltungsmotivation<br>Leistungsmotivation<br>Teamspieler<br>Rückendeckung und Vertrauen<br>Verantwortung für Mitarbeitende | Eigenes Weiterkommen<br>Macht                               |
| <b>Extrinsisch</b> | Einfluss und Erfolg<br>Entwicklung der eigenen Abteilung<br>Überforderung                                                                               | Wertschätzung und Anerkennung<br>Monetärer Anreiz<br>Status |

Quelle: Eigene Darstellung

### Motivationsbilder der Probanden

**Probandin 1** ist Führungskraft in einer mittelgroßen Bank und ist in der zweiten Führungsebene tätig. Die Führungstätigkeit führt sie schon seit vielen Jahren in unterschiedlichen Bereichen aus. Die Antworten der Probandin waren sehr differenziert und mündeten in der Darstellung der Motive breit gefächert in alle Kategorien. Die Schwerpunkte in der Motivation von P1 liegen (mit jeweils drei Nennungen) in der Mitarbeiterentwicklung und der Wertschätzung der eigenen Arbeit. Dabei verbindet sie Fachwissen mit einer Konzentration auf die Mitarbeitenden als Menschen. Die Probandin führt im Wesentlichen

andere Führungskräfte. Vor dem Hintergrund privater Unabhängigkeit ist Probandin 1 weniger konzentriert auf extrinsische Motivatoren. Sie führt die Hauptkategorie Zugehörigkeit mit fünf Nennungen an. Im Interview zeigte sie eine tiefe Verbundenheit zur Bank, in der sie tätig ist. Ebenso einen tiefen regionalen Bezug, der sich auch in einem starken ehrenamtlichen Engagement zeigt. Was die Motivation durch das Arbeitsumfeld angeht, liegt P1 im Mittelfeld. Die meisten Nennungen zeigte sie in der Hauptkategorie „Eigene Entwicklung“. Mit neun Nennungen liegt sie hier an zweiter Stelle. Im Interview machte sie einen reflektierten Eindruck. Auch stellte sie ihre Persönlichkeitsentwicklung als besonderes motivierendes Ziel heraus. Dem gegenüber spielt für sie der Status, der mit der Führungstätigkeit verbunden ist, eine untergeordnete Rolle. Sie zeigt in dieser Kategorie (zusammen mit P6 und P8) die wenigsten Nennungen. Die Mitarbeiterentwicklung hingegen spielt für P1 eine wichtige Rolle. Hier liegt sie gemeinsam mit P6 und P9 auf dem zweiten Platz.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Probandin 1 vorwiegend intrinsische Motivatoren im Interview benannt hat. Außerdem ist der Anteil von verdeckten Motiven gering. Hervorzuheben ist bei ihr eine Konzentration der Motivation durch menschliche Aspekte.

**Probandin 2** steht als Gruppenleiterin in einer mittelgroßen Bank am Anfang ihrer Führungstätigkeit, die sie seit zwei Jahren im Stabs- und Unterstützungsbereich ausführt. Ihre Antworten zeigten Schwerpunkte in den (Haupt-) Kategorien Arbeitsumfeld (11 Nennungen, erster Platz) und Status (15 Nennungen, zweiter Platz). Interessant dabei ist, dass das Arbeitsumfeld durch offene Nennungen zu Motiven belegt wurde, während die Motive zum Status aus den Projektionsfragen beantwortet wurden. Zugehörigkeit und „Eigene Entwicklung“ spielten für P2 eine untergeordnete Rolle, während die Mitarbeiterentwicklung mit 9 Nennungen im Mittelfeld liegt. Die Probandin machte im Interview den Eindruck, dass sie ihren Schwerpunkt in der Weiterentwicklung der ihr zugeordneten Mitarbeiter sieht. Zusätzlich stellt sie ihre eigene Entwicklung und das eigene Fortkommen heraus. Dabei erfährt sie Unterstützung aus dem privaten Umfeld.

Probandin 2 zeigt Karrieremotive eher vorsichtig. Bei ihr überwiegt die intrinsische Motivation in Verbindung mit einer Betonung im Bereich der Entwicklung. Interessant ist, dass die Kategorie Status stark durch das eigene Fortkommen geprägt ist, was durch die dreifache Nennung von Anerkennung und Wertschätzung untermauert wird.

**Proband 3** leitet als Vorstandsvorsitzender ein mittelgroßes Kreditinstitut und führt fünf Führungskräfte. Das ist zu berücksichtigen, da er die Mitarbeiterentwicklung als Entwicklung von Führungskräften versteht.

Bei ihm liegt der Schwerpunkt im Motivationsbereich des Status. Hier spielt vor allem die Kategorie Einfluss und (persönlicher) Erfolg eine große Rolle. Die Kategorien Zugehörigkeit und Arbeitsumfeld spielen für P3 eine untergeordnete Rolle. Dies lässt sich dadurch erklären, dass er in seiner Karriere zahlreiche Stationen in unterschiedlichen Banken durchlaufen hat und dadurch weniger eine Verbindung zu einem Institut oder regionalen Bezug entwickeln konnte. Sein persönliches Fortkommen und seine eigene Entwicklung sowie seine Wirksamkeit standen im Vordergrund. Dies wird deutlich, da er mit sechs Nennungen in der Kategorie Einfluss und Erfolg die meisten Nennungen setzte. Die Nennungen in den (Haupt-) Kategorien Arbeitsumfeld und Mitarbeiterentwicklung fallen mit jeweils drei Nennungen gering aus.

Bei Proband 3 ist insgesamt auffällig, dass er im Interview offen die Verantwortung für den Unternehmenserfolg besonders herausstellt. Im Interview betonte der Proband seine Wirksamkeit und seine Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Er sieht es, neben der Rolle als Vorstandsvorsitzender, auch als sein persönliches Anliegen und seine Aufgabe. Gleichwohl erfolgten zahlreiche Nennungen zu Status und hier insbesondere zu Einfluss und Erfolg vorwiegend in den Projektionsfragen. Seine intrinsische Motivation wird zudem dadurch deutlich, da er mit einem Arbeitspensum von mehr als 60 Stunden in der Woche einen sehr hohen Wert aufweist. Die ebenfalls deutliche extrinsische Motivation wird stark zurückgehalten.

**Proband 4** leitet eine große Gruppe von Mitarbeitenden in der mittleren Führungsebene eines mittelgroßen Kreditinstituts. Diese Aufgabe erfüllt er erst seit zwei Jahren und es ist seine erste Führungsaufgabe.

Die Kategorien Zugehörigkeit und „Eigene Entwicklung“ werden von P4 mit nur einer, beziehungsweise keiner Nennung belegt. Dem gegenüber spielt die (Haupt-) Kategorie Status die größte Rolle mit neun Nennungen. Dies erscheint zunächst als Widerspruch. Es muss jedoch erklärt werden, dass die Kategorie Einfluss und Erfolg der Treiber im Bereich des Status ist und ihn damit vorsichtiger und aus dem Verborgenen offenlegt. Das wird dadurch unterstützt, dass mit drei Nennungen Wertschätzung und Anerkennung der drittgrößte Wert durch P4 gesetzt wurde. Mit fünf Nennungen in der (Haupt-) Kategorie Arbeitsumfeld betont der Proband seine Rolle als Teamspieler. Dies wird durch 4 Nennungen zur Mitarbeiterentwicklung untermauert.

Zudem ist festzuhalten, dass der Proband im Vergleich zu allen anderen Probanden die geringste Anzahl an Nennungen aufweist. Auch wurde im Interview deutlich, dass die Erfahrungen in der Führungsrolle bei P4 noch nicht sehr ausgeprägt sind. Im Interview wurde deutlich, dass er angefangen hat, sich intensiv mit der eigenen Rolle als Leiter seines Teams auseinanderzusetzen. Er beschreibt zusätzlich, dass ihm die Last administrativer Aufgaben wenig Zeit für die Beschäftigung mit dem Team lässt.

Bemerkenswert ist die für die Motivationslage von P4, dass er ebenfalls auf Nachfrage und im Bereich der Projektionsfragen verdeckte Motive zum Status gezeigt hat. Hier wurde dann auch der monetäre Anreiz als Motivator in zwei Nennungen genannt.

Insgesamt überwiegt bei P4 die Motivation durch externe Faktoren. Gleichwohl sind intrinsische Motive genannt worden.

**Probandin 5** ist Filialleiterin einer deutschen Großbank. Sie hat sehr jung Führungsaufgaben übernommen und verfügt über große Führungserfahrung – vorwiegend im Filialvertrieb.

Obwohl P5 immer in derselben Bank gearbeitet hat, erfolgte im Bereich der Zugehörigkeit nur eine Nennung. Die Probandin versteht sich als Teil und als Gestalter ihres Teams. Dies wird unterstützt durch 10 Nennungen zum Arbeitsumfeld. Gleichwohl ergaben sich im Bereich der Mitarbeiterentwicklung lediglich zwei Nennungen. Besonders motivierend für die Probandin ist der Bereich des Arbeitsumfeldes. Sie nimmt gerne gestaltenden Einfluss, um die Leistung des Teams zu steigern und die Teamziele zu erreichen. Hier motiviert sie besonders die Wertschätzung und Anerkennung bei der Zielerreichung. Probandin 5 sagt offen, dass ihr Status wichtig ist. Mit 16 Nennungen hat sie hier auch den höchsten Wert in der Untersuchung. Interessant ist, dass sie die Motivation durch Status offen zeigt.

Insgesamt zeigt Probandin 5 am offensten die extrinsischen Motivationsanteile. Dennoch offenbart sie ebenfalls intrinsische Motivationsanteile – denn sie benennt als Motivatoren auch die Möglichkeit zum Einfluss, zur Gestaltung sowie das Machtmotiv.

**Proband 6** ist (wie Proband 4) eine junge Führungskraft in einem mittelgroßen Kreditinstitut und führt ein recht großes Team im Filialvertrieb. Diese Position ist seine erste Führungsposition.

Seine Nennungen verteilen sich im Vergleich zu den anderen Probanden am gleichmäßigsten auf die fünf Hauptkategorien. Dabei belegt er die Hauptkategorie Zugehörigkeit mit dem kleinsten Wert. Motivierender für ihn sind ein gutes Arbeitsumfeld, das für ihn durch Wertschätzung und Anerkennung Bedeutung bekommt. In der Hauptkategorie Status belegt er

gemeinsam mit P1 und P8 mit jeweils sechs Nennungen den letzten Platz. Motivierender für ihn ist die eigene Persönlichkeitsentwicklung sowie die Entwicklung der zugeordneten Mitarbeitenden. Im Interview machte er deutlich, dass der in der Bank, in der er arbeitet, die Entwicklung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte kulturell verankert ist. So hat er beispielsweise am Talentmanagement der Bank teilgenommen.

Insgesamt zeigt Proband 6 ein ausgeglichenes Bild in seiner Motivation als Führungskraft. Es überwiegen jedoch leicht die intrinsischen Aspekte in seiner Motivation. Statusdenken steht deutlich hinter dem Hineinfinden in die Führungsrolle, und er wird vorwiegend durch Entwicklungsthemen sowohl in Bezug auf sich als auch in Bezug auf seine Mitarbeitenden angetrieben. Seine Motive sind wenig verdeckt.

**Proband 7** ist Vorstandsmitglied einer mittelgroßen Bank und gehört damit der obersten Hierarchiestufe an. Er verfügt über eine langjährige Führungserfahrung, vor allem im Filialvertrieb.

Obwohl er mit seinem Kreditinstitut seit der Ausbildung verbunden ist und das Unternehmen nicht zwischendurch verlassen hat, zeigt er bei der Hauptkategorie Zugehörigkeit einen geringen Wert. Dies lässt sich durch eine im Interview erkennbare unabhängige Persönlichkeitsstruktur von P7 erklären. Die Motivation von P7 durch das Arbeitsumfeld ist vorwiegend durch die Kategorie Wertschätzung und Anerkennung geprägt. Die Kategorie Mitarbeiterentwicklung ist mit wenigen Nennungen belegt. Dies liegt (wie bei P3) daran, dass P7 Führungskräfte führt, die ihre eigene Entwicklung eigenverantwortlich wahrnehmen. Dem gegenüber motiviert den Probanden die eigene Entwicklung stärker (7 Nennungen). Die Hauptkategorie Status ist bei P7 mit 10 Nennungen der stärkste Motivator. Antreiber sind hier Einfluss und Erfolg, sowie monetäre Anreize.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass die für den Probanden bedeutungsvollen extrinsischen Motivatoren verborgen waren und erst im Rahmen von Nachfragen und von Projektionsfragen benannt wurden. Die intrinsischen Motivatoren bleiben bei P7 untergeordnet.

**Proband 8** ist Führungskraft in einem kleinen Kreditinstitut. Mit langjähriger Berufserfahrung füllt er seit zwei Jahren eine Führungsrolle in einer Stabsabteilung auf mittlerer Managementebene aus.

P8 ist der Proband mit den wenigsten Nennungen in der Gesamtheit. Zur Kategorie der Zugehörigkeit erfolgte keine Nennung. Einen deutlichen Schwerpunkt in der Motivation lässt sich bei ihm nicht erkennen. Seine Nennungen verteilen sich homogen auf die Bereiche

Arbeitsumfeld, Eigene Entwicklung und Status. Ein motivierendes Arbeitsumfeld, hier eine unterstützende Beziehung zur eigenen Führungskraft, sind P8 besonders wichtig. Dabei steht für ihn die Gestaltung der eigenen Führungsrolle und die Spiegelung der eigenen Leistung und Entwicklung durch die Wertschätzung und Anerkennung von Führungskraft und Mitarbeitenden im Vordergrund. Durch die Konzentration auf die eigene Entwicklung steht für P8 die Mitarbeiterentwicklung im Hintergrund. Dies ist vorwiegend durch die langjährige Erfahrung der zugeordneten Mitarbeitenden zu erklären. Im Vergleich zu den anderen Probanden spielt für P8 der Status als Motivator eine untergeordnete Rolle – er belegt insoweit mit sechs Nennungen gemeinsam mit P1 und P6 den letzten Rang.

Interessant ist, dass der Proband vorwiegend durch intrinsische Faktoren motiviert ist und extrinsische Faktoren dennoch bewusst benannt werden. Der Anteil von verborgenen Motivatoren ist gering.

**Probandin 9** ist eine erfahrende Führungskraft im Personalbereich unterschiedlicher Unternehmen (vornehmend im Bankbereich) und verfügt über eine weitreichende akademische Ausbildung im HR-Management. Zum Zeitpunkt des Interviews hatte sie eine Leitungsposition an der Managementspitze als Personalleiterin in einer Großbank sechs Monate zuvor beendet. Die Probandin war deshalb für die Untersuchung interessant, da durch den zeitlichen und gedanklichen Abstand die Möglichkeit einer größeren Unbefangenheit bestand.

Vor dem Hintergrund des Werdegangs von P9 ist es erklärbar, dass die Kategorie Zugehörigkeit bei ihr ohne Nennung blieb. Ein wertschätzendes und anerkennendes Arbeitsumfeld wirkt für sie motivierend. Zudem motiviert es sie, Teil eines Teams zu sein. Als einzige Probandin betont sie zu diesem Aspekt Loyalität und Kommittent als motivierende Elemente. Einen besonderen Schwerpunkt legt sie zudem auf den Bereich der eigenen Entwicklung, wobei ihr die Gestaltungsmotivation besonders wichtig ist. Mit sechs Nennungen setzt sie damit in der Untersuchungsgruppe mit großem Abstand den höchsten Wert.

Ein ebenfalls großer Motivator für P9 ist die (Haupt-) Kategorie Status. Dort weist sie mit elf Nennungen für sich den zweitgrößten Motivator nach, liegt aber im Vergleich zur Untersuchungsgruppe im Mittelfeld. Gleichwohl spielen für sie Einfluss und Erfolg sowie monetäre Anreize eine wichtige Rolle.

Probandin 9 sticht aus der Untersuchungsgruppe hervor. Stärker als die befragten Führungskollegen motiviert sie die Möglichkeit, in einem loyalen Umfeld, ihr Team und ihren (Fach-) Bereich zu gestalten. Dabei hat die (Haupt-) Kategorie Status für sie eine wichtige

Motivationsfunktion, wobei im Interview die Kategorien monetärer Anreiz und Status besonders betont wurden.

Insgesamt benennt Probandin 9 ebenso offen die extrinsischen wie auch die intrinsischen Motivatoren. benannt.

**Proband 10** führt seit kurzer Zeit ein kleines Team im Kreditbereich einer mittelgroßen Bank. Seine Führungstätigkeit erfolgt auf unterer Managementebene.

Für P10 spielt die Zugehörigkeit die geringste Rolle. Auch liegt er mit nur zwei Nennungen zur Mitarbeiterentwicklung gemeinsam mit P5 auf dem vorletzten Rang. Wichtiger sind ihm die eigene Entwicklung, wobei er das größte Gewicht in die Kategorie der Gestaltungsmotivation legt. Diese Tendenz wird durch eine hohe Anzahl mit fünf Nennungen in der Kategorie „Eigenes Fortkommen“ und „Eigene Entwicklung“ unterstützt. Das größte Gewicht liegt daher auch in der (Haupt-) Kategorie Status. Neben dem „Eigenen Fortkommen“ motivieren ihn hier monetäre Anreize sowie die Möglichkeit zu Einfluss und Erfolg. P10 betonte mit zwei Nennung zudem den Spaß an der Arbeit als Motiv aus der (Haupt-) Kategorie Arbeitsumfeld. Ergänzend motiviert ihn hier, Teil eines Teams – ein Teamspieler – zu sein.

Im Interview wirkte P10 zufrieden mit seiner Führungsaufgabe. Vorsichtig benannte er die extrinsischen Motivatoren zum Status und zeigte sie im Teil der Projektionsfragen. Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation halten sich bei P10 in der Waage.

### Einordnung der Ergebnisse

In Kapitel 3.2 wurden die Erkenntnisse zur Motivation von Führungskräften in Banken aus der Theorie festgehalten. Dort wurde beschrieben, dass die Motivation von Führungskräften ein komplexes Zusammenspiel von intrinsischen und extrinsischen Faktoren ist. Intrinsische Motivation wird dort durch **Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit** gefördert, während extrinsische Motivation durch **finanzielle Anreize** und **Karrieremöglichkeiten** beeinflusst wird.

Die vorliegende Untersuchung bestätigt dieses komplexe Zusammenspiel und eine Koexistenz beider Motivationskomponenten. Demgegenüber zeigen sich aus der vorliegenden Forschung als intrinsische Motivatoren auch die **Mitarbeiterentwicklung** sowie Einfluss und Erfolg, also eine auf die eigene **Wirksamkeit** bezogene Motivation. Die aus der Literatur bekannten extrinsischen Motivatoren werden durch diese Arbeit um **Wertschätzung und Anerkennung** ergänzt.

### 8.1.2 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2 – Kenntnis der Fürsorgepflicht

Bezüglich der Forschungsfrage 2

*Inwieweit kennen Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht, also die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter?*

führte die induktive Kategorienbildung zur Bildung der folgenden Hauptkategorien und Subkategorien, dargestellt in Tabelle 5:<sup>9</sup>

**Tabelle 5: Kategorien zu Forschungsfrage 2**

| Hauptkategorie      | Kategorie                                   | Nennungen (Stück) |
|---------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| Arbeitsbedingungen  | Aufgaben erfüllen können                    | 3                 |
|                     | Rahmenbedingungen schaffen                  | 4                 |
|                     | Beitrag des Unternehmens                    | 6                 |
| formelle Kenntnisse | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz            | 11                |
|                     | Betriebssicherheit                          | 2                 |
|                     | D & O-Versicherung bekannt                  | 4                 |
|                     | Risiko wird wahrgenommen                    | 2                 |
| Gesundheit          | Gesundheit                                  | 2                 |
|                     | Körperliche Gesundheit                      | 5                 |
|                     | Psychische Gesundheit                       | 13                |
|                     | Verantwortung für Gesundheit beim Einzelnen | 6                 |
| keine Kenntnisse    | Fürsorgepflicht selbstverständlich          | 4                 |
|                     | noch nie darüber nachgedacht                | 6                 |

Quelle: Eigene Darstellung

#### Hauptkategorie – Arbeitsbedingungen

Die Hauptkategorie Arbeitsbedingungen ist durch eine mittlere Nennungszahl geprägt und zeigt eine im Vergleich zu den Kategorien formelle Kenntnis und Gesundheit eine eher homogene Gestalt. Dabei spielt offensichtlich die größte Rolle, dass das Unternehmen den entscheidenden Beitrag zur Fürsorgepflicht leisten soll, was gleich von vier Probanden (P1 und P3 – P5) so benannt wurde. Gleichzeitig geben P1, P7, P8 und P9 an, dass die Führungskräfte die Rahmenbedingungen für eine gesunde Arbeitsatmosphäre schaffen sollte. Ziel ist es, so P1, P9 und P10, die zugeordneten Aufgaben erfüllen zu können.

#### Hauptkategorie – formelle Kenntnis

Die formelle Kenntnis zur Fürsorgepflicht fasst als Hauptkategorie vier (Sub-) Kategorien zusammen. Dabei spielen die Betriebssicherheit und die Wahrnehmung (je zwei Nennungen) die geringste Rolle. Insofern ist festzuhalten, dass die Nennungen zur Betriebssicherheit von

<sup>9</sup> Siehe Anhang 7

P3, P7 (beide aus der obersten Managementebene) stammen und die erstmalige Wahrnehmung durch P10.

Die Möglichkeit einer Managementversicherung, der so genannten D&O-Versicherung, eine Haftpflichtversicherung für Mitglieder oberer Führungsebenen, ist von vier Probanden (P3 – P5 und P7 benannt, wobei bemerkenswert ist, dass sie aus verschiedenen Hierarchieebenen stammen.

Die größte Nennungsanzahl (mit elf Nennungen) hat jedoch die Kategorie Dienstaufsicht und Arbeitsschutz durch P1, P2, P4 – P6 sowie P8. Dies ist dadurch erklärbar, dass für Banken in Deutschland die Unfallverhütungsvorschriften für das Kassengeschäft gelten, eine große Bedeutung haben und sie daher einen großen Bekanntheitsgrad haben. Zudem sind P2, P4 – P6 sowie P8 aufgrund ihrer Tätigkeit und Erfahrung als Führungskraft im Markt jeweils die Thematik Unfallverhütung präsent.

#### Hauptkategorie – Gesundheit

Die Kategorie Gesundheit spielt im Rahmen dieser Untersuchung eine bemerkenswerte Rolle, da von den Probanden zumeist direkt eine Unterscheidung zwischen körperlicher und psychischer Gesundheit vorgenommen wurde. Die Problematik der körperlichen Gesundheit wurde von der Hälfte der Probanden (P1, P4, P5 P7 und P9) vor dem Hintergrund der Folgen sitzender Arbeit in den Interviews benannt wurde. Dem gegenüber wurde von allen Probanden (außer von P4 und P6) die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden als Handlungsfeld benannt wurden.

Fünf Probanden (P1 – P3, P6 und P8) wiesen bei sechs Nennungen in den Interviews darauf hin, dass die tatsächliche Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden bei jedem einzelnen liegt, die Führungskraft könne nur die Rahmenbedingungen für ein gesundes Umfeld schaffen.

#### Hauptkategorie – keine Kenntnisse

Die Probanden P1 bis P3 machten im Rahmen von vier Nennungen darauf aufmerksam, dass das Thema Fürsorgepflicht selbstverständlich ist, haben aber neben dieser allgemeinen Aussage keine konkreten Kenntnisse gezeigt. Bemerkenswert ist, dass sechs Probanden (P1, P5, P6 und P8 – P10) bemerkten, dass sie noch nie (oder noch nie tiefer (P1)) über das Thema Fürsorgepflicht nachgedacht hätten.

### Kenntnisbilder der Probanden

**Probandin 1** zeigte im Interview zu fast allen Kategorien zur Fürsorgepflicht Nennungen. Zur Betriebssicherheit nahm sie ebenso keine Nennung vor wie zur geringen Risikowahrnehmung. Sie zeigt damit, dass sie sich intensiv um ihre Mitarbeitenden kümmert. Dies verdeutlicht auch den ersten Rang mit insgesamt zehn Nennungen zum Kenntnisbereich an.

**Probandin 2** nimmt mit neun Nennungen den zweiten Platz ein. Sie hat im Kenntnisbereich ihren Schwerpunkt in der psychischen Gesundheit der ihr zugeordneten Mitarbeitenden. Sie merkt aber auch besonders an, dass die Verantwortung des Einzelnen hier greift (jeweils zwei Nennungen).

Gemeinsam mit P9 weist **Proband 3** mit insgesamt fünf Nennungen den geringsten Wert im Kenntnisbereich der Fürsorgepflicht auf. Je eine Nennung verteilt sich auf die Kategorien Selbstverständlichkeit der Fürsorgepflicht, psychische Gesundheit, Verantwortung beim Einzelnen, Betriebssicherheit und der Kenntnis zur D&O-Versicherung. Hieraus lässt sich eine wenig ausgeprägte Kenntnis ableiten.

**Proband 4** zeigt eine mittlere Anzahl an Nennungen (sieben Stück) und vermittelte auch im Interview eine mittlere Kenntnis zur Fürsorgepflicht. Sein Kenntnisschwerpunkt liegt im Bereich des Arbeitsschutzes. Er sieht die Verantwortung vornehmlich beim Unternehmen und dem Einzelnen. Dies ist vor allem durch langjährige Tätigkeit im Marktbereich erklärbar.

Die Kenntnisse zur Fürsorgepflicht bei **Probandin 5** (sieben Nennungen) verteilen sich gleichmäßig über alle Hauptkategorien mit je einer Nennung. Hervorzuheben ist, dass sie die D&O-Versicherung kennt und die Bedeutung der psychische Gesundheit der Mitarbeitenden mit zwei Nennungen betont. Dennoch äußerte sie im Interview, noch nicht tiefer über die Fürsorgepflicht nachgedacht zu haben.

**Proband 6** betont die Rolle des Arbeitsschutzes für den Schutz der Mitarbeitenden. Seine Tätigkeit im Markt, wo die Vorschriften zur Unfallverhütung präsent sind, erklärt diesen Schwerpunkt. Insgesamt hat P6 daher die Hälfte seiner Nennungen (drei von sechs) in der Kategorie der formellen Kenntnis. Gleichwohl gibt er an, noch nicht (viel) über das Thema Fürsorgepflicht nachgedacht zu haben.

**Proband 7** brachte im Interview mit drei von fünf Nennungen mit der Fürsorgepflicht vor allem die Gesundheit der Mitarbeitenden in Verbindung. Er gehört der höchsten Managementebene an, was seine Kenntnisse zur D&O-Versicherung erklärt. Ferner stellt er die Schaffung eines fördernden Arbeitsumfeldes für die Belegschaft heraus.

Obschon **Proband 8** die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden mit der Fürsorgepflicht in einer Bank verbindet, liegt sein Kenntnisschwerpunkt vornehmlich im Bereich der formellen

Kenntnisse – hier vor allem in der Kategorie Dienstaufsicht und Arbeitsschutz. Er zeigt zudem, dass die Rahmenbedingungen für ihn ebenfalls eine große Rolle spielen. Aber auch P8 hat über die Thematik noch nicht vertieft nachgedacht.

**Probandin 9** weist (gemeinsam mit P3) mit fünf Nennungen die geringsten Kenntnisse zur Fürsorgepflicht auf und hat sich mit der Thematik auch noch nicht weiter beschäftigt. Aus dem Personalbereich (mit psychologischer Ausbildung) stammend erscheint dies zunächst überraschend. Jedoch zeigte sie im Interview, dass ihr Schwerpunkt (mit zwei Nennungen) im Bereich der psychischen Gesundheit und psychischen Sicherheit der Mitarbeitenden liegt. Die formellen Aspekte spielen für sie daher eine geringe Rolle.

**Probant 10** zeigte mit sieben Nennungen eine mittlere Kenntnis zur Fürsorgepflicht. Bei ihm ist hervorzuheben, dass er als einziger Proband Risiken in der Verbindung zur Fürsorgepflicht wahrnimmt, und das mit zwei (von sieben) Nennungen. Die Möglichkeit einer D&O-Versicherung war ihm hingegen nicht bekannt. Der Kenntnisschwerpunkt bei P10 liegt im Bereich der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden. Hier sieht er seine Verantwortung in der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen. Zusätzlich gibt er jedoch an, noch nicht tiefer über die Thematik nachgedacht zu haben.

In Ermangelung bisheriger Forschung zur Kenntnis der Fürsorgepflicht von Führungskräften sind folgende Ergebnisse festzuhalten:

- Die Kenntnisse zur Fürsorgepflicht sind sehr heterogen.
- Die Erkenntnisbereiche erstrecken sich auf Arbeitsbedingungen, formelle Kenntnisse, Gesundheit und keine Kenntnisse.
- Fürsorgepflicht wird vorwiegend mit den Begriffen Dienstaufsicht und Arbeitsschutz sowie psychische Gesundheit in Verbindung gebracht.
- Inhalte und Ausprägungen der Fürsorgepflicht sind eher wenig präsent.
- Die Verantwortung für die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden wird auch den Rahmenbedingungen und jedem Einzelnen zugeschrieben.

### 8.1.3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 3 – Einfluss auf die Motivation durch die Kenntnis der Fürsorgepflicht

Bezüglich der 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?*

führte die induktive Kategorienbildung zur Bildung der in Tabelle 6 aufgezeigten Haupt- und Subkategorien:<sup>10</sup>

**Tabelle 6: Kategorien zu Forschungsfrage 3**

| Hauptkategorie          | Kategorie                             | Nennungen (Stück) |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Erfahrungen             | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt | 5                 |
|                         | rechtliche Folgen unbewusst           | 5                 |
|                         | Keine Konsequenzen bekannt, erlebt    | 4                 |
| Einfluss auf Motivation | Haftungsrisiken kein Einfluss         | 3                 |
|                         | trotz neuem Wissen keine Auswirkung   | 10                |
|                         | Vorsichtiger werden                   | 3                 |
|                         | Gesetzliche Vorgaben einhalten        | 2                 |
|                         | Angst vor rechtlicher Verfolgung      | 3                 |
|                         | nachdenklich gemacht                  | 3                 |

Quelle: Eigene Darstellung

#### Hauptkategorie – Erfahrung

Die Erfahrungen der Probanden mit den rechtlichen Konsequenzen der Fürsorgepflicht sind sehr gering. Die Hälfte der Probanden gab an, dass ihnen unkonkret allgemeine Risiken in Verbindung mit Ihrer Führungstätigkeit bekannt sind. Ebenfalls der Hälfte der Probanden waren mögliche rechtliche Konsequenzen gänzlich unbekannt. Zudem hatte kein Proband einen sanktionierten Haftungsfall vor Augen – vier Probanden gaben konkret an, dass sie noch keine Konsequenzen erlebt hätten.

#### Hauptkategorie – Einfluss auf Motivation

Anders als bei der homogenen Verteilung der Nennungen im Erfahrungsbereich, sticht in Bezug auf den Einfluss der Kenntnisse zu den rechtlichen Konsequenzen der Fürsorgepflicht die Kategorie “trotz neuem Wissen keine Auswirkung” hervor. Mit zehn Nennungen von acht Probanden hatte die neue Erkenntnis keine Auswirkung auf deren Motivation. P 1, P2 und P8 verstärken diesen Aspekt mit je einer Nennung dazu, dass die Kenntnis der Haftungsrisiken keinerlei einschränkenden Einfluss auf ihre Motivation hätten.

Gleichwohl hatte die – durch das Interview erlangte – Kenntnis bei sechs Probanden eine Wirkung erzeugt. P2, P4 und P9 gaben an, zumindest vorsichtiger zu werden. P3 und P6 wollen künftig stärker darauf achten, gesetzliche Vorschriften einzuhalten. Immerhin zwei Probanden (P4 und P10) haben Angst vor rechtlicher Verfolgung entwickelt. Die neuen Kenntnisse zur Fürsorgepflicht haben zudem P3, P4 sowie P10 nachdenklich gemacht.

<sup>10</sup> Vgl. Anhang 7

Es ist bemerkenswert, dass kein Proband sich veranlasst sah, seine Führungstätigkeit – vor dem Hintergrund der neuen Kenntnisse zur Fürsorgepflicht und der möglichen Konsequenzen – aufzugeben.

### Einflussbilder der Probanden

**Probandin 1** kennt zwar allgemeine rechtliche Risiken als Führungskraft, aber in Bezug auf die Fürsorgepflicht sind ihr mögliche rechtliche Folgen in Ermangelung ihr bekannter Fälle nicht bewusst. Die neuen Kenntnisse zu den Haftungsrisiken haben für sie ausdrücklich keinen Einfluss auf ihre Motivation und auch im Übrigen keine Auswirkungen.

Für **Probandin 2** spielen die Konsequenzen aus den neuen Erkenntnissen keine große Rolle. Gleichwohl will sie in Bezug auf die Fürsorgepflicht aufmerksamer werden. Hintergrund ist aber nicht Angst vor den rechtlichen Risiken, vielmehr ihre hervorstechende Mitarbeiterorientierung.

Für **Proband 3** gehört (positionsbedingt) die Auseinandersetzung mit rechtlichen (Haftungs-) Fragestellungen zum eigenen Aufgabengebiet. Daher kennt er auch die Möglichkeit der D&O-Versicherung. Er hat aber bislang keine Erfahrungen mit Haftungsfällen – abgeleitet aus der Fürsorgepflicht – gemacht. Haftungsrisiken haben keinen Einfluss auf seine Motivation.

Für **Proband 4** hat die neue Erkenntnis zu rechtlichen Folgen aus dem Verstoß gegen die Fürsorgepflicht die stärkste Auswirkung. Zwei seiner vier Nennungen beziehen sich auf die Angst vor rechtlichen Konsequenzen, ergänzt durch je eine Nennung zum nachdenklich und vorsichtiger werden. Interessant ist, dass auch diese starke Reaktion zwar Respekt erzeugt, aber dennoch keinen ausdrücklichen Einfluss auf die Motivation gezeigt hat. Ein Rücktritt von der Führungstätigkeit kommt nicht in Betracht.

**Probandin 5** ist mit ihren Erfahrungen zur Fürsorgepflicht und dem Einfluss rechtlicher Risiken sehr klar und benennt in vier Nennungen lediglich zwei interessante Aspekte zu den Konsequenzen. Einerseits waren ihr die möglichen rechtlichen Folgen aus Verstößen gegen die Fürsorgepflicht nicht bekannt, andererseits haben die im Rahmen des Interviews gewonnenen Erkenntnisse keinen Einfluss auf ihre Motivation.

**Proband 6** hat mit nur zwei Nennungen (gemeinsam mit P7) den Bereich der Konsequenzen am wenigsten benannt. Für ihn haben die neuen Erkenntnisse zu möglichen Haftungsrisiken keinerlei Auswirkungen auf seine Motivation. Er legt Wert darauf, gesetzliche Vorschriften (wie beispielsweise auch die einschlägigen Unfallverhütungsvorschriften) einzuhalten.

**Proband 7** gehört (wie Proband 3) zur höchsten Managementebene seiner Bank. Auch er kennt die allgemeinen rechtlichen Risiken von Führungskräften in gehobenen Positionen sowie die

Möglichkeit einer D&O-Versicherung. Daher hat die (auch für ihn) neue Erkenntnis zur rechtlichen Einordnung der Fürsorgepflicht keinerlei Auswirkung auf seine Motivation.

Die vier Nennungen von **Proband 8** verteilen sich mit je zwei Nennungen auf die beiden Hauptkategorien Erfahrungen und Einfluss auf die Motivation. Vor dem Hintergrund seiner Führungstätigkeit im Stabsbereich sind P8 allgemeine rechtliche Risiken von Führungskräften bekannt. Gleichwohl waren ihm die haftungsrechtlichen Konsequenzen in Bezug auf die Fürsorgepflicht nicht bewusst. Dennoch haben die neuen Erkenntnisse für ihn keinen Einfluss auf die Motivation und keine weiteren Auswirkungen.

**Probandin 9** waren die möglichen rechtlichen Folgen aus Verstößen gegen die Fürsorgepflicht nicht bewusst. Auch waren ihr aus ihren bisherigen Tätigkeiten (aus dem Personalbereich) keine Fälle bekannt, in denen es zu haftungsrechtlichen Konsequenzen gekommen ist. Dennoch wird sie künftig das Thema achtsamer berücksichtigen.

Ähnlich wie P4 zeigt auch **Proband 10** eine deutliche Reaktion auf die für ihn neuen Kenntnisse aus den Haftungsrisiken aus der Fürsorgepflicht. Seine drei Nennungen liegen in der Hauptkategorie „Einfluss auf die Motivation“. Er sagt auf der einen Seite, dass die neuen Erkenntnisse keinerlei Auswirkungen haben. Auf der anderen Seite haben sie ihn nachdenklich gemacht und auch die Angst vor rechtlicher Verfolgung geweckt.

Insgesamt kann der Umgang der Probanden mit den weitgehend neuen Erkenntnissen zur rechtlichen Einordnung der Fürsorgepflicht als heterogen eingeordnet werden. Vor allem die Führungskräfte in gehobenen Positionen oder Stabsbereichen haben vor dem Hintergrund der häufigeren Auseinandersetzung mit (allgemeinen) Rechtsfragen und der Kenntnis von Versicherungsmöglichkeiten einen bewussteren Umgang mit Haftungsrisiken. Auf Führungskräfte aus den Vertriebsbereichen oder junge Führungskräfte wirkt die neue Erkenntnis stärker, erzeugt sogar eine gewisse Angst. Dies führt zwar zu unterschiedlichen und individuellen Überlegungen, aber eine deutliche Auswirkung – auch auf die Motivation zur Führung ergibt sich nicht. Ein Verzicht auf die Führungsaufgabe kam bei keinem Probanden in Betracht.

## 8.2 Typenbildung

Die Ergebnisse der vorangegangenen qualitativen Inhaltsanalyse dienen als Grundlage für das hier angeschlossene und angewandte Modell der empirisch begründeten Typenbildung. Auf Basis der Aussagen der zehn Probanden aus den Interviews bezüglich ihrer Motivation zur Ausübung ihrer Führungstätigkeit und die Haltung zu möglichen (Haftungs-) Risiken aus ihrer Fürsorgepflicht können Typen abgeleitet werden.

Das Datenmaterial aus den Interviews hat im Rahmen der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse zu den Kategorien in Tabelle 4 geführt. Die Darstellung der individuellen Konzepte wird nun auf die jeweils drei wichtigsten Motive zur Übernahme von Führungsaufgaben sowie eine Reaktion auf die Kenntnisse zu Konsequenzen aus der Verletzung der Fürsorgepflicht konzentriert. Hiernach wurden die Motivationsstrukturen herausgearbeitet und, wie aus Tabelle 7 dargestellt, in Zusammenhang gebracht:

**Tabelle 7: Kategorien und Zusammenhänge der subjektiven Konzepte**

| Proband | Motive                 |                            |                            | Reaktion     | Typ   |
|---------|------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|-------|
| 3       | Mitarbeiterentwicklung | Einfluss und Erfolg        | Status                     | keine        | Typ 1 |
| 4       | Mitarbeiterentwicklung | Einfluss und Erfolg        | Wertschätzung, Anerkennung | vorsichtiger | Typ 1 |
| 6       | Mitarbeiterentwicklung | Einfluss und Erfolg        | Arbeitsschutz              | keine        | Typ 1 |
| 7       | Mitarbeiterentwicklung | Einfluss und Erfolg        | Leistungsorientierung      | keine        | Typ 1 |
| 2       | Teamspieler            | Mitarbeiterentwicklung     | eigenes Weiterkommen       | keine        | Typ 2 |
| 8       | Teamspieler            | Wertschätzung, Anerkennung | eigenes Weiterkommen       | keine        | Typ 2 |
| 10      | Teamspieler            | Gestaltungsmotivation      | eigenes Weiterkommen       | keine        | Typ 2 |
| 1       | Mitarbeiterentwicklung | Wertschätzung, Anerkennung | Fachwissen                 | keine        | Typ 3 |
| 5       | Einfluss und Erfolg    | Wertschätzung, Anerkennung | Leistungsorientierung      | keine        | Typ 3 |
| 9       | Einfluss und Erfolg    | Gestaltungsmotivation      | loyalität, Commitment      | vorsichtiger | Typ 3 |

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt wurden als tiefere Struktur und abstraktere Gemeinsamkeit die intrinsische oder extrinsische Dimension der Motive aus den Kategorien in Tabelle 7 abgeleitet und in Tabelle 8 zusammengeführt:

**Tabelle 8: Abgeleitete Motivationsdimensionen**

| Proband | Motive-Dimension |             |             | Dominanz | Bewusstsein | Risikobereitschaft | Typ   |
|---------|------------------|-------------|-------------|----------|-------------|--------------------|-------|
| 3       | intrinsisch      | extrinsisch | extrinsisch | e        | j           | höher              | Typ 1 |
| 4       | intrinsisch      | extrinsisch | extrinsisch | e        | j           | geringer           |       |
| 6       | intrinsisch      | extrinsisch | extrinsisch | e        | j           | höher              |       |
| 7       | intrinsisch      | extrinsisch | extrinsisch | e        | j           | höher              |       |
| 2       | intrinsisch      | intrinsisch | intrinsisch | i        | j           | höher              | Typ 2 |
| 8       | intrinsisch      | extrinsisch | intrinsisch | i        | j           | höher              |       |
| 10      | intrinsisch      | intrinsisch | intrinsisch | i        | j           | höher              |       |
| 1       | intrinsisch      | extrinsisch | extrinsisch | e        | n           | höher              | Typ 3 |
| 5       | extrinsisch      | extrinsisch | intrinsisch | e        | n           | höher              |       |
| 9       | extrinsisch      | intrinsisch | extrinsisch | e        | n           | geringer           |       |

e = extrinsisch, i = intrinsisch, j = ja, n = nein

Quelle: Eigene Darstellung

Es lassen sich idealisiert drei Typen unter den untersuchten Führungskräften unterscheiden:

Typ 1 “der Zweckorientierte”<sup>11</sup>:

- Überwiegend extrinsisch motiviert
- Extrinsische Motivationslage ist bewusst
- Risikobereitschaft eher höher

<sup>11</sup> Um die gebildeten Typen anschaulich unterscheidbar zu machen, wurden ihnen bezeichnende Namen geben.

Typ 2: „der Leidenschaftliche“:

- Überwiegend intrinsisch motiviert
- Intrinsische Motivationslage ist bewusst
- Risikobereitschaft hoch

Typ 3: „der Unreflektierte“:

- Überwiegend extrinsisch motiviert
- Hält sich für intrinsisch motiviert
- Tatsächliche, nämlich extrinsische Motivationslage ist nicht bewusst,
- Risikobereitschaft eher höher

Mit Hilfe dieser identifizierten Typen lassen sich auf hohem Abstraktionsniveau Führungskräfte hinsichtlich ihrer Motivations- und Risikoneigung einschätzen.

### 8.3 Gütekriterien

Die eigenen Untersuchungsergebnisse sind im Anschluss an die Diskussion nach einer empirischen Untersuchung anhand von Gütekriterien zu überprüfen. Hierfür haben sich die Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität etabliert (Doppler & Steffen, 2019). Diese Gütekriterien stammen aus dem Kontext der quantitativen Forschung und sind nach verbreiteter Ansicht ebenfalls auf die qualitative Forschung anwendbar (Flick, 2002).

Um die besonderen Eigenschaften der qualitativen Forschung ebenfalls zu berücksichtigen, ergänzen Mayring sowie Doppler & Steffen zusätzliche Kriterien, die den Gütebereich auf die qualitative Forschung ausweiten. Sie benennen hier die Verfahrensdokumentation, die argumentative Absicherung der Interpretation, die kommunikative Validierung, die Triangulation, die Regelgeleitetheit sowie die Nähe zum (Forschungs-) Gegenstand. (Mayring, 2023), (Doppler & Steffen, 2019)

Somit wird die Anwendung der Gütekriterien konkretisiert. Hierzu zeigt die folgende Darstellung (Abbildung 10) die daraus resultierende Struktur.



**Abbildung 10: Gütekriterien für die qualitative Forschung**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Lang & Ruesch Schweizer, 2020), (Mayring, 2023)

### 8.3.1 Objektivität

Objektivität beschreibt die Unabhängigkeit der Datenerhebung und Datenauswertung von äußeren Einflüssen, insbesondere von der forschenden Person (Lang & Ruesch Schweizer, 2020). Da das Kriterium der Objektivität umstritten und schwer darzustellen ist (Hussy et al., 2013), werden eine strenge Dokumentation des Verfahrens sowie eine argumentative Absicherung der Interpretation empfohlen (Doppler & Steffen, 2019).

Der Verfasser hat vom ersten Forschungsinteresse an, über die Formulierung des Leitfadens für die Interviews, über den Pre-Test, über die Wahl der Probanden, über die Erhebungsprotokolle bis hin zur Auswertung der Interviews alle Schritte dokumentiert. Zudem wurden in dieser Arbeit durch die Herleitung der Forschungsfrage, die Darstellung der theoretisch relevanten Grundlagen sowie die Beschreibung der gewählten Methoden Transparenz über das Forschungsvorgehen hergestellt.

Zusätzlich sind die Ansätze zur Interpretation mit den Ergebnissen aus der vorgenommenen qualitativen Inhaltsanalyse und Typenbildung begründet worden.

Somit ist eine bestmögliche objektive Forschung gewährleistet.

### 8.3.2 Validität

Das Kriterium Validität gibt an, ob ein Messinstrument tatsächlich das Merkmal erfasst, das es zu messen vorgibt und im Rahmen der Forschung messen soll (Doppler & Steffen, 2019). Bei der Untersuchung der Validität helfen die Validierung durch Kommunikation mit den

Beforschten sowie das Mittel der Triangulation – die Betrachtung des Forschungsobjektes aus unterschiedlichen Perspektiven (Mayring, 2023).

Im Rahmen der Interviews wurden zum Zweck der kommunikativen Validierung gezielte Rückfragen gestellt, also eine erste Validierung im Erhebungsprozess vorgenommen. Allen Probanden wurden zusätzlich die Ergebnisse und Interpretationen zu den durchgeführten Tiefeninterviews vorgelegt. Sie erhielten die Möglichkeit einer Stellungnahme. Zwei Interviewpartner haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht (P1 und P9). Eine Anpassung der Interpretation wurde nicht notwendig – beide Probanden interessierten sich vornehmlich für die Einordnung ihrer Ergebnisse in das Gesamtbild.

Durch die Nutzung der qualitativen Inhaltsanalyse einerseits und der Typenbildung andererseits wurden zwei unterschiedliche Auswertungsmethoden genutzt. Somit wurde ein abstimmender Vergleich möglich. Zusätzlich wurden die Ergebnisse einer Dozentin für qualitative Forschung zur Plausibilisierung vorgelegt.

Die Kombination aus kommunikativer Validierung und Triangulation diene der Absicherung der Forschungsergebnisse.

### 8.3.3 Reliabilität

Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit des Messverfahrens. Es wird die Frage beantwortet, ob unter gleichen Bedingungen wiederholt vergleichbare Ergebnisse erzielt werden (Replizierbarkeit) (Doppler & Steffen, 2019).

Geeignete Instrumente hierzu sind die Regelgeleitetheit des Forschungsprozesses sowie die Nähe zum (Forschungs-) Gegenstand. Letzteres entsteht durch die direkte Auseinandersetzung mit den Probanden in ihrem Kontext. (Mayring, 2023)

Im Rahmen dieser Forschung wurde für die Auswertung der Interviewdaten die Anwendung QCMap genutzt. Hier erfolgten die Auswertung und Dokumentation nach festgelegten Regeln. Die Analyseschritte wurden im Vorhinein festgelegt und die Interviews jeweils in gleicher Weise analysiert. Das aus der Analyse resultierende Kategoriensystem machte es außerdem möglich, die Analyse in jeder Phase nachzuvollziehen. Daher lassen sich die Ergebnisse auch vergleichen.

Die Nähe zum (Untersuchungs-) Gegenstand wurde durch die Durchführung der Interviews im vertrauten Umfeld der Probanden in einer möglichst angenehmen und erzählfördernden Atmosphäre sichergestellt. Dass alle Probanden ungehemmt und frei über ihre Motive zur Übernahme von Führungsaufgaben sprechen konnten, zeigt, dass eine geeignete Nähe zu den Probanden hergestellt wurde. Hervorzuheben ist, dass es gelang, bezüglich der rechtlichen

Risiken aus der Fürsorgepflicht alle Probanden zu sensibilisieren und zum Nachdenken zu bringen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Gütekriterien für die vorliegende Forschung, soweit möglich, erfüllt sind.

## 9 Fazit

### 9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus dem Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich zu **Sub-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.

Eine wesentliche Erkenntnis aus der vorliegenden Untersuchung ist, dass es eine Widersprüchlichkeit 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.

Die Hauptkategorien Arbeitsbedingungen, formelle Kenntnisse, Gesundheit und keine Kenntnisse zu **Sub-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 menschenbezogenen 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 **Sub-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** „der Dienende“ 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** „der Machende“ zugeordnet. Hier überwiegt eine intrinsische Motivation und diese intrinsische 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** „der Unbewusste“ sind ebenfalls drei Probanden zuzuordnen. Dieser Typ ist überwiegend extrinsisch motiviert, die tatsächliche, extrinsische Motivationslage ist hier nicht bewusst, sondern verborgen. Hinsichtlich des Umgangs mit den Risiken aus der Fürsorgepflicht haben sie eine höhere Risikobereitschaft.

Aus den induktiv gewonnenen Ergebnissen der vorliegenden Forschung können 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.

Die hier vorgenommene Generierung von Hypothesen ist möglich, denn Mayring (2023) beschreibt, dass qualitative Forschung eher auf die Generierung von Hypothesen abzielt, anstatt auf deren Vorab-Testung. Er stellt so die generative Funktion (beispielsweise zur Herleitung von Hypothesen) der qualitativen Forschung heraus.

## 9.2 Neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Die beiden resultierenden Hypothesen können als Kernerkenntnis dieser Arbeit und ihrer Forschung eingeordnet werden. Zudem ergaben sich neue wissenschaftliche Erkenntnisse sowohl inhaltlicher als auch methodischer Art.

### Inhaltliche Erkenntnisse:

Aus den beschriebenen Ergebnissen lassen sich neue Erkenntnisse zur Motivation von Führungskräften in Banken sowie zur Kenntnis der Fürsorgepflicht und die Auswirkungen ableiten. So wurde als wichtigster umfassender Motivator für Führungskräfte eine Kultur von Wertschätzung und Anerkennung festgestellt. Das stärkste Einzelmotiv war die Weiterentwicklung der unterstellten Mitarbeitenden. Die bisherige Literatur beschreibt hingegen vorwiegend Vision und Sinn als stärkste intrinsische Motivatoren (Bass & Riggio, 2006). Extrinsische Motivatoren sind, das hat diese Arbeit hervorgebracht, oft verborgen oder werden zurückgehalten. Die jeweiligen Motivationslagen sind sehr individuell.

Die wichtigste neue inhaltliche Erkenntnis zur Fürsorgepflicht ist, dass sie als Begriff in Bezug auf Dienstaufsicht und Arbeitsschutz bekannt ist und mit psychischer Gesundheit verbunden wird, aber in ihrer Bedeutung nicht bekannt ist. Ebenso sind rechtliche Risiken und Konsequenzen weitestgehend nicht bekannt. Zudem hat diese Forschung hervorgebracht, dass das neue Wissen um die möglichen Konsequenzen aus der Fürsorgepflicht keine Wirkung auf die Motivation von Führungskräften hat.

### Methodische Erkenntnisse:

Darüber hinaus entstanden auch für die wissenschaftlich-methodische Arbeit neue Erkenntnisse. So konnten mit der Hilfe von Projektionsfragen in den Interviews verborgene Motive ermittelt werden – Projektionsfragen sind also für eine solche Aufgabe eine geeignete Methode. Ferner hat sich die Methode der Typisierung als eine geeignete Möglichkeit herausgestellt, Kategorien (aus der qualitativen Inhaltsanalyse) weiter zu abstrahieren und in Typen zusammenzufassen, was eine Anwendung der wissenschaftlichen Ergebnisse erleichtert.

## **9.3 Verdichtung der Ergebnisse in einem Modell**

Die vorliegenden Erkenntnisse lassen sich in einem Modell, welches die motivationsbasierte Verantwortung von Führungskräften systematisiert, zusammenfassen. Die Zusammenhänge und Wirkungsweisen zwischen Motivation, deren Bewusstheit, der Typenausprägung von Führungskräften sowie deren Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung können so, wie in Abbildung 11 dargestellt, zusammengefasst werden:

Die drei herausgebildeten Typen unterscheiden sich ferner hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Es lässt sich erkennen, dass intrinsisch motivierte und reflektierte Führungskräfte eine hohe Verantwortungsbereitschaft aufweisen. Führungskräfte mit bewusst extrinsischer Motivation zeigen ebenfalls eine erhöhte Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, jedoch in stärker zweckgebundener Ausprägung. Demgegenüber

ist bei unreflektierten Führungskräften eine geringere oder inkonsistentere Verantwortungsübernahme zu erkennen.

Das Modell berücksichtigt auch organisatorische Kontextfaktoren, die sich sowohl auf die Motivation von Führungskräften als auch auf die Handlungsbereiche auswirken. Insbesondere die kulturelle Verankerung von Wertschätzung und Anerkennung sowie die Ausgestaltung von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sind hier zu nennen.

Zielpunkt des Modells ist die Herleitung von konkreten Handlungsempfehlungen. Für die vorliegende Forschung werden diese im folgenden Artikel ausführlich dargestellt.

Insgesamt verdeutlicht das Modell, dass die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung maßgeblich durch das Zusammenspiel von Motivationsart und deren Bewusstheit geprägt wird und durch organisationale Rahmenbedingungen gezielt beeinflusst werden kann.

#### **9.4 Handlungsempfehlungen**

Auf Grundlage der dargestellten Erkenntnisse lassen sich – insbesondere vor dem Hintergrund der Gesamtforschungsfrage zu Maßnahmen für das Personalmanagement – konkrete Handlungsempfehlungen ableiten. Diese können zudem zur besseren Orientierung in vier Handlungsbereiche (Recruiting, Stellenkonzept, Kultur und Verantwortung) gegliedert werden:

##### **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 besetzenden 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.

#### 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 deren 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.

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 über verborgene Motive sprechen können.

In Bewerbungsgesprächen sollten demnach im Rahmen einer positiven Atmosphäre konkret Fragen zur Motivation gestellt werden – direkt und als Projektionsfragen.

### 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 – vor allem informell. 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 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 auch für sie 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. 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-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 es entsprechende Aufklärung und Information bei den Führungskräften betreibt.

## **9.5 Rückblick, Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf**

In einer Nachbetrachtung zur Forschung und zum Forschungsprozess wird die Arbeit rückblickend auf den Forschungsprozess und hinsichtlich der Forschungsziele eingeordnet. Forschungsprozess, Forschungsinhalte und Ergebnisse werden dabei kritisch beleuchtet. In die Zukunft gerichtet werden abschließend Gedanken zum weiteren Forschungsbedarf festgehalten und ein allgemeiner Ausblick gegeben.

### **9.5.1 Rückblick**

Das zentrale Ziel dieser Arbeit war die Beantwortung der Gesamtforschungsfrage (Maßnahmen für das Personalmanagement) mit Hilfe von drei Forschungsfragen, nämlich zu den Motiven für Führung, zur Kenntnis der Fürsorgepflicht und zum Einfluss auf die Motivation durch Kenntnis der Fürsorgepflicht bei Führungskräften in deutschen Banken.

Die Forschung lieferte die in Kapitel 8 dargestellten Ergebnisse zu den drei Forschungsfragen. Auf dieser Grundlage war es möglich, in Kapitel 9.1 zwei Hypothesen zu formulieren.

Korrespondierend zur Gesamtforschungsfrage konnten in Kapitel 9.2 auf Basis der Forschungsergebnisse konkrete Maßnahmen in Form von Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden. Diese Arbeit hat somit das Hauptziel erreicht.

Aus der Formulierung der Zielsetzung zu dieser Arbeit und den abgeleiteten Forschungsfragen ergibt sich zudem das Anliegen, die Motive für die Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte in deutschen Banken zu verstehen und eben auch verborgene Motive zu ermitteln. Die durchgeführten Tiefeninterviews und das damit generierte Datenmaterial in Form von Transkripten brachten in der Tat verborgene Motive der Befragten hervor, was ein Verstehen deren Motive möglich machte. Hierdurch konnte dann auch eine Typisierung von Motivationsbildern angelegt werden. Auch dieses Anliegen konnte erreicht werden.

Die Einbeziehung der Aspekte zur Fürsorgepflicht (Verantwortung, rechtliche Risiken und mögliche Konsequenzen) hatte zum einen das Ziel, den Kenntnisstand zu diesem Thema zu ermitteln und darüber hinaus eine Auswirkung der Kenntnis auf die Motivation zu ermitteln. Es war auffällig, dass zwar allen Befragten der Begriff der Fürsorgepflicht bekannt war und auch eine gewisse Verantwortung wahrgenommen wurde, aber diese Thematik dennoch eine untergeordnete Rolle spielt. So hat es dann nicht mehr überrascht, dass auch die mit der Fürsorgepflicht verbundenen rechtlichen Risiken und Konsequenzen nicht bekannt waren. Für den Verfasser war es überraschend, dass die neuen Erkenntnisse lediglich eine moderante Anpassung im Verhalten, aber keinerlei Auswirkung auf die Motivation der befragten Führungskräfte hatte.

Der Umfang des erzeugten Datenmaterials und die daraus resultierenden Ergebnisse zeigen, dass die gewählten Methoden zur Erhebung und Analyse für die Erreichung der Ziele dieser Arbeit geeignet waren. Die zum Teil sehr ehrlichen und offenen Antworten der Befragten unterstützen dies, denn so konnten verborgene Motive identifiziert werden.

Die Einhaltung der Gütekriterien ist das qualitätssichernde Ziel für diese Forschung. Dabei wurde dem Kriterium der Objektivität durch die Verfahrensdokumentation in QCMap sowie der argumentativen Absicherung der Interpretation sowie dem Kriterium der Validität durch die kommunikative Validierung mit den Probanden und durch die genutzte Triangulation Rechnung getragen. Ferner konnte die Regelgeleitetheit der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die Nähe zu den Probanden die Reliabilität unterstützen. Die Einhaltung der Gütekriterien kann also als so gut wie möglich eingehalten betrachtet werden.

### 9.5.2 Kritische Würdigung

Der angewandte Forschungsansatz kann hinsichtlich der methodischen Ausgestaltung zwar grundsätzlich als positiv und geeignet bewertet werden. Dennoch ergeben sich Schwächen in der Untersuchung, die aufzuzeigen sind.

Eine Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse oder eine Übertragung auf sämtliche Branchen oder Länder scheint erschwert. So ist eine Vergleichbarkeit mit dem Handwerk oder der Industrie vor dem Hintergrund der – teilweise deutlich – größeren Gefahrensituation nicht gegeben. Die Fürsorgepflicht und die damit verbundene Verantwortung, die rechtlichen Risiken und die möglichen Konsequenzen spielen dort eine anders ausgeprägte Rolle. Auf den Dienstleistungssektor wäre eine Anwendung der Forschungsergebnisse denkbar. Vergleichbar wäre vielleicht die Versicherungsbranche, da hier die Tätigkeitsform ähnlich gelagert ist.

Fraglich ist ebenfalls, ob und inwiefern die Forschungsergebnisse zur Motivation von Führungskräften auf andere Länder übertragbar sind. Hier ist es vorstellbar, dass eine Anwendung der Forschungsergebnisse auf Banken in Ländern, die hinsichtlich ihrer Kultur und des wirtschaftlichen Umfeldes Deutschland ähnlich sind, also Ländern in der Europäischen Union, möglich ist. Eine Übertragbarkeit, beispielsweise auf Japan, ist wahrscheinlich aufgrund der kulturellen Unterschiede indes nicht ohne weiteres möglich.

Mögliche Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund von forschungspraktischen Details können nicht ausgeschlossen werden. Beispielsweise kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Gesprächsführung durch den Verfasser eine unbewusste Beeinflussung erzeugt hat. Ebenfalls ist es möglich, dass – trotz der Anwendung von QCMap und der Regelgeleitetheit des Verfahrens – eigene Vorstellung und Vorurteile des Verfassers unbewusst im Rahmen der Kategorisierung eingeflossen sind.

Ferner ist anzumerken, dass die Probanden vor dem Hintergrund der Verfügbarkeit vorwiegend aus dem Sparkassensektor stammen. Zwar lässt die Analyse keine Unterschiede zwischen den Bankengruppen erkennen, aber Ungenauigkeiten können hier nicht ausgeschlossen werden.

Das Ergebnis zur Auswirkung der Kenntnis zu den Haftungsrisiken (keine Auswirkung) hat den Verfasser überrascht, da er hier eine deutlichere Reaktion erwartet hatte. Daher ist fraglich, ob dieser Teil in Rahmen der Forschung genügend Gewicht hatte. Ebenfalls zeigen die Ergebnisse, dass die Fürsorgepflicht und die entsprechenden rechtlichen Hintergründe für die Führungskräfte im Bankbereich eine untergeordnete Rolle spielen.

Trotz der dargestellten Schwächen und Einschränkungen liefert die vorliegende Forschung wertvolle und in der Praxis verwendbare Antworten auf die entwickelten Forschungsfragen.

Das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und bei der Analyse hat schlüssige und nachvollziehbare Ergebnisse geliefert.

Abschließend ist zu beachten, dass die vorliegende Forschung nur den Bankbereich betrachtet. Während eine Übertragung auf andere Dienstleistungsbereiche, etwa die Versicherungsbranche, möglich erscheint, ist eine Übertragung, beispielsweise auf die Industrie vermutlich nicht möglich. Hier ergeben sich weitere Forschungsansätze.

### 9.5.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Interessant wäre in Folge dieser Forschung eine quantitative Studie zur Überprüfung der in Kapitel 9.1 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.

Interessant wäre zudem auch die Frage, inwieweit sich Personengruppen hinsichtlich ihrer Motivation unterscheiden. Man könnte hier 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.

Auch hinsichtlich der Zukunftstrends in der Motivation von Führungskräften zeigt ein Ausblick, beispielsweise von Svenja Hofert (Hofert, 2024) interessante Tendenzen, die in künftigen Forschungen Berücksichtigung finden können. Teilweise haben diese Tendenzen sich schon in dieser Forschung gezeigt. Zu nennen wären hier eine stärkere Betonung von Empathie, Authentizität und der Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds, das die Eigenverantwortung der Führungskraft und die Zusammenarbeit zwischen den

---

Führungskräften fördert. Führungskräfte werden verstärkt als Coaches und Mentoren agieren, die ihre Teams befähigen und individuelle Bedürfnisse berücksichtigen. Weitere Trends sind die Digitalisierung der Führung, die Bedeutung von Vision und Sinnstiftung sowie die Notwendigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen.

## 10 Zusammenfassung

Im deutschen Bankbereich herrscht ein starker Wettbewerb um Talente und Fachkräfte und Führungskräfte. Die Personalbereiche in den Kreditinstituten stehen vor der Herausforderung, Führungspositionen mit geeigneten Personen zu besetzen.

Ein Ansatzpunkt ist, die Motive, die Menschen antreiben, Führungsaufgaben zu übernehmen, zu kennen und entsprechende Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung abzuleiten. Fraglich ist zudem, ob die Führungskräfte die Fürsorgepflicht um die Mitarbeitenden kennen, um sie wahrnehmen zu können und inwieweit möglicherweise die mit der Fürsorgepflicht verbundenen rechtlichen Risiken und Konsequenzen Auswirkungen auf ihre Motivation haben. Dabei bestimmen die Motivation von Führungskräften Motivatoren aus den Bereichen Zugehörigkeit, eigene Entwicklung, Status und Mitarbeiterentwicklung. Die wichtigsten Einzel-Motivatoren sind Wertschätzung und Anerkennung, Einfluss und Erfolg, das eigene Weiterkommen sowie die Weiterentwicklungen der Mitarbeitenden. Diese Motivationslandschaft ist für die Berücksichtigung im Personalmanagement in Form von Maßnahmen geeignet.

Um die Motivationslage von Führungskräften weiter einzuordnen, hat sich die Einordnung von Führungskräften in Typen als hilfreich erwiesen. Typ 1, der überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dieser extrinsischen Motivationslage auch bewusst ist, Typ 2, der überwiegend intrinsisch motiviert ist und sich dessen auch bewusst ist sowie Typ 3, der überwiegend extrinsisch motiviert ist, sich aber dieser extrinsischen Motivationslage nicht bewusst ist und sich für intrinsisch motiviert hält. Die Nutzung der Typisierung im Rahmen von Rekrutierungsverfahren ist für alle Beteiligten nachvollziehbar. Die Typenbildung kann immer dann genutzt und eingesetzt werden, wenn es um eine einfache Unterscheidung von Motivationslagen geht.

Es können auf die zu besetzenden Stellen individuell abgestimmte Einzelmaßnahmen die intrinsische wie auch die extrinsische Motivation der Führungskräfte erhöhen und zu einer zielgenaueren Besetzung von Führungsposition führen.

Einen zusammenfassenden Überblick über die erarbeiteten Forschungsergebnisse liefert die Abbildung 12:

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erkenntnisse</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Die Zugehörigkeit hat eine geringe Bedeutung, obwohl von fast allen Führungskräften genannt.                                                                                                                                                                       |
| Für ein motivierendes Arbeitsumfeld sind Wertschätzung und Anerkennung der wichtigste Motivator.                                                                                                                                                                   |
| Die Eigene Entwicklung wird vorwiegend durch die Gestaltungs- und Leistungsmotivation gefördert.                                                                                                                                                                   |
| Einfluss und Erfolg sowie die eigene Karriere (eigenes Fortkommen) erzeugen Status und motivieren stark.                                                                                                                                                           |
| Die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter war das stärkste Einzelmotiv.                                                                                                                                                                                        |
| Die intrinsischen Motive überwiegen.                                                                                                                                                                                                                               |
| Extrinsische Motive sind oft verborgen oder werden zunächst zurückgehalten.                                                                                                                                                                                        |
| Die jeweiligen Motivationslagen sind individuell.                                                                                                                                                                                                                  |
| Projektionsfragen bringen verborgene Motive hervor.                                                                                                                                                                                                                |
| Die Fürsorgepflicht wird vor allem mit Dienstaufsicht sowie mit psychischer Gesundheit verbunden.                                                                                                                                                                  |
| Die Kenntnisse zur Fürsorgepflicht sind gering.                                                                                                                                                                                                                    |
| Mögliche rechtliche Risiken und mögliche Konsequenzen sind weitestgehend nicht bekannt.                                                                                                                                                                            |
| Es bestehen kaum Erfahrungen mit Folgen aus der Verantwortung zur Fürsorgepflicht.                                                                                                                                                                                 |
| Das neue Wissen um rechtliche Risiken und mögliche Konsequenzen hat keinen Einfluss auf die Motivation.                                                                                                                                                            |
| Es lässt sich eine Typisierung vornehmen.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hypothesen</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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. |
| Überwiegend intrinsisch motivierte Führungskräfte zeichnen sich durch eine große Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung aus.                                                                                                                                 |
| <b>Typenbildung</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Der Zweckerorientierte                                                                                                                                                                                                                                             |
| Der Leidenschaftliche                                                                                                                                                                                                                                              |
| Der Unreflektierte                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Handlungsempfehlungen</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Recruiting:</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| In (Vorstellungs-) Gesprächen mit Hilfe von Projektionsfragen verborgene Motive ermitteln und besprechen.                                                                                                                                                          |
| Die Typisierung nutzen, um in einfacher Form, die Motivationssituationen von Bewerbern einzuschätzen.                                                                                                                                                              |
| Die Arbeitgeberattraktivität steigern.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Stellenkonzept:</b>                                                                                                                                                                                                                                             |
| Stellenprofilen für zu besetzende Führungspositionen passende Motive zuordnen.                                                                                                                                                                                     |
| Den Führungskräften die Mittel an die Hand geben, um die Mitarbeiterentwicklung zu stärken.                                                                                                                                                                        |
| Die Möglichkeit zu Einfluss und Erfolg aufzeigen.                                                                                                                                                                                                                  |
| Das Fortkommen seiner Führungskräfte fördern und klare Karrierewege aufzeigen.                                                                                                                                                                                     |
| Ein strategisches Anreizsystem etablieren.                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Kultur:</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Die Scheu vor offener Ansprache der Motive ablegen.                                                                                                                                                                                                                |
| Wertschätzung und Anerkennung im Arbeitsumfeld kulturell verankern.                                                                                                                                                                                                |
| Wertschätzung und Anerkennung durch die Etablierung einer entsprechenden Führungskultur fördern.                                                                                                                                                                   |
| Eine motivierende Teamkultur gestalten.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Verantwortung:</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Die Gesundheit von Mitarbeitenden mit Beiträgen des Personalmanagements und der Führungskraft fördern.                                                                                                                                                             |
| Die Führungskräfte für die Fürsorgepflicht mit möglichen Risiken und Konsequenzen sensibilisieren.                                                                                                                                                                 |
| Führungskräfte zu rechtlichen Absicherungen aufklären und informieren.                                                                                                                                                                                             |

**Abbildung 12: Forschungsergebnisse**

Quelle: eigene Darstellung

## Literaturverzeichnis

§ 5 ArbSchG. [https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_\\_\\_5.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/___5.html)

Aarsand, L., & Aarsand, P. (2019). Framing and switches at the outset of qualitative research interviews. *Qualitative Research*, 19(6), 635–652. <https://doi.org/10.1177/1468794118816623>

Adomeit, K., & Mohr, J. (2011). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Kommentar zum AGG und zu den anderen Diskriminierungsverboten* (2., überarb. Aufl.). Boorberg.

Andrae, S. (with Hellmich, M., & Schmaltz, C.). (2018). *Bankaufsichtliches Risikomanagement: Grundlagen und Anwendung regulatorischer Anforderungen* (1. Auflage 2017). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Antonovsky, A., & Franke, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (N. Schulte, Übers.). dgvt Verlag.

Auerbach, C. M. (2009). *Fusionen deutscher Kreditinstitute*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8381-7>

Badura, B., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K. (Hrsg.). (2010). *Fehlzeiten-Report 2010: Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12898-1>

Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? *National Centre For Research Methods Review Paper*, s.6.

Bartscher, T. (2018). Führungskräfte. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungskraefte-34088/version-257598>

Bas, B. (2021). *Krise - Wandel - Aufbruch: Zahlen, Daten, Fakten* (F. Knieps & H. Pfaff, Hrsg.). Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (0 Aufl.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Becker, F. (2019). Intrinsische und extrinsische Motivation. In F. Becker, *Mitarbeiter wirksam motivieren* (S. 141–152). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_16)

Becker, M. (2020). *Haftbarkeit: Gefährdungsbeurteilung: Psychische Belastung frühzeitig erkennen*. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Berlin.

Bendel, O. (2022). Ressourcen. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425/version-385353>

Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse. (2021). *Die Führungskräfte*.

- Berwanger, J. (2018). Haftung. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/haftung-32110/version-255657>
- Bethmann, A., Buschle, C., & Reiter, H. (2019). Kognitiv oder qualitativ?: Pretest-Interviews in der Fragebogenentwicklung. In N. Menold & T. Wolbring (Hrsg.), *Qualitätssicherung sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente* (S. 159–193). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24517-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24517-7_6)
- Bock, M. (1992). „Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview“. In J. H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten* (S. 90–109). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90092-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90092-0_4)
- Bohnert, B. (2023). *Fürsorgepflicht des Arbeitgebers: Darauf haben Arbeitnehmer Anspruch*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. <https://www.lexware.de/wissen/mitarbeiter-gehalt/fuersorgepflicht-arbeitgeber/>
- Börner, C. J. (2018). *Strategisches Bankmanagement: Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken* (Reprint 2017). Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1515/9783486804621>
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). Quantitative Methoden der Datenerhebung. In J. Bortz & N. Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation* (S. 137–293). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7_4)
- Boßow-Thies, S., & Gansser, O. (2022). Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In S. Boßow-Thies & B. Krol (Hrsg.), *Quantitative Forschung in Masterarbeiten* (S. 1–30). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0_1)
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bramberger, M. (2019). Chancen, Risiken und Herausforderungen durch neue Rahmenbedingungen. In M. Bramberger, *Open Banking* (S. 27–34). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26123-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26123-8_5)
- Breinich-Schilly, A. (2022). Banken stehen im Wettlauf um die besten Talente. In S. Meier & A. Breinich-Schilly, *Best of springerprofessional.de: Finance + Banking* (S. 41–44). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-39456-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-39456-1_11)
- Brühl, V. (2018). Banking 4.0 – Strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking* (S. 3–12). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18890-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18890-0_1)

- Brynjolfsson, E., McAfee, A., & Henzler, H. A. (2018). *The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird* (P. Pyka, Übers.). Plassen Verlag.
- Bücker, N. (2020). Kodieren – aber wie? Varianten der Grounded-Theory-Methodologie und der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 21*, No 1 (2020): Qualitative Content Analysis II. <https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3389>
- Buengeler, C., & Homan, A. C. (2016). Diversity in Teams: Was macht diverse Teams erfolgreich? In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 663–677). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_39)
- Bühler, U. (2019). *Führung und Karriere im Generationenmix X, Y und Z*. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. <https://doi.org/10.26041/FHNW-1800>
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2021). *Banken, Finanzdienstleister und Wertpapierinstitute*. [https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/bankenfinanzdienstleister_node.html)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2022). *Aufgaben und Geschichte der BaFin*. [https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/AufgabenGeschichte/aufgabengeschichte\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/AufgabenGeschichte/aufgabengeschichte_node.html)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2023). *Fit and Proper Criteria for Managers*. <https://www.bafin.de>
- Bundesministerium für Gesundheit. (o. J.). *Deutschland in der Weltgesundheitsorganisation*. Weltgesundheitsorganisation (WHO). Abgerufen 27. Oktober 2024, von <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/internationale-gesundheitspolitik/global/who>
- Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davison, H. K., & Gilliland, S. W. (2000). The Incremental Validity of Interview Scores over and above Cognitive Ability and Conscientiousness Scores. *Personnel Psychology, 53*(2), 325–351. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00204.x>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

- Deutsche gesetzliche Unfallversicherung. (2023). *Arbeits- und Wegeunfallgeschehen*.  
<https://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/au-wu-geschehen/index.jsp>
- Doerfler, W. (2014). Führung und Führungskräfteentwicklung. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Exzellente Managemententscheidungen* (S. 149–171). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02246-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02246-4_5)
- Doppler, S., & Steffen, A. (2019). Einführung in die qualitative Marktforschung. In A. Steffen & S. Doppler, *Einführung in die Qualitative Marktforschung* (S. 1–5). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6_1)
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.
- Dürselen, K. (2012). MaRisk der Banken und Frühwarnindikatoren. In J. Jacobs, J. Riegler, H. Schulte-Mattler, & G. Weinrich (Hrsg.), *Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung* (S. 189–204). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6794-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6794-7_8)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2008). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (2. print). Harvard Business School Press.
- Effert, D. (2010). Die Doppelstrategie: Qualitäts- und Preisstrategie. In D. Effert (Hrsg.), *Qualitäts- und Preisimage bei Banken* (S. 11–47). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6332-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6332-1_1)
- Enz, K. (2004). Fallstudie zum Gesundheitsmanagement aus dem Bankgewerbe—Die Commerzbank AG. In M. T. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen* (S. 257–265). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2_18)
- European Banking Authority. (2022). *Guidelines on Sound Remuneration Policies under Directive 2013/36/EU*.
- Fahlenbach, R., & Schulz, R. M. (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 11–26., 99/1, 11–26.
- Fischer, P. M. (Hrsg.). (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. DUV. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9456-7>
- Fischer, T. (2019). *Strafgesetzbuch: Mit Nebengesetzen* (66. Auflage). Beck C H.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6., vollständig überarbeitete und erw. Neuausg). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Ford, H. (2009). Ausgangssituation, Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen im Bankensektor in Deutschland. In *Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor* (S. 36–57). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9947-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9947-4_3)
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3–13). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8_1)
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (Hrsg.). (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer.
- Friedrich, L., Hiese, A., Dreßler, R., & Wolfenstetter, F. (2021). Künstliche Intelligenz in Banken – Status quo, Herausforderungen und Anwendungspotenziale. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz* (S. 49–63). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61794-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61794-6_3)
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gentischer, M. (2012). Der Marketingmix. In M. Gentischer, *Museumsmarketing* (S. 57–88). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18761-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18761-7_6)
- Gerenkamp, M., & Kuklick, C. (2011). Die Regulierung der Anreiz- und Vergütungssysteme von Banken vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie. *Zeitschrift Für Bankrecht Und Bankwirtschaft*, 23(6), 430–442. <https://doi.org/10.15375/zbb-2011-0603>
- Gilquin, G. (2014). Der deutsche Bankensektor. *Wirtschaftsdienst*, 94(Heft 6), 420–427.
- Girnus, L. (2021). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Weißenö & B. Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Geschichts- und Politikdidaktik* (S. 1–16). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29673-5\\_28-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29673-5_28-1)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag.
- Gläser-Zikuda, M., Hagenauer, G., & Stephan, M. (2020). The Potential of Qualitative Content Analysis for Empirical Educational Research. *Forum Qualitative Sozialforschung* /

- Forum: Qualitative Social Research, Vol 21, No 1* (2020): Qualitative Content Analysis II. <https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3443>
- Greve, P., & Ruigrok, W. (2010). Entwicklungen und Trends im europäischen Arbeitsmarkt für Topmanager. In S. Kunisch, C. Welling, & R. Schmitt (Hrsg.), *Strategische Führung auf dem Prüfstand* (S. 101–109). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-05474-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-05474-7_7)
- Hausmann, A. (2013). Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* (S. 39–60). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01346-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01346-2_3)
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.). (2018). *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Hedewig-Mohr, S. (2023, März 9). Disruption für Studios und qualitative Forschung: „Kunden haben qualitative Online-Forschung entdeckt“. *planung und analyse*. <https://www.horizont.net/planung-analyse>. <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/disruption-fuer-studios-und-qualitative-forschung-kunden-haben-qualitative-online-forschung-entdeckt-184926>
- Helfferrich, C. (2004). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93445-1>
- Hellenkamp, D. (2023). Wettbewerbssituation im Bankwesen | Ein kurzer Blick. In D. Hellenkamp, *Bankwesen im Zeitalter von Disruptionen* (S. 43–47). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41208-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41208-1_6)
- Henssler, M., Willemsen, H. J., & Kalb, H.-J. (Hrsg.). (2012). Arbeitsrecht Kommentar. In *Arbeitsrecht Kommentar* (S. 3219–3290). Verlag Dr. Otto Schmidt. <https://doi.org/10.9785/ovs.9783504381820.ndx>
- Herget, J. (2020). Unternehmenskultur – Der zentrale Erfolgsfaktor. In J. Herget, *Unternehmenskultur gestalten* (S. 1–26). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59501-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59501-5_1)
- Herrnstein - Institut für Management und Leadership. (2015). *Was motiviert Führungskräfte*. herrnstein managementreport, Wien. [https://www.herrnstein.at/fileadmin/user\\_upload/HMR/HMR\\_3\\_2015\\_Was-motiviert-Fuehrungskraefte.pdf](https://www.herrnstein.at/fileadmin/user_upload/HMR/HMR_3_2015_Was-motiviert-Fuehrungskraefte.pdf)
- Herzberg, F. (1972). *Work and the nature of man* (reprint). Staples Press.

- Hilgemeier, I. (2015). *Senior-Experten und Wissenstransfer: Erfahrung als Ressource: Bedeutung und Einflussfaktoren der Weitergabe von Wissen bei ehemaligen Fach- und Führungskräften* [Application/pdf]. 2133 KB, 138 pages. <https://doi.org/10.25968/OPUS-518>
- Hofert, S. (2024, September 12). *Zukunft der Führung: 7 Entwicklungen, die jeder kennen sollte*. Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH. <https://teamworks-gmbh.de/zukunft-der-fuehrung-7-entwicklungen-die-jeder-kennen-sollte/#:~:text=Teamarbeit%20und%20die%20Dezentralisierung%20des,dennoch%20in%20die%20Zukunft%20leiten.>
- Hofmann, D. (2023). *Personalmanagement in NPOs - Motive und Haftungsrisiken Ehrenamtlicher/personnel management in npos - motives and liability*. Peter Lang Verlag.
- Hofstede, G. (2013). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. ed. [Nachdr.]). Sage.
- Hohl, J. (2000). Das qualitative Interview. *Journal of Public Health*, 8(2), 142–148. <https://doi.org/10.1007/BF02962637>
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 655–668). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_41)
- Hugl, U. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping: Ein Neuer Ansatz Für Datenauswertung und Organisationsdiagnose*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl. 2013). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanning, U. P. (2023). Professionelle Strategien zur Auswahl von Führungskräften. In J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 169–183). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5_21)

- Kauffeld, S., & Frieling, E. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Kompetenzentwicklung* (1. Auflage 2009). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Kelle, U. (2022). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 163–177). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_9)
- Kelle, U., & Tempel, G. (2020). Verstehen durch qualitative Methoden – der Beitrag der interpretativen Sozialforschung zur Gesundheitsberichterstattung. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 63(9), 1126–1133. <https://doi.org/10.1007/s00103-020-03209-5>
- Kepper, G. (1994). *Qualitative Marktforschung*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-14563-9>
- Kirmße, S. (2017). Die Entwicklungen europäischer Banken im Spannungsfeld von Niedrigzins, Regulatorik und Digitalisierung. In B. Kaluza, K. D. Braun, H. Beschoner, & B. Rolfes (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Fragen zu Steuern, Finanzierung, Banken und Management* (S. 295–309). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16730-1\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16730-1_18)
- Klagge, B. (2023). Das deutsche Banken- und Finanzsystem im Spannungsfeld von internationalen Finanzmärkten, regionaler Orientierung sowie Klima- und Nachhaltigkeitszielen. In E. Kulke (Hrsg.), *Wirtschaftsgeographie Deutschlands* (S. 333–347). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65070-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65070-7_13)
- Klimecki, R., & Gmür, M. (2005b). *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*.
- Klüsner, R., & Neitzer, I. (2020). *Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV in Banken, Sparkassen, private Versicherungen*. Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA).
- Kölbel, R., Herold, N., Franzen, M., Schmolke, U., Tinnefeld, M.-T., Harrer-Kouliev, K., Kastning, T., & Hefendehl, Roland. (2020). *Zur anstehenden Regulierung von Whistleblowing in Deutschland*. <https://doi.org/10.5282/UBM/EPUB.70684>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuck, K. (2023). *Gesunde Führung*. Modul Gesunde Führung, Führungskräfteakademie der Sparkasse Neuss.

- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6>
- Kühlmeier, K., Muckel, P., & Breuer, F. (2020). Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der „Instruktionalität“ qualitativer Auswertungsverfahren. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 21*, No 1 (2020): Qualitative Content Analysis II. <https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3437>
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (6., vollständig überarbeitete Aufl). Beltz.
- Lang, S., & Ruesch Schweizer, C. (2020). Idealtypische subjektive Theorien – eine theoretisch fundierte Konkretisierung der Kombination von zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse und empirisch begründeter Typenbildung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 21*, No 1 (2020): Qualitative Content Analysis II. <https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3433>
- Leibert, T. (2024). Demografischer Wandel und regionale Disparitäten: Herausforderungen für die Arbeitsmärkte. In F. Gesemann, D. Filsinger, & S. Münch (Hrsg.), *Handbuch Lokale Integrationspolitik* (S. 1–24). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43195-2_5-1)
- Lievens, F., & Patterson, F. (2011). The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced-level high-stakes selection. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 927–940. <https://doi.org/10.1037/a0023496>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review, 29*(3), 388. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Hrsg.). (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2014). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. In *College student development and academic life*, 264–293.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice, 13*(6), 522–526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>

- Maschmann, F. (Hrsg.). (2009). *Corporate Compliance und Arbeitsrecht: Mannheimer Arbeitsrechtstag 2009*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co KG. <https://doi.org/10.5771/9783845218816>
- Maslow, A. H., & Frager, R. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed). Harper and Row.
- Mayring, P. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 20, No 3 (2019): Qualitative Content Analysis I. <https://doi.org/10.17169/FQS-20.3.3343>
- Mayring, P. (2020). *QCAmap Step by Step – a Software Handbook* [Handbuch]. <https://qualitative-content-analysis.org/wp-content/uploads/QCAmapSoftwareHandbook.pdf>
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7>
- Meifert, M. T., & Kesting, M. (2004). Gesundheitsmanagement—Ein unternehmerisches Thema? In M. T. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen* (S. 3–13). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2_1)
- Meinefeld, W. (1997). Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: Zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“. *Zeitschrift Für Soziologie*, 26(1), 22–34. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1997-0102>
- Michalke, A. (2021). *Mitarbeiterführung: Führen als integrative Tätigkeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34122-0>
- Mikos, L., & Wegener, C. (Hrsg.). (2017). *Qualitative Medienforschung: Ein Handbuch* (2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH. <https://doi.org/10.36198/9783838586472>
- Mikus, R. (2022). *Grundsätze zum Arbeitsrecht—Was Führungskräfte und Arbeitnehmer wissen sollten*. Haufe.de News und Fachwissen. [https://www.haufe.de/de/recht/arbeits-sozialrecht/basiswissen-arbeitsrecht-fuer-fuehrungskra%C3%A4fte\\_218\\_496594.html](https://www.haufe.de/de/recht/arbeits-sozialrecht/basiswissen-arbeitsrecht-fuer-fuehrungskra%C3%A4fte_218_496594.html).

- Möller, S. (2016). Lob, Anerkennung, Motivation. In S. Möller, *Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege* (S. 135–145). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-50288-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-50288-4_9)
- Moore, C., & Mills, A. J. (2020). Compliance culture in banking: The role of leadership in the wake of the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 703–715.
- Nübold, A., & Maier, G. W. (2012). Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 131–151). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_8)
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E., & Krambeck, J. (1979, Dezember). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, 352–434.
- Personalrat Förderschulen und Klinikschulen bei der Bezirksregierung Münster. (2021). *Information zu Dienstunfällen bzw. Arbeitsunfällen und Sachschädern bei Beamt\*innen und Tarifbeschäftigten*. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivmcWw8\\_eBAxX5hf0HHa4VA1EQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bezreg-muenster.de%2Fde%2Fschule\\_und\\_bildung%2Fpersonalangelegenheiten\\_schule%2Fpersonalraete%2Fpr\\_foerderschulen%2F\\_ablage%2FDienstunfaelle-und-Sachschaeden.pdf&usg=AOvVaw1slRHqOSLo2VLbPpSY\\_zrd&opi=89978449](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivmcWw8_eBAxX5hf0HHa4VA1EQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bezreg-muenster.de%2Fde%2Fschule_und_bildung%2Fpersonalangelegenheiten_schule%2Fpersonalraete%2Fpr_foerderschulen%2F_ablage%2FDienstunfaelle-und-Sachschaeden.pdf&usg=AOvVaw1slRHqOSLo2VLbPpSY_zrd&opi=89978449)
- Personio. (2023). *Fürsorgepflicht des Arbeitgebers: Was schließt sie ein?* <https://www.personio.de/hr-lexikon/fuersorgepflicht-des-arbeitgebers/>
- Pietsch, C. (2017). *Die gesundheitliche fürsorgepflicht des Arbeitgebers* [Masterarbeit].
- Plasa, W. (2023). Gier und illegale Geschäfte. In W. Plasa, *Der totalitäre Kapitalismus* (S. 291–303). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41761-1\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41761-1_16)
- Pousti, H., Urquhart, C., & Linger, H. (2021). Researching the virtual: A framework for reflexivity in qualitative social media research. *Information Systems Journal*, 31(3), 356–383. <https://doi.org/10.1111/isj.12314>
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91148-9>
- Reuter, S. (2007). *Motivation, Leistungsmotivation—Theoretische Grundlagen und praktische Folgerungen*. <http://www.grin.com/dokument/112582>

- Rheinländer, K. (2011). Triangulation: Wissenschaftshistorische und methodologische Aspekte aus der Perspektive der sozialwissenschaftlichen Forschung. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 12 (1), 111–123.
- Ritz, A., & Thom, N. (Hrsg.). (2011). *Talent Management*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6954-5>
- Roach, M. (2012). *Tarifliche Regelungen zum Gesundheitsschutz im Bankgewerbe*. Tarifpolitischen Tagung des WSI am 27.09.2012, Düsseldorf. ([http://www.boeckler.de/pdf/v\\_2012\\_09\\_27\\_roach.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/v_2012_09_27_roach.pdf))
- Rönnberg, J. (2016). *Banking Business in Germany: A Practical Guide for Foreign Banks Establishing a Subsidiary or a Branch in Germany*. Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt a. M.
- Rudolph, B. (2014). Bankregulierung zur Lösung des too big to fail-Problems. *Die Unternehmung*, 72–91. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2014-2-72>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagmeister, M. (2015). Netzwerke effektiv als Informationsquelle nutzen. Bedingungen erfolgreicher Vernetzung. In B. Wüthrich, J. Amstutz, & A. Fritze (Hrsg.), *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten* (S. 347–352). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04073-4\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04073-4_33)
- Salcher, E. F. (1995). *Psychologische Marktforschung*: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110893168>
- Sauga, M., & Weidenfeld, U. (2012). *Gelduntergang Wie Banken und Politik unsere Zukunft verspielen*. Piper ebooks.
- Schahindan, D. (2019). Haftbarkeit: Führungskräfte müssen Arbeitsschutz ernst nehmen. *in top eins, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Berlin*.
- Schirner, S., Malin, L., Hickmann, H., & Werner, D. (2021). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen—Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk*. KOFA-Studie, No. 1/2021, Institut der deutschen Wirtschaft (IW). <https://www.econstor.eu/handle/10419/233865>
- Schmidt, S. (2012). *Das Gesetz der Krise: Wie die Banken die Politik regieren*. Droemer.
- Schneider, A. (1993). *Ethik bei der Auswahl von Führungskräften: Herausforderungen an die Weiterbildung*. Lang.

- Schreier, M., Stamann, C., Janssen, M., Dahl, T., & Whittal, A. (2019). Qualitative Content Analysis: Conceptualizations and Challenges in Research Practice—Introduction to the FQS Special Issue „Qualitative Content Analysis I“. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 20, No 3* (2019): Qualitative Content Analysis I. <https://doi.org/10.17169/FQS-20.3.3393>
- Schröder, N. (2021). Zur Messung von Regulierungsintensität im Bankensektor (Measuring Regulation Intensity in the Banking Sector). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4023606>
- Schröpfer, J. (2016). Wenn ich ...: Ein Kartenspiel zur Selbstreflexion. *merz | medien + erziehung*, 60(5), 81–82. <https://doi.org/10.21240/merz/2016.5.20>
- Schuler, H. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe.
- Schüller, S., & Schneider, M. (2006). Zwischen Kostendegression und Kundennähe—Welche Unternehmenskonzepte haben Zukunft? In H. Tietmeyer & B. Rolfes (Hrsg.), *Banken auf der Suche nach strategischem Profil* (S. 3–30). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9223-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9223-9_1)
- Schwede, J. (2022). Fürsorgepflichten des Arbeitgebers—Eine Übersicht. *Haufe*. [https://www.haufe.de/arbeitschutz/recht-politik/fuersorgepflichten-des-arbeitgebers-eine-uebersicht\\_92\\_443590.html](https://www.haufe.de/arbeitschutz/recht-politik/fuersorgepflichten-des-arbeitgebers-eine-uebersicht_92_443590.html)
- Senger, S., & van Balsfort, D. (2019). *Talentmanagement in der Sparkasse Neuss*.
- Seyr, B. F., Van Der Giessen, M., & Pijnenburg, V. (2022). Auswirkungen von moderner Innenarchitektur in öffentlichen Bürogebäuden auf die Arbeitszufriedenheit. In C. Obádovics & Z. Széles (Hrsg.), *A termelési függvényektől az okos gazdálkodásig: Jubileumi tanulmánykötet I.* (S. 176–192). Soproni Egyetem Kiadó. [https://doi.org/10.35511/978-963-334-428-6-Seyr-van\\_der\\_Giessen-Pijnenburg](https://doi.org/10.35511/978-963-334-428-6-Seyr-van_der_Giessen-Pijnenburg)
- Smeets, M. R., Ostendorf, R. J., & Freßmann, A. (2023). RPA als Hilfsmittel zur strategischen Positionierung im Wettbewerb. In M. R. Smeets, R. J. Ostendorf, & A. Freßmann, *Robotic Process Automation im Einsatz* (S. 35–56). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41956-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41956-1_3)
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (Hrsg.). (2012). *Handbook of research in international human resource management* (Second edition). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849809191>
- Statista. (2024a). *Entwicklung des durchschnittlichen Zinssatzes für Spareinlagen\* in Deutschland in den Jahren von 1975 bis 2022*.

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/202295/umfrage/entwicklung-des-zinssatzes-fuer-spareinlagen-in-deutschland/>
- Statista. (2024b). *Lebenserwartung in Deutschland nach Geburtsjahr*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt-in-deutschland-nach-geschlecht/>
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Bevölkerung im Wandel: Ergebnisse der 15. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Statement. <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2022/bevoelkerungsvorausberechnung/statement-bvb.html?templateQueryString=Altersstruktur+der+deutschen+Bev%C3%B6lkerung+1950+-+2070++>
- Steffens, U. (Hrsg.). (2012). *Kompendium Management in Banking & Finance. 2: Prozesssteuerung und Führungsverhalten* (8., überarb. und erg. Aufl). Frankfurt School Verl.
- Steffens, U., & Gerhard, M. (Hrsg.). (2012). *Kompendium Management in Banking & Finance. 2: Prozesssteuerung und Führungsverhalten* (8., überarb. und erg. Aufl). Frankfurt School Verl.
- Strübing, J. (2004). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-95015-4>
- Strübing, J. (2014). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 457–472). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_32)
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Springer Gabler.
- Tran, D. (2025). *Fürsorgepflicht des Arbeitgebers: Sicher am Arbeitsplatz*. Shiftbase. <https://www.shiftbase.com/de/lexikon/fuersorgepflicht-des-arbeitgebers>
- Travers, C. J. (2024). Reflektierende Zielsetzung für die persönliche Entwicklung von Führungskräften: Wie können wir das Modell zur Entwicklung entscheidender Führungsfähigkeiten nutzen? In C. J. Travers, *Reflektierte Zielsetzung* (S. 195–208). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52854-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52854-5_12)
- Universität Zürich. (2023). *Motivationspsychologie*. <https://www.psychologie.uzh.ch/de/bereiche/sob/motivation/mot.html>

- Varmaz, A. (2006). Funktionen, Struktur und wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Bankensektor. In *Rentabilität im Bankensektor* (S. 13–104). DUV. [https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9361-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9361-4_2)
- Verma, P. (2020). Burn-out: Kann man Schadensersatz vom Arbeitgeber verlangen? *Human Resources Manager*. <https://www.humanresourcesmanager.de/arbeitsrecht/burn-out-kann-man-schadensersatz-vom-arbeitgeber-verlangen/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wagner, H.-T., & Weitzel, T. (2022). Digital Transformation in the Banking Sector. *43, 1*, 101–115.
- Wichert, R. D. J. (2018). *Fürsorgepflicht*. Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuersorgepflicht-36536/version-259987>
- Wiedemann, P. M. (1990). Qualitative Forschung. In I. Seiffge-Krenke (Hrsg.), *Krankheitsverarbeitung bei Kindern und Jugendlichen* (Bd. 4, S. 333–374). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-75495-1\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-642-75495-1_18)
- Wilms, M., & Schatz, C. (2020). Financial Lines – D&O-Versicherung. In A. Mahnke & T. Rohlfs (Hrsg.), *Betriebliches Risikomanagement und Industrieversicherung* (S. 505–529). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30421-8\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30421-8_24)
- Winkler, B., Dörr, S., & Klebl, U. (2017). Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften. In C. Von Au (Hrsg.), *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten* (S. 49–90). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14883-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14883-6_3)
- World Health Organization. (1948). Constitution of the World Health Organisation. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf>
- Ziems, D. (2017). Gütekriterien für Tiefeninterviews. *planung und analyse, 1 / 2017*, 28–29.

## **Verzeichnis der Anhänge**

- Anhang 1: Leitfaden für Tiefeninterviews
- Anhang 2: Einverständniserklärung der Interviewpartner
- Anhang 3: Erhebungsprotokoll
- Anhang 4: Transkriptionsregeln
- Anhang 5: Festlegung der Analyseeinheiten
- Anhang 6: Auswertung der Interviewdaten
- Anhang 7: Übersicht Kategorien
- Anhang 8: Auswertung Probanden
- Anhang 9: Markierte Textstellen
- Anhang 10: Transkript P1
- Anhang 11: Transkript P2
- Anhang 12: Transkript P3
- Anhang 13: Transkript P4
- Anhang 14: Transkript P5
- Anhang 15: Transkript P6
- Anhang 16: Transkript P7
- Anhang 17: Transkript P8
- Anhang 18: Transkript P8
- Anhang 19: Transkript P10

Die Anhänge 10 bis 19 (Transkripte, etwa 100 Seiten) sind als CDs in elektronischer Form beigelegt.

## Anhang 1 – Leitfaden für Tiefeninterviews

### Leitfaden für Tiefeninterviews

#### A. Begrüßung

- Begrüßung und mit Namen des Interviewers vorstellen.
- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen.
- Zu Beginn des Interviews möchte ich erklären, dass es bei dem Tiefeninterview nicht um richtig oder falsch bei der Beantwortung der Fragen geht. Sie sind hier der Experte und äußern lediglich Ihre ganz persönliche Meinung und Ihre eigene ganz individuelle Perspektive, die in jedem Fall richtig ist. Sie können also ganz offen und ehrlich antworten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, gehen wir einfach über zur nächsten. Wie vorab besprochen bleiben die Antworten anonym und werden lediglich zu Forschungszwecken verwendet.

#### B. Im Interviewraum/im digitalen Meeting

##### *- Thema vorstellen/erklären:*

Bei dieser Studie handelt es sich um ein Forschungsprojekt zur Erlangung des Doktorgrades. Es geht um die Beweggründe von Führungskräften in Banken, Führungskraft zu sein, und um den Umgang mit ihrer Fürsorgepflicht für die Mitarbeitenden. Da Sie als Führungskraft der Bank ... eine Führungsposition innehaben, freue ich mich, dass Sie mich als Interviewteilnehmer unterstützen.

##### *- Technik erklären:*

Während des Interviews lasse ich dieses Diktiergerät laufen. Das ist deshalb wichtig für mich, damit ich das Interview transkribieren, d. h. verschriftlichen und später auswerten kann. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview aufzeichne?

##### *- Angenehme Atmosphäre schaffen:*

Wichtig ist, dass Sie wissen, dass ich Sie nicht prüfen möchte. Ich bin an Ihren ganz individuellen Meinungen und Erfahrungen interessiert. Sie können also gar nichts Falsches sagen.

Wenn dann keine Fragen mehr bestehen, würde ich gern beginnen.

C. Das Interview**Biografische Eckdaten:**

- Wie alt sind Sie?
- Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?
- Wie ist Ihr Familienstand?
- Welche (akademische) Ausbildung haben Sie?

**1. Allgemeine Fragen/Aufwärmfragen**

- Sie sind Führungskraft in der .... Wie lange üben Sie diese Position schon aus?
- Wie viele Mitarbeitende führen Sie?
- Was haben Sie vorher gemacht?
- Waren Sie schon vorher in dieser Bank tätig?

Rückfrage: Wie sind Sie dort Führungskraft geworden?

- Sind Sie noch anderweitig beruflich tätig?

**2. Motivation**Bank aktuell

- Was hat Sie motiviert, für die ... zu arbeiten?
- Welche Gründe sind Ihnen besonders wichtig?
- Was hat Sie motiviert, den Führungsaufgaben in der ... zu übernehmen?
- Welche Gründe sind Ihnen besonders wichtig?
- Hat sich an dieser Motivation zwischendurch etwas geändert?

Rückfrage: Wenn ja, was war der Grund für die  
Änderung der Motivationslage?

Gegebenenfalls: Bank/ Unternehmen früher

- Was hatte Sie motiviert, für die ... zu arbeiten?
- Welche Gründe waren Ihnen besonders wichtig?
- Was hatte Sie motiviert, Führungsaufgaben in der ... zu übernehmen?
- Welche Gründe waren Ihnen besonders wichtig?
- Hatte sich an dieser Motivation in der Zwischenzeit etwas geändert?

Rückfrage: Wenn ja, was war der Grund für die  
Änderung der Motivationslage?

Wieder Bank aktuell

- Wie schätzen Sie die Gründe Ihrer Kollegen ein, in der ... zu arbeiten?

- Haben Sie Kontakt zu anderen Funktionsträgern in anderen Banken?

Rückfrage: Wenn ja, welche Funktionen haben diese inne?

Rückfrage: Wenn ja, in welchen Banken sind diese tätig?

- Wie schätzen Sie die Motivation anderer Führungskräfte in Banken ein?

Rückfrage: Was wird sie motivieren?

- Was motiviert Führungskräfte allgemein Führungsaufgaben zu übernehmen?

**3 Führung**

- Was ist für Sie Führung?

- Was ist für Sie das Wichtigste an der Führungstätigkeit?

- Welchen persönlichen Gewinn ziehen Sie aus Ihrer Führungstätigkeit?

Rückfrage:

Anerkennung, Spaß, berufliches Fortkommen?

Wunsch nach Bestätigung?

- In welcher Form wird Ihre Führungstätigkeit gewürdigt?

Rückfrage: Haben Sie schon einmal eine Auszeichnung erhalten?

Wenn ja, welche und wofür genau?

Rückfrage: Wie ist Ihre Bezahlung gestaltet?

Rückfrage: Erhalten Sie zusätzliche Leistungen?

- Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit am meisten?

Rückfrage: Spaß, Kontakt, Einfluss?

- War das zu Beginn Ihrer Tätigkeit anders?

Rückfrage: Wenn ja, was war anders?

- Würden Sie sagen, dass Ihr Beruf einen sehr wichtigen Teil in Ihrem Leben darstellt?

- Welche Gründe könnten dazu führen, dass Sie es bereuen, die Führungsaufgabe übernommen zu haben?

- Wie wird Ihre Tätigkeit von Ihrer Familie wahrgenommen?
- Inwieweit unterstützt Ihre Partner/Ihre Familie Sie in Ihrem Beruf?

Rückfrage: Wie werden Urlaube, private Termine, Hobbys und andere Aktivitäten mit der Familie abgestimmt?

Rückfrage: Kommt es manchmal zu Konflikten deswegen?

- Was würde Ihre Familie dazu sagen, wenn Sie das Ihre Führungsposition aufgeben würden?
- Wie wird Ihre berufliche Tätigkeit von Ihrem Freundes-/Bekanntenkreis wahrgenommen?
- Welche Gründe könnten Sie dazu bewegen, die Führungsposition aufzugeben?

#### **4 Führungstätigkeit**

- Wie hoch schätzen Sie Ihre wöchentliche Arbeitszeit ein?
- Wer unterstützt Sie in Ihrer Führungstätigkeit?
- Wer ist Ihr Vorgesetzter?
- Wie schätzen Sie die Führungs-Kompetenzen Ihres Vorgesetzten ein?
- Wie würden Sie das Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten beschreiben?
- Was denken Sie, welche Gründe hatten Ihre Führungskollegen, diese Tätigkeit übernehmen?
- Wie erleben Sie die Führungs-Kompetenzen Ihrer Kollegen?
- Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Führungskollegen beschreiben?
- Rückfrage: Was finden Sie besonders angenehm?
- Rückfrage: Was empfinden Sie als unangenehm?
- Gab es Kollegen, die nicht bereit waren, eine Führungsposition anzunehmen?
- Rückfrage: Wenn ja, was waren die Gründe?
- Was wissen Sie die Führungsarbeit in anderen Banken?

## 5 Vorbereitung auf die Führungstätigkeit

- Wie fühlten Sie sich zu Beginn der Führungstätigkeit auf diese Aufgabe vorbereitet?

Rückfrage: Wenn Sie sich gut vorbereitet gefühlt haben, wodurch wurde dies gewährleistet?

Rückfrage: Wenn Sie sich nicht gut vorbereitet gefühlt haben, wodurch wurde dies verursacht?

- Haben Sie eine ähnliche Aufgabe bereits vorher schon einmal wahrgenommen?

- Haben Sie aus einem anderen Kontext (zum Beispiel Hobbys) Erfahrungen gesammelt, die Ihnen bei der Führungstätigkeit helfen?

- Hatten Sie eine besondere Schulung vor oder zu Beginn des Antritts Ihrer Führungstätigkeit?

Rückfrage: Wenn nicht, hatten Sie in der Zeit danach eine Schulung?

Rückfrage: Wenn ja, worin bestand die Schulung?

Rückfrage: Hat die Schulung Sie ausreichend auf das die Führungsaufgaben vorbereitet?

- Haben Sie eine Anlaufstelle, an die Sie sich bei Fragen, Problemen wenden können?

Rückfrage: Innerhalb der Organisation?

Rückfrage: Außerhalb der Organisation?

- Wie schätzen Sie Ihre Vorbereitung auf die Führungsaufgabe im Nachhinein ein?

Rückfrage: Wenn sich an Ihrer Einschätzung hierzu etwas geändert hat, woran lag das?

## 6 Rechtliche Situation

- Was verbinden Sie mit der Fürsorgepflicht von Führungskräften in Unternehmen?
- Wie sehen Sie die Verantwortung um die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?
- Gab es schon Meinungsverschiedenheiten zwischen Ihnen und der Bank bzgl. der Fürsorgepflicht?
  
- Wie schätzen Sie Ihr eigenes rechtliches Risiko in ihrer Führungsposition ein?
  
- Gab es schon Meinungsverschiedenheiten zwischen Ihnen und der Bank bzgl. möglicher Haftungsrisiken aus der Fürsorgepflicht?
- Gab es schon Meinungsverschiedenheit zwischen anderen Kollegen und der Bank bzgl. möglicher Haftungsrisiken?
  
- Sind Sie schon einmal rechtlich in Anspruch genommen, also verklagt worden?
  
- Ist schon einmal ein Führungskollege rechtlich in Anspruch, also verklagt genommen worden?
  
- Inwieweit kümmert sich die Geschäftsführung Ihrer Bank um die Belange der Haftung der Führungskräfte?

## 7 Schlussfrage

- Inwieweit beeinflussen mögliche Haftungsrisiken Ihre Motivation zur Führungstätigkeit?

Rückfrage: Wie würde es Ihren Umgang mit den Führungsaufgaben beeinflussen, wenn Sie wüssten, dass Sie im Fall von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz dem Mitarbeitende für Schäden, die Sie bei ihm verursachen oder zulassen, haften?

- Was ändert sich für Sie durch das neue Wissen?

Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.

## Übergeordnete Gesamtforschungsfrage

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

Die Beantwortung dieser Frage setzt die Formulierung weiterer Forschungsfragen voraus, über deren Bearbeitung eine Eingrenzung des relevanten Themengebietes erfolgt. Aus den Forschungsfragen resultiert dann der Forschungsprozess. Die in Teilbereiche gegliederten Forschungsfragen und ihre Bearbeitung sowie die anschließende Verknüpfung der Ergebnisse ermöglichen die methodische Bearbeitung der Forschungsergebnisse.

### *Forschungsfrage 1:*

*Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Führungsaufgaben durch Führungskräfte?*

Die Bearbeitung dieser Forschungsfrage erfolgt zunächst mittels Einordnung in die Theorie. In einer anschließenden empirischen Forschung kann ein qualitativer Einblick in die Motive von Ehrenamtlichen erfolgen und mit der Theorie abgeglichen werden.

### *Forschungsfrage 2:*

*Inwieweit kennen Führungskräfte ihre Fürsorgepflicht, also die Verantwortung für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter?*

Auf der Grundlage der Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 erfolgt in der bereits erwähnten empirischen Datenerhebung zudem eine Befragung, um den Kenntnisstand der Führungskräfte zu ermitteln. Befragt werden hierzu eine geeignete Anzahl an Führungskräften in Banken.

### *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?*

Aus der Auswertung der erhobenen Daten zu den **Forschungsfragen 1, 2 und 3** sollen zunächst Antworten auf diese Fragen gegeben. Soweit möglich, sollen dann eigene Theorien aufgestellt werden. Abschließend werden Empfehlungen abgeleitet, welche ressourcenpolitischen Maßnahmen Banken ergreifen können, um neue Führungskräfte zu gewinnen bzw. bereits in der Organisation befindliche Führungskräfte stärker zu binden. Diese Abhandlung wird der Beantwortung der Gesamtforschungsfrage gleichzusetzen sein.

## **Anhang 2 – Einverständniserklärung der Interviewpartner**

Einverständniserklärung der Interviewten

Ort des Interviews:

Datum des Interviews:

Hiermit bestätige ich, dass ich, <NAME>, in mündlicher Form umfassend über das Vorgehen im Zusammenhang mit dem Interview, dessen Aufzeichnung, Verschriftlichung und Auswertung informiert worden bin.

Ich bin auch darüber informiert worden, dass meine Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und von mir zu jeder Zeit abgebrochen werden kann, ohne dass mir hierdurch Nachteile entstehen. Meine untenstehende Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews und seiner anschließenden Verschriftlichung kann ich ebenfalls jederzeit widerrufen, ohne dass mir hierdurch Nachteile entstehen.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass

- 1.) das Interview von digital aufgezeichnet wird,
- 2.) das Interview verschriftlicht und anonymisiert wird,
- 3.) Auszüge aus dem verschriftlichten und anonymisierten Interview im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit von Norbert Klein interpretiert werden,
- 4.) das verschriftlichte und anonymisierte Interview durch Norbert Klein zu Forschungszwecken verwendet werden darf,

Unter den oben genannten Voraussetzungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben.

Vor- und Nachname

Ort und Datum

Unterschrift

**Anhang 3 – Erhebungsprotokoll****Erhebungsprotokoll Proband X (im folgenden PX)**

Interviewbericht: INITIALEN; ALTER; POSITION

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| Datum des Interviews  | DATUM         |
| Dauer des Interviews: | URZEIT        |
| Ort des Interviews:   | ORT           |
| Interviewer:          | Norbert Klein |

Art des Kennenlernens:

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Erzählbereitschaft:

Bemerkung:

ORT, DATUM

UNTERSCHRIFT

## **Anhang 4 – Transkriptionsregeln**

### **Transkriptionsregeln:**

- Die Transkription erfolgt wörtlich, also nicht in Lautsprache oder zusammenfassend.
- Dialekte und muttersprachliche Begriffe werden nicht transkribiert, sondern an die schriftliche Sprache angepasst.
- Gesprochenes Wort kann geglättet und in Schriftsprache angepasst werden.
- Die Interpunktion wird angepasst.
- Namen werden anonymisiert.
- Wortdopplungen, Füllworte oder Satzabbrüche werden nicht transkribiert, wenn sie keine inhaltliche oder betonende Bedeutung haben.
- Ansonsten soll das Transkript so roh, wie möglich, bleiben.

Der Transkriptionsregeln wurden in Anlehnung an Kuckartz (2010) erstellt.

## Anhang 5 – Festlegung der Analyseeinheiten

Die Analyseeinheiten nach der Vorgehensweise von Mayring festgelegt. (Mayring, 2020)

**Auswertungseinheit:** Dieser Begriff beschreibt die “Textportion” im gesamten Datenmaterial, die nacheinander einem Kategoriensystem zugeordnet wird. Bei der induktiven Kategorienbildung ist dieses immer das gesamte Datenmaterial, da eine permanente Anpassung des Kategoriensystems möglich ist. Als Auswertungseinheit werden vorliegend die einzelnen Tiefeninterviews festgelegt.

**Analyseeinheit:** Nach Mayring stellt die Analyseeinheit den Überbegriff zu den Auswertungseinheiten dar. Vorliegend ist die Analyseeinheit identisch mit der Auswertungseinheit, ein Tiefeninterview.

**Kodiereinheit:** Diese definiert den kleinsten Textteil, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Diese kann ein einzelnes Wort, aber auch Satzbestandteile bis hin zu ganzen Sätzen sein. In der vorliegenden Analyse wird als Kodiereinheit ein Wort definiert. Zum besseren Verständnis wurde in der Analyse jedoch häufiger eine Kodierung von Wortfolgen oder ganzen Sätzen vorgenommen.

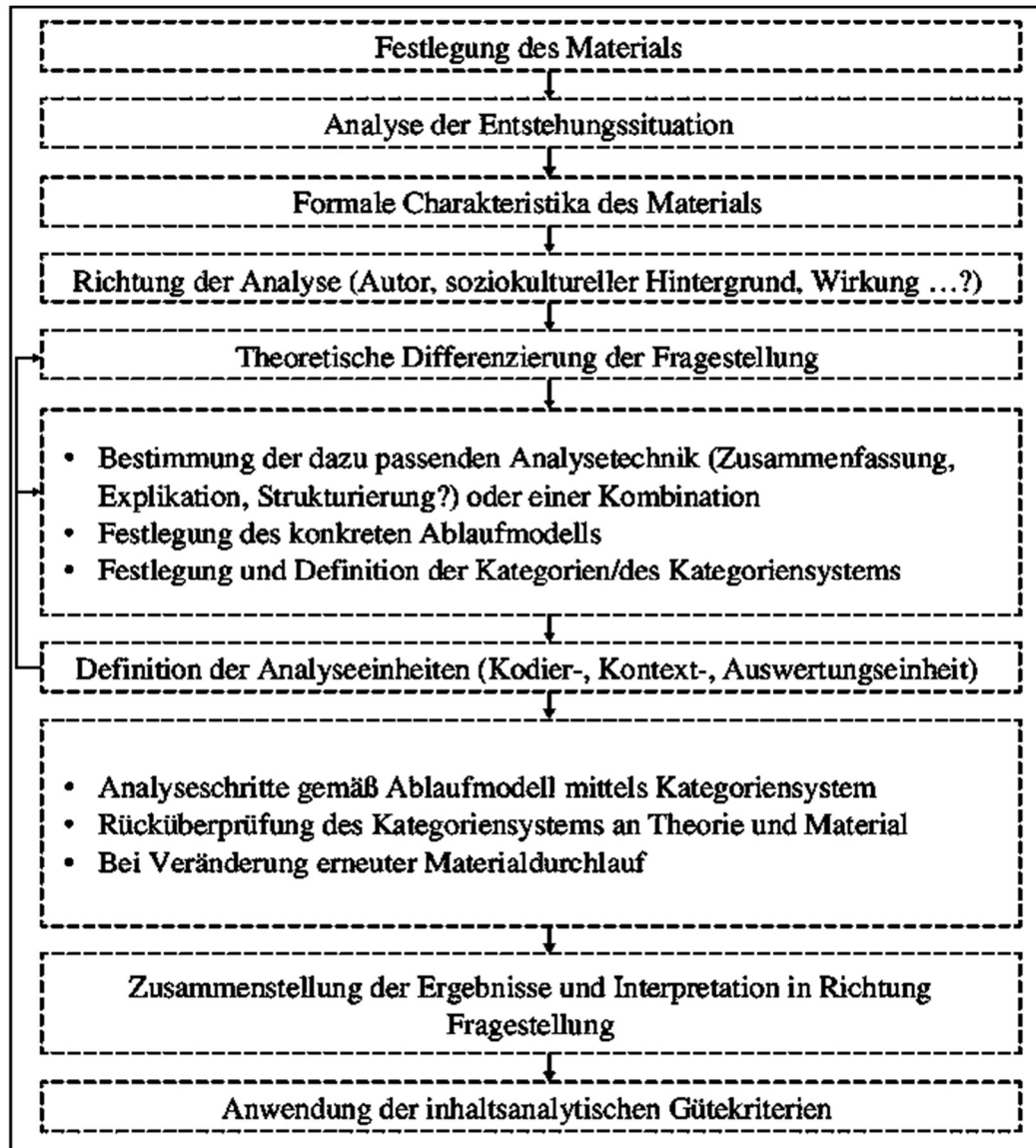
**Abstraktionsniveau:** Das Abstraktionsniveau bezieht sich auf die Ebene der Verallgemeinerbarkeit, auf der die Namen der Kategorien bestimmt werden. Vorliegend wird ein hohes Abstraktionslevel gewählt, um eine bessere Übertragbarkeit auf andere Fälle zu ermöglichen.

**Kategoriendefinition:** Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung ist zusätzlich zur Bestimmung des Abstraktionsniveaus eine Kategoriendefinition vorzunehmen. Dabei handelt es sich um Auswahlkriterien bzgl. der Textstellen im Material, zu denen Kategorien formuliert werden.

**Kontexteinheit:** In ihr wird der Hintergrund festgelegt, vor dem die jeweilige Kodierentscheidung getroffen wird. Hierzu können neben Interviews auch Interviewprotokolle und weiteres Hintergrundmaterial dienen. Hier ist die Kontexteinheit identisch mit der Analyseeinheit, d.h. das gesamte Tiefeninterview. Des Weiteren werden die Erhebungsprotokolle zu den Interviews einbezogen.

## Anhang 6 – Auswertung der Interviewdaten

Die Interviewdaten wurden auf Grundlage des von Mayring entwickelten allgemeinen Ablaufmodells für die Inhaltsanalyse vorgenommen. Das folgende Schema zeigt die Vorgehensweise.



Quelle: (Mayring, 2020)

**Anhang 7 – Übersicht Kategorien**

| <b>Hauptkategorie</b> | <b>Category ID</b> | <b>Category Name</b>                            | <b>Absolute Count</b> | <b>% of SUM</b> | <b>N of Documents</b> | <b>% of Documents</b> |
|-----------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Zugehörigkeit         | RQ1-1              | Regionaler Bezug<br>Lebensmittelpunkt           | 9                     | 2               | 7                     | 70                    |
|                       | RQ1-8              | verändert                                       | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-9              | Familiäre Athmosphäre                           | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-10             | Marke und Verbundenheit                         | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-28             | Familiäre Probleme                              | 2                     | 0               | 2                     | 20                    |
|                       | RQ1-55             | Erwartungen erfüllen                            | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
| Arbeitsumfeld         | RQ1-17             | Teamspieler<br>Wertschätzung und                | 14                    | 3               | 7                     | 70                    |
|                       | RQ1-18             | Anerkennung<br>Rückendeckung und                | 29                    | 7               | 10                    | 100                   |
|                       | RQ1-22             | Vertrauen<br>Gutes Verhältnis zur               | 7                     | 1               | 6                     | 60                    |
|                       | RQ1-25             | eigenen Führungskraft                           | 3                     | 0               | 3                     | 30                    |
|                       | RQ1-27             | Soziale Interaktion<br>anderes                  | 3                     | 0               | 2                     | 20                    |
|                       | RQ1-46             | Führungsverständnis                             | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-47             | Frauenförderung                                 | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-54             | Spaß                                            | 8                     | 2               | 4                     | 40                    |
|                       | RQ1-58             | Sicherheit                                      | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-60             | Loyalität Commitment<br>Entwicklung der eigenen | 3                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-4              | Abteilung/Bereich<br>Änderung der Motivation:   | 7                     | 1               | 5                     | 50                    |
|                       | RQ1-5              | vom KD zu Unternehmen                           | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
| Eigene Entwicklung    | RQ1-6              | etwas anderes sehen<br>Anderes Arbeitsumfeld    | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-7              | sehen                                           | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-12             | Gestaltungsmotivation                           | 15                    | 3               | 7                     | 70                    |
|                       | RQ1-13             | Leistungsmotivation                             | 14                    | 3               | 8                     | 80                    |
|                       | RQ1-15             | Vorbild sein                                    | 2                     | 0               | 2                     | 20                    |
|                       | RQ1-21             | Fachwissen                                      | 6                     | 1               | 3                     | 30                    |
|                       | RQ1-44             | Eigene Weiterentwicklung                        | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-48             | Talentmanagement<br>Persönliche                 | 2                     | 0               | 2                     | 20                    |
|                       | RQ1-50             | Herausforderung                                 | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-57             | Überforderung                                   | 8                     | 2               | 5                     | 50                    |
|                       | RQ1-14             | Machtmotiv                                      | 7                     | 1               | 5                     | 50                    |
|                       | RQ1-19             | Monetärer Anreiz                                | 14                    | 3               | 8                     | 80                    |
| Status                | RQ1-20             | Einfluss und Erfolg                             | 29                    | 7               | 8                     | 80                    |
|                       | RQ1-23             | Rolle als Führungskraft<br>Kein Gesichtsverlust | 6                     | 1               | 4                     | 40                    |
|                       | RQ1-24             | durch Aufgabe<br>Eigenes Weiterkommen           | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |
|                       | RQ1-26             | und Entwicklung                                 | 28                    | 7               | 9                     | 90                    |
|                       | RQ1-45             | Satus                                           | 13                    | 3               | 7                     | 70                    |
|                       | RQ1-59             | Misserfolg                                      | 1                     | 0               | 1                     | 10                    |

|                         |        |                          |    |   |   |    |
|-------------------------|--------|--------------------------|----|---|---|----|
| Arbeitsbedingungen      | RQ1-34 | Aufgaben erfüllen können | 3  | 0 | 3 | 30 |
|                         |        | Rahmenbedingungen        |    |   |   |    |
|                         | RQ1-35 | schaffen                 | 4  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | Beitrag des              |    |   |   |    |
| formelle Kenntnisse     | RQ1-36 | Unternehmens             | 6  | 1 | 5 | 50 |
|                         |        | Dienstaufsicht und       |    |   |   |    |
|                         | RQ1-38 | Arbeitsschutz            | 11 | 2 | 6 | 60 |
|                         | RQ1-51 | Betriebssicherheit       | 2  | 0 | 2 | 20 |
|                         |        | D & O-Versicherung       |    |   |   |    |
| Gesundheit              | RQ1-53 | bekannt                  | 4  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | Risiko wird              |    |   |   |    |
|                         | RQ1-61 | wahrgenommen             | 2  | 0 | 1 | 10 |
|                         | RQ1-29 | Gesundheit               | 2  | 0 | 2 | 20 |
|                         | RQ1-31 | Körperliche Gesundheit   | 5  | 1 | 5 | 50 |
| keine Kenntnisse        | RQ1-32 | Psychische Gesundheit    | 13 | 3 | 8 | 80 |
|                         |        | Verantwortung für        |    |   |   |    |
|                         |        | Gesundheit beim          |    |   |   |    |
|                         | RQ1-33 | Einzelnen                | 6  | 1 | 5 | 50 |
|                         |        | Fürsorgepflicht          |    |   |   |    |
| Mitarbeiterentwicklung  | RQ1-30 | selbstverständlich       | 4  | 1 | 3 | 30 |
|                         |        | noch nie darüber         |    |   |   |    |
|                         | RQ1-42 | nachgedacht              | 6  | 1 | 6 | 60 |
| Erfahrungen             |        | Verantwortung für        |    |   |   |    |
|                         | RQ1-2  | Mitarbeitende            | 9  | 2 | 5 | 50 |
|                         |        | Weiterentwicklung der    |    |   |   |    |
|                         | RQ1-3  | Mitarbeitenden           | 30 | 7 | 9 | 90 |
|                         | RQ1-11 | Neugier am Menschen      | 1  | 0 | 1 | 10 |
| Einfluss auf Motivation | RQ1-16 | Interesse am Menschen    | 4  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | Allgemeine rechtliche    |    |   |   |    |
|                         | RQ1-37 | Risiken bekannt          | 5  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | rechtliche Folgen        |    |   |   |    |
|                         | RQ1-39 | unbewusst                | 5  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | Keine Konsequenzen       |    |   |   |    |
|                         | RQ1-40 | bekannt, erlebt          | 4  | 1 | 4 | 40 |
|                         |        | Haftungsrisiken kein     |    |   |   |    |
|                         | RQ1-41 | Einfluss                 | 3  | 0 | 3 | 30 |
|                         |        | trotz neuem Wissen keine |    |   |   |    |
|                         | RQ1-43 | Auswirkung               | 10 | 2 | 8 | 80 |
|                         | RQ1-49 | Vorsichtiger werden      | 3  | 0 | 3 | 30 |
|                         |        | Gesetzliche Vorgaben     |    |   |   |    |
|                         | RQ1-52 | einhalten                | 2  | 0 | 2 | 20 |
|                         |        | Angst vor rechtlicher    |    |   |   |    |
|                         | RQ1-56 | Verfolgung               | 3  | 0 | 2 | 20 |
|                         | RQ1-62 | nachdenklich gemacht     | 3  | 0 | 3 | 30 |

## Anhang 8: Auswertung Probanden

| Proband | RQ1-1 | RQ1-2 | RQ1-3 | RQ1-4 | RQ1-5 | RQ1-6 | RQ1-7 | RQ1-8 | RQ1-9 | RQ1-10 | RQ1-11 | RQ1-12 | RQ1-13 | RQ1-14 | RQ1-15 | RQ1-16 | RQ1-17 | RQ1-18 | RQ1-19 | RQ1-20 | RQ1-21 | RQ1-22 | RQ1-23 | RQ1-24 | RQ1-25 | RQ1-26 | RQ1-27 | RQ1-28 | RQ1-29 | RQ1-30 | RQ1-31 | RQ1-32 | RQ1-33 | RQ1-34 | RQ1-35 | RQ1-36 | RQ1-37 |   |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| P1      | 1     | 1     | 3     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 3      | 1      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1 |
| P2      | 2     | 4     | 5     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 4      | 3      | 1      | 2      | 0      | 2      | 1      | 0      | 0      | 9      | 0      | 1      | 1      | 2      | 0      | 2      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0 |
| P3      | 1     | 0     | 3     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 6      | 2      | 1      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0 |
| P4      | 0     | 0     | 3     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 3      | 2      | 6      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0 |
| P5      | 1     | 0     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 3      | 0      | 0      | 1      | 5      | 2      | 5      | 0      | 1      | 3      | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0 |
| P6      | 2     | 1     | 4     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 2      | 3      | 1      | 0      | 1      | 0      | 4      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 1      | 0 |
| P7      | 1     | 0     | 5     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 2      | 4      | 0      | 0      | 0      | 0      | 3      | 4      | 4      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 1 |
| P8      | 0     | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 1      | 0      | 2      | 4      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 5      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 1      | 0      | 1      |   |
| P9      | 0     | 1     | 4     | 2     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 6      | 1      | 1      | 0      | 1      | 3      | 2      | 1      | 4      | 2      | 0      | 1      | 0      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      |   |
| P10     | 1     | 2     | 0     | 1     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 1      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 5      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      |   |
|         | 9     | 9     | 30    | 7     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1      | 15     | 14     | 7      | 2      | 4      | 14     | 29     | 14     | 29     | 6      | 7      | 6      | 1      | 3      | 28     | 3      | 2      | 2      | 4      | 5      | 13     | 6      | 3      | 4      | 6      | 5      |   |

| RQ1-38 | RQ1-39 | RQ1-40 | RQ1-41 | RQ1-42 | RQ1-43 | RQ1-44 | RQ1-45 | RQ1-46 | RQ1-47 | RQ1-48 | RQ1-49 | RQ1-50 | RQ1-51 | RQ1-52 | RQ1-53 | RQ1-54 | RQ1-55 | RQ1-56 | RQ1-57 | RQ1-58 | RQ1-59 | RQ1-60 | RQ1-61 | RQ1-62 | Zugehörigkeit | Arbeitsumfeld | Eigene Entwi | Status | Z-Fürsorge | Mitarbeiter | Kenntnisse | Konsequenz |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|---------------|--------------|--------|------------|-------------|------------|------------|
| 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 5             | 7             | 9            | 6      | 0          | 6           | 10         | 5          |
| 1      | 0      | 1      | 1      | 0      | 1      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 3             | 11            | 5            | 15     | 0          | 9           | 9          | 4          |
| 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 2      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1             | 3             | 5            | 11     | 0          | 3           | 5          | 7          |
| 3      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 1      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1             | 5             | 0            | 9      | 0          | 4           | 7          | 4          |
| 1      | 2      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1             | 10            | 4            | 16     | 0          | 2           | 7          | 4          |
| 3      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 3      | 1      | 1      | 0      | 0      | 2             | 7             | 8            | 6      | 0          | 6           | 6          | 2          |
| 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 1      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1             | 5             | 7            | 10     | 0          | 5           | 6          | 2          |
| 2      | 1      | 0      | 1      | 1      | 1      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0             | 7             | 5            | 6      | 0          | 1           | 6          | 4          |
| 0      | 1      | 1      | 0      | 1      | 0      | 0      | 2      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 3      | 0      | 0      | 0             | 8             | 12           | 11     | 0          | 6           | 5          | 3          |
| 0      | 0      | 0      | 0      | 1      | 1      | 0      | 2      | 0      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 0      | 1      | 0      | 0      | 0      | 0      | 2      | 1      | 1             | 7             | 4            | 9      | 0          | 2           | 7          | 3          |
| 11     | 5      | 4      | 3      | 6      | 10     | 1      | 13     | 1      | 1      | 2      | 3      | 1      | 2      | 2      | 4      | 8      | 1      | 3      | 8      | 1      | 1      | 3      | 2      | 3      | 15            | 70            | 59           | 99     | 0          | 44          | 68         | 38         |

## Anhang 9: Markierte Textstellen

| Document | Category | Category Title                       | Marked Text                                                              |
|----------|----------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| CH.docx  | RQ1-1    | Regionaler Bezug                     | egionale Bezug die Aufgabenstellungen,                                   |
| CH.docx  | RQ1-2    | Verantwortung für Mitarbeitende      | erantwortung für Mitarbeiter                                             |
| CH.docx  | RQ1-3    | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | eren persönliche Weiterentwicklung zu gestalten                          |
| CH.docx  | RQ1-3    | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | hema Mitarbeiterentwicklung                                              |
| CH.docx  | RQ1-4    | Abteilung/Bereich                    | eiterentwicklung meines Bereiches.                                       |
| CH.docx  | RQ1-4    | Änderung der Motivation: vom KD zu   |                                                                          |
| CH.docx  | RQ1-5    | Unternehmen                          | as hat sich so ein Stück weit von Kunde wieder stärker Richtung Mitarb   |
| CH.docx  | RQ1-6    | etwas anderes sehen                  | as anderes sehen                                                         |
| CH.docx  | RQ1-7    | Anderes Arbeitsumfeld sehen          | anderes Arbeitsumfeld kennenlernen                                       |
| CH.docx  | RQ1-8    | Lebensmittelpunkt verändert          | ebensmittelpunkt verändert                                               |
| CH.docx  | RQ1-9    | Familiäre Athmosphäre                | familiär,                                                                |
| CH.docx  | RQ1-10   | Marke und Verbundenheit              | Marke                                                                    |
| CH.docx  | RQ1-11   | Neugier am Menschen                  | eugier an Menschen,                                                      |
| CH.docx  | RQ1-12   | Gestaltungsmotivation                | estaltungsmotivation ist, also etwas bewegen zu können                   |
| CH.docx  | RQ1-13   | Leistungsmotivation                  | eistungsmotivation s                                                     |
| CH.docx  | RQ1-14   | Machtmotiv                           | achtmotiv.                                                               |
| CH.docx  | RQ1-15   | Vorbild sein                         | bild sein zu                                                             |
| CH.docx  | RQ1-16   | Interesse am Menschen                | resse und an Menschen und                                                |
| CH.docx  | RQ1-17   | Teamspieler                          | eamspieler.                                                              |
| CH.docx  | RQ1-3    | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | itarbeiter entwickeln                                                    |
| CH.docx  | RQ1-18   | Wertschätzung und Anerkennung        | ertschätzung, also berufliches Fortkommen, Anerkennung.                  |
| CH.docx  | RQ1-19   | Monetärer Anreiz                     | onetär gehört auch alles mit dazu,                                       |
| CH.docx  | RQ1-18   | Wertschätzung und Anerkennung        | chiedenster Formen gewürdigt wor                                         |
| CH.docx  | RQ1-20   | Einfluss und Erfolg                  | fluss ja. Da                                                             |
| CH.docx  | RQ1-21   | Fachwissen                           | n fachlichen Aspekt und einen. Dessen bin ich. Ich sag jetzt mal, in die |
| CH.docx  | RQ1-22   | Rückendeckung und Vertrauen          | kendeckung und das Vertrauen mei                                         |
| CH.docx  | RQ1-21   | Fachwissen                           | hr anspruchsvoll, als sehr zeitintensiv und.                             |
| CH.docx  | RQ1-18   | Wertschätzung und Anerkennung        | nerkennung, wa                                                           |
| CH.docx  | RQ1-23   | Rolle als Führungskraft              | meiner Rolle, die                                                        |
| CH.docx  | RQ1-24   | Kein Gesichtsverlust durch Aufgabe   | lut mittragen würden. Als                                                |
| CH.docx  | RQ1-24   | Gutes Verhältnis zur eigenen         |                                                                          |
| CH.docx  | RQ1-25   | Führungskraft                        | ben ein gutes Verhältnis. Was g                                          |
| CH.docx  | RQ1-25   | Eigenes Weiterkommen und             |                                                                          |
| CH.docx  | RQ1-26   | Entwicklung                          | l weiterkommen und u                                                     |
| CH.docx  | RQ1-27   | Soziale Interaktion                  | Interaktion leben und und sehr                                           |
| CH.docx  | RQ1-29   | Gesundheit                           | sundheit nicht mehr zuträglich wa                                        |
| CH.docx  | RQ1-28   | Familiäre Probleme                   | Familiäre Probleme dazu gekommen                                         |
| CH.docx  | RQ1-30   | Fürsorgepflicht selbstverständlich   | r mich eigentlich ne Selbstverständli                                    |
| CH.docx  | RQ1-31   | Körperliche Gesundheit               | ht auf die körperliche                                                   |
| CH.docx  | RQ1-32   | Psychische Gesundheit                | auf die, die psychische                                                  |
| CH.docx  | RQ1-32   | Verantwortung für Gesundheit beim    |                                                                          |
| CH.docx  | RQ1-33   | Einzelnen                            | so für die Gesundheit ist im Prinzip jeder selbe                         |
| CH.docx  | RQ1-34   | Aufgaben erfüllen können             | alt eben an meinem Arbeitsplatz gut ar                                   |
| CH.docx  | RQ1-35   | Rahmenbedingungen schaffen           | eher drin, Rahmenbedingungen                                             |

|         |        |                                       |                                                                           |
|---------|--------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| CH.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens              | hohen Wert darauf legt, dass es den Mitarbeitern am Arbeitsplatz gut g    |
| CH.docx | RQ1-37 | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt | gsposition? Es gibt natürlich diverse rec                                 |
| CH.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz      | stvereinbarungen Dienstaufsicht denke. Auch Arbeit                        |
| CH.docx | RQ1-39 | rechtliche Folgen unbewusst           | icht gemerkt. K weißt du, ob es Meinungsverschiedenheiten gibt zwisch     |
| CH.docx | RQ1-40 | Keine Konsequenzen bekannt, erlebt    | Anspruch genommen oder verklagt worden? Wir sind immer noch bei d         |
| CH.docx | RQ1-41 | Haftungsrisiken kein Einfluss         | rsorgepflicht. Nicht, d                                                   |
| CH.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht          | immer noch. Inwieweit beeinflussen mögliche Haftungsrisiken deine M       |
| CH.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung   | es zulässt? Hab ich ehrlich gesagt auch nie drüber na                     |
| AL.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                      | de ich sagen Nein, weil ich da ne hohe Eigenmoti                          |
| AL.docx | RQ1-17 | Teamspieler                           | bei mir von klein auf. Also meine Familie ist immer bei der               |
| AL.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                      | sozialen Aspekt der                                                       |
| AL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden  | egional tätig sind, da auch Vereine und soziale Pr                        |
| AL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden  | a Mitarbeiter weiterzuentwickeln.                                         |
| AL.docx | RQ1-44 | Eigene Weiterentwicklung              | ne Mitarbeiter sich entwickeln, wie ich die unterstützen kann in ihrer Er |
| AL.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                   | ch selber ein verwirklichen u                                             |
| AL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden  | Dinge voranbringen,                                                       |
| AL.docx | RQ1-22 | Rückendeckung und Vertrauen           | meine Mitarbeiter voranbringe                                             |
| AL.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und              | Rücken zu stärken, für sie da zu sein. Sie zu ermutigen, auch Dinge aus   |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                           | e, ich möchte die nächste Stufe habe                                      |
| AL.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und              | ie Entwicklungsmotivation                                                 |
| AL.docx | RQ1-17 | Teamspieler                           | rklich das Thema, die das T                                               |
| AL.docx | RQ1-4  | Entwicklung der eigenen               |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-20 | Abteilung/Bereich                     | n Team übernehmen, ich möchte es entwickeln. Ich                          |
| AL.docx | RQ1-19 | Einfluss und Erfolg                   | . Das gestalten                                                           |
| AL.docx | RQ1-18 | Monetärer Anreiz                      | en monetären Ansatz mi                                                    |
| AL.docx | RQ1-23 | Wertschätzung und Anerkennung         | wisse Wertschätzun                                                        |
| AL.docx | RQ1-45 | Rolle als Führungskraft               | in der Position F                                                         |
| AL.docx | RQ1-2  | Satus                                 | Position Führ                                                             |
| AL.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende       | Verantwortung zu übernehme                                                |
| AL.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende       | in Diskussionen reinzugehen, Perspektivwechse                             |
| AL.docx | RQ1-3  | Verantwortung für Mitarbeitende       | Beste auch für die                                                        |
| AL.docx | RQ1-18 | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden  | Mitarbeiterentwicklung,                                                   |
| AL.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung         | Anerkennung, Spaß,                                                        |
| AL.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und              |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-18 | Entwicklung                           | ine Persönlichkeitsentwicklung,                                           |
| AL.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung         | ne Vorstandssitzung rein darf,                                            |
| AL.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und              |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                           | Persönlichkeitswachstum, das                                              |
| AL.docx | RQ1-20 | Entwicklung                           | rch meine Führungskräfte, also P                                          |
| AL.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                   | meisten Dinge gestalten zu könn                                           |
| AL.docx | RQ1-4  | Entwicklung der eigenen               |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-46 | Abteilung/Bereich                     | s das Team halt auch wächst und                                           |
| AL.docx | RQ1-22 | anderes Führungsverständnis           | Ich passe nicht rein mit meinem Führungsverständnis,                      |
| AL.docx | RQ1-3  | Rückendeckung und Vertrauen           | Hinter mir stehen.                                                        |
| AL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden  | das Thema Mitarbeiter.                                                    |
| AL.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und              |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                           | tzt gerade noch nicht das Ende der Fahnenstange. I                        |

|         |        |                                      |                                                                           |
|---------|--------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|         |        | Eigenes Weiterkommen und             |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                          | hte mich weiterentwickeln und i                                           |
| AL.docx | RQ1-45 | Satus                                | h Karrieremäßig zu ma                                                     |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und             |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                          | arrieremäßig zu                                                           |
| AL.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende      | ch gebe Orientierung meiner Gruppe                                        |
| AL.docx | RQ1-17 | Teamspieler                          | ch Sicherheit geben für die Gruppe, d                                     |
| AL.docx | RQ1-17 | Teamspieler                          | hmung auf Augenhöhe. M                                                    |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und             |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-26 | Entwicklung                          | mich auf meiner Stelle weiterentwicke                                     |
| AL.docx | RQ1-28 | Familiäre Probleme                   | ne aktuelle Lebenssituation. Ich habe 2 kleine Kinder, ich möchte mich    |
| AL.docx | RQ1-29 | Gesundheit                           | in gesundheitlicher Aspekt, ne, des                                       |
| AL.docx | RQ1-47 | Frauenförderung                      | jetzt Frauenförderu                                                       |
| AL.docx | RQ1-48 | Talentmanagement                     | Talentmanagement, da Dinge                                                |
|         |        | Verantwortung für Gesundheit beim    |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-33 | Einzelnen                            | ufsichtspflicht darauf zu achten, dass es den Mitarbeitenden gut geht,    |
| AL.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                | de überbelast                                                             |
| AL.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                | e Suchtprävention da auc                                                  |
| AL.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz     | Dienstaufsicht,                                                           |
| AL.docx | RQ1-30 | Fürsorgepflicht selbstverständlich   | er Ecke demjenigen auf den Rücken zu stärken, zu sagen, Fehler könne      |
|         |        | Verantwortung für Gesundheit beim    |                                                                           |
| AL.docx | RQ1-33 | Einzelnen                            | eder für seine eigene Gesundheit selbst verantwortl                       |
| AL.docx | RQ1-30 | Fürsorgepflicht selbstverständlich   | lle? In der Regel ist es mit gesundem Mensc                               |
| AL.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens             | meine meine Führungskraft selber, aber auch über die Persona              |
| AL.docx | RQ1-40 | Keine Konsequenzen bekannt, erlebt   | kräften? Hatten wir ja letztens mal einen Termin, wo wir uns noch mal z   |
| AL.docx | RQ1-41 | Haftungsrisiken kein Einfluss        | igkeit? Also im Moment gar nicht, weil ich da halt für mich ein geringes  |
| AL.docx | RQ1-49 | Vorsichtiger werden                  | Haftest? Also es würde, ich würde sagen, mein aktuelles Führungsverh      |
| AL.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung  | könnte? Erstens erstmal erst                                              |
|         |        | Entwicklung der eigenen              |                                                                           |
| DP.docx | RQ1-4  | Abteilung/Bereich                    | Auftragsziel an                                                           |
| DP.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                     | Wirtschaftliche. Kulturellen und bürgerschaftlichem Umfeld. In einer. I   |
| DP.docx | RQ1-50 | Persönliche Herausforderung          | persönliche Herausforderung dieses Auftragsziel d                         |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | chgebiet, in seinen Fachbereichen. Es ist dann auch einbringt das and     |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und             |                                                                           |
| DP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                          | zum oder oder vom vom Studienabgänger bis hin zum Vorstand weiter         |
| DP.docx | RQ1-45 | Satus                                | nderung im im Status. Abbi                                                |
| DP.docx | RQ1-45 | Satus                                | normal der Chef zu sein und                                               |
| DP.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | e das letzten Endes auch Mitarbeiter Führungskräfte in ihrer eigenen Fu   |
| DP.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                  | das Wirken Ergebnis an                                                    |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | Ergebnis a                                                                |
| DP.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | ine persönlichen Grenzen hinauszuwachsen.                                 |
| DP.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | ührungsarbeit. Führt ganz oft zu. Nem hohe Zufriedenheitsgrad. Wenn       |
| DP.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                           | oder für anerkannt oder für akzeptiert gehalten hat, dann doch nicht u    |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | Führungsarbeit.                                                           |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | t, dass am Ende. Wenn man mehr Erfolgs als als Misserfolgserlebnis er     |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | die kaufmännische Erwartungshaltung bedient wird. Sie wird gewürdig       |
| DP.docx | RQ1-17 | Teamspieler                          | haben. Einen sehr hohen Grad an Loyalität und und. Gutem Miteinand        |
| DP.docx | RQ1-22 | Rückendeckung und Vertrauen          | haben? Die Loyalität von Mitarbeitern. Unfair ist in. Egal ob in Worten a |
| DP.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | gieren. Kontinuierlich zurückfallen in alte Gewohnheiten, in unerwüns     |
| DP.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | eiten. Verfehlen von. Von Auftrag                                         |

|         |        |                                                                         |                                                                             |
|---------|--------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|         |        | Eigenes Weiterkommen und                                                |                                                                             |
| DP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                             | n, dass meine Frau. Ernsthaft? Bestätigen würde, dass Sparkasse. Oder       |
| DP.docx | RQ1-21 | Fachwissen                                                              | u definieren, weil Führungsarbeit geht. Auch in Fac                         |
| DP.docx | RQ1-21 | Fachwissen                                                              | , welche Gründe? Die Erkenntnis, dass man sich in der. Referenten, Sp       |
| DP.docx | RQ1-30 | Fürsorgepflicht selbstverständlich<br>Verantwortung für Gesundheit beim | ften in Unternehmen? Je                                                     |
| DP.docx | RQ1-33 | Einzelnen                                                               | arbeitende, Stichwort gesundheitliche Aspekte. Zu. So zu führen und u       |
| DP.docx | RQ1-51 | Betriebssicherheit                                                      | ren sind. Bis zur F                                                         |
| DP.docx | RQ1-52 | Gesetzliche Vorgaben einhalten                                          | it. Im Fokus hat, dass die                                                  |
| DP.docx | RQ1-37 | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt                                   | svorsitzender habe ich ein. Ein gesamtbe                                    |
| DP.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                                                   | erungen oder auch wirklichen Überforderung von Mitarbeitern. Und de         |
| DP.docx | RQ1-40 | Keine Konsequenzen bekannt, erlebt                                      | und für                                                                     |
| DP.docx | RQ1-53 | D & O-Versicherung bekannt                                              | amit auch Mitarbeiterkultur. DO Versicherung Abs Absicherung der Mit        |
| DP.docx | RQ1-37 | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt                                   | in der Personalführung umgehen. Und sie beeinflussen mich insofern.         |
| DP.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung                                     | ch in der Motivation? Insofern, nein änder                                  |
| DP.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung                                     | n in de                                                                     |
| DP.docx | RQ1-62 | nachdenklich gemacht                                                    | d                                                                           |
| KG.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                    | itarbeiterentwicklung, mitarbeiterentwicklung, Mitar                        |
| KG.docx | RQ1-54 | Spaß                                                                    | ht Spaß dra                                                                 |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | g letztendlich tr                                                           |
| KG.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                        | fgaben.                                                                     |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | ne Verantwortung zu übernehmen                                              |
| KG.docx | RQ1-16 | Interesse am Menschen                                                   | rn auch in Kontakt zu stehen                                                |
| KG.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                    | rentwicklung Menschen und Abt                                               |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | rtung übernehmen                                                            |
| KG.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                           | ng zu bekommen. Ja, das                                                     |
| KG.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                        | e auch nicht vernachlässigen. Ich denk                                      |
| KG.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                    | er. Dahin zu. Begleiten, wo er l                                            |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | iche Ziele. Und die F                                                       |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | nisse sehe, die zu Zuf                                                      |
| KG.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                                     | werden möchte und von daher ist es für mich eher wichtig, dass wir als      |
| KG.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                           | der Mitarbei                                                                |
| KG.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                           | kennung auch da ist, d                                                      |
| KG.docx | RQ1-54 | Spaß                                                                    | machen würde. Fac                                                           |
| KG.docx | RQ1-55 | Erwartungen erfüllen                                                    | r kann sie nicht erfüllen. Und dann geh                                     |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und                                                |                                                                             |
| KG.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                             | den nächsten Schritt gehen. Ja. Ich sag jetzt auch einfach mal Karriere     |
| KG.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                        | ch verbinde damit                                                           |
| KG.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                        | ungen in Abteilungen erst                                                   |
| KG.docx | RQ1-31 | Körperliche Gesundheit                                                  | auf zu haben, wie es den Mitarbeiter geht, wie er sich hier durch den Ta    |
| KG.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                        | zu kontrollieren oder auch zu. Geben und ich da als Führungskraft die       |
| KG.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens                                                | hoch, weil die. Weil ich glaube. Dass vieles über eine Personalabteilung    |
| KG.docx | RQ1-53 | D & O-Versicherung bekannt                                              | nur davon ausgehen, dass gewisse Absicherungen getroffen werden, u          |
| KG.docx | RQ1-56 | Angst vor rechtlicher Verfolgung                                        | ich erhöht wäre, dann. Bremst es meine Motivation, weil man. Aus mei        |
| KG.docx | RQ1-56 | Angst vor rechtlicher Verfolgung                                        | extrem. Vorsichtig. Ja, ich wäre extrem vorsichtig. Es wird a               |
| KG.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens                                                | en orientieren, den re                                                      |
| KG.docx | RQ1-62 | nachdenklich gemacht                                                    | tivation bremsen, weil wie                                                  |
| KG.docx | RQ1-49 | Vorsichtiger werden                                                     | ren würde, wie realistisch ist das, dass dieser Fall eintritt und klar, wen |
| MS.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                                                        | Eltern entstanden, we                                                       |

|         |        |                                      |                                                                                |
|---------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| MS.docx | RQ1-45 | Satus                                | rsche fahren. S                                                                |
| MS.docx | RQ1-45 | Satus                                | abhängig und eigenständig zu sein und für mich war es so in der Bank n         |
| MS.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und Entwicklung | h wollte mit 30 wollte ich einen auBertariflichen Vertrag haben, ich wol       |
| MS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | die Karriere möglich. J                                                        |
| MS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | t mit Menschen kann, dass ich irgendwo auch gerne vor einem Publiku            |
| MS.docx | RQ1-22 | Rückendeckung und Vertrauen          | e OK über die Assistenz sehe ich alle Führungskräfte, sehe was da so p         |
| MS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | Anerkennung. Anerkennung                                                       |
| MS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | und zu wirken                                                                  |
| MS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | erfolgreich mit der Filiale mer                                                |
| MS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | erm Strich sei erfolgreich und als erreiche deine Zi                           |
| MS.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | , wie entwickelt sich ein Team entwic                                          |
| MS.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                     | sschen macht Geld da                                                           |
| MS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                  | sein. Ja. Mitzugestalten, mitzumachen. Eine große Einflu                       |
| MS.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                | g? Die Segel setz                                                              |
| MS.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | also Menschen mit begleiten und mit auf den wegne                              |
| MS.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                  | nd sich das gemeinsame Zielbild zu erreichen und                               |
| MS.docx | RQ1-54 | Spaß                                 | zu. Feiern und                                                                 |
| MS.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                     | Geld ist es eigentlich immer wirkli                                            |
| MS.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                  | ch liebe es einfach, wenn ein. Plan aufgeht                                    |
| MS.docx | RQ1-23 | Rolle als Führungskraft              | Dass sie mich brauchen und Sie mir das auch zeigen, so Beispiel ich bi         |
| MS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | Toll, dass du wieder da bist.                                                  |
| MS.docx | RQ1-17 | Teamspieler                          | ich find es eher so im Team t                                                  |
| MS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | diese Medaillen, dass wir Gold                                                 |
| MS.docx | RQ1-54 | Spaß                                 | eisten Spaß macht                                                              |
| MS.docx | RQ1-23 | Rolle als Führungskraft              | ontakt zu den Menschen, al                                                     |
| MS.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                           | ebe es wieder, wenn ein ein Plan funktioniert und wir erfolgreiche Ding        |
| MS.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                           | r Zahl und ich glaube, das hat sich, hat mein Chef auch irgendwann ges         |
| MS.docx | RQ1-23 | Rolle als Führungskraft              | die Fakten, sondern auch über die Emotionen, über die Wertschätzung            |
| MS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung        | . Keine. Wie                                                                   |
| MS.docx | RQ1-57 | Überforderung                        | nd, sehr lobend, manchmal von meinem V                                         |
| MS.docx | RQ1-57 | Gutes Verhältnis zur eigenen         | ress tu ich mir nicht an. Ja ja, das ist so, das ist oft zu sagen, ja, ich hab |
| MS.docx | RQ1-25 | Führungskraft                        | mein damaliger Chefin meinem, wo ich normale Beraterin war, hat mi             |
| MS.docx | RQ1-31 | Körperliche Gesundheit               | der Mensch gesund. Ist.                                                        |
| MS.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                | brauche ich jetzt nicht viel sagen. Aber es gibt eben auch die Typen, di       |
| MS.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                | so ne kleine Psychologin hier,                                                 |
| MS.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                           | ch weiß, dass ich, ich kann die Welt nicht retten, aber ich kann zumind        |
| MS.docx | RQ1-39 | rechtliche Folgen unbewusst          | lativ naiv und salopp. Also                                                    |
| MS.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht         | also das sind dann auch wirklich harte Themen, ne, wenn jetzt hier für         |
| MS.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz     | g und sowas alles, dass das eben gut eingehalten wird. Arbeitszeiten ja        |
| MS.docx | RQ1-39 | rechtliche Folgen unbewusst          | dem Sinne nicht aus, weil viell                                                |
| MS.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung  | Wie würde                                                                      |
| MS.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung  | Wie würde                                                                      |
| MS.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens             | ng, dass die Bank für mich eine Versicherung abschließt, das in dem Fa         |
| MS.docx | RQ1-53 | D & O-Versicherung bekannt           | ng eintritt, weil anso                                                         |
| RF.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                     | t tätig zu sein und die Region zu st                                           |
| RF.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden | nschen zu entwickeln und                                                       |
| RF.docx | RQ1-57 | Überforderung                        | laub so so n Tag, den hat man halt in jedem Job irgendwie mal. Also ich        |

|         |        |                                                                     |                                                                          |
|---------|--------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| RF.docx | RQ1-58 | Sicherheit                                                          | t ne große Ro                                                            |
| RF.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug<br>Eigenes Weiterkommen und                        | t da ja auch                                                             |
| RF.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                         | gsperspektive wichtig,                                                   |
| RF.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                               | ung übernehmen, um Mensch                                                |
| RF.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                    | Woanders n                                                               |
| RF.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | n weitergeben spielt                                                     |
| RF.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                    | ist da präsenter. Mit d                                                  |
| RF.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                                                          | n nach Macht eine Ro                                                     |
| RF.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                               | ortung zu übernehmen und Vorreiter zu sein                               |
| RF.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | tzender Unterstützer zu sein und. Eine                                   |
| RF.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                                 | mensziele und entsprechende Leitplanken auch durchzusetzen. Und d        |
| RF.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                                 | gen bringen zu können. Ja. O                                             |
| RF.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | ich hab bei mir im Führungsteam ziemlich viele neue Starter, also Koll   |
| RF.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                       | ng, wenn die                                                             |
| RF.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                                 | sen habe, was ich jetzt anwenden kann und dass i                         |
| RF.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung<br>Eigenes Weiterkommen und           | war jetzt. N cooles Gespräch. Oder das                                   |
| RF.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                         | pektive zu haben, dass meine aktuelle Tätigkeit nicht das Ende der Fah   |
| RF.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                       | ung oder Attest. Dass ich                                                |
| RF.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende                                     | zusammenzuarbeiten. Also Th                                              |
| RF.docx | RQ1-59 | Misserfolg                                                          | h. Meinen Job nicht. Gut mache also, wenn Mitarbeiter. Mitarbeitende     |
| RF.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                       | t natürlich stolz darauf, dass ich                                       |
| RF.docx | RQ1-57 | Überforderung<br>Gutes Verhältnis zur eigenen                       | ich der Aufgabe nicht mehr gewachsen bin, dass mir das zu viel wird. D   |
| RF.docx | RQ1-25 | Führungskraft                                                       | Wertschätzend und. Ja, als der. Also wir haben einen sehr guten Umg      |
| RF.docx | RQ1-16 | Interesse am Menschen                                               | Interesse an Menschen                                                    |
| RF.docx | RQ1-57 | Überforderung                                                       | Die Angst. Von zu viel. Ja, Verantwortung also, sich den Themen nicht.   |
| RF.docx | RQ1-22 | Rückendeckung und Vertrauen                                         | n darüber ansprechbar zum Glück. Und wir haben ja auch führungskräft     |
| RF.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                    | allprävention. Mitarbeiterunterweisungen also wir hab                    |
| RF.docx | RQ1-52 | Gesetzliche Vorgaben einhalten<br>Verantwortung für Gesundheit beim | nbedingungen hier eingehalten werden. Also                               |
| RF.docx | RQ1-33 | Einzelnen                                                           | rantwortung dann, wenn wir hier die Sparkasse verlassen. Also            |
| RF.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                    | ering. Ja. Also wir wissen hier, was wir als Führungskräfte zu tun haben |
| RF.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht                                        | mach ich mir keine Gedanken drüber. Gab e                                |
| RF.docx | RQ1-36 | Beitrag des Unternehmens                                            | b der macht so viel, was er tun kann und tun muss. Also ic               |
| RF.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung                                 | ht. Gar ni                                                               |
| RF.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                    | zu nehmen, dass sie vielleicht mehr zu kontrollieren, mehr zu dokume     |
| SL.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                                                    | Bank in der Region ist in der ich zuhause in der Heimat bin. Welch       |
| SL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | t mit Menschen. Was h                                                    |
| SL.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                    | er bezahlt wurden                                                        |
| SL.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                                 | die Ziele des Unternehmens, die eigenen, erreicht und d                  |
| SL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | hen entwickeln kann.                                                     |
| SL.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                    | ist das eine, Stat                                                       |
| SL.docx | RQ1-45 | Satus                                                               | ist das zweite und s                                                     |
| SL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | en mögen, das i                                                          |
| SL.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                               | das Gestalten? Also we                                                   |
| SL.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                    | ielle Motiv. Was mo                                                      |
| SL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                                | n auch erfolgreicher zu mach                                             |

|         |        |                                                                 |                                                                          |
|---------|--------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| SL.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                             | tiv Ziele zu erreichen, die m                                            |
| SL.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                            | ist für Menschen entwickeln, Mensche                                     |
| SL.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | uch Menschen im Arbeitsergebnis zu kontrollieren. Ziele zu setzen und    |
| SL.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | nn der Erfolg sich einstellt, wenn die                                   |
| SL.docx | RQ1-54 | Spaß                                                            | nerken                                                                   |
| SL.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | nung, aber                                                               |
| SL.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                             | digung am Ergebnis. In                                                   |
| SL.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | ltungsgrad, der is                                                       |
| SL.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | der ist sehr hoch. Und dass man selber die Methoden auch letztendlich    |
| SL.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | lz, dass si                                                              |
| SL.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | Stolz. St                                                                |
| SL.docx | RQ1-45 | Satus                                                           | rarchie zu erreichen, i                                                  |
| SL.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | olg, G                                                                   |
| SL.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                | d, H                                                                     |
| SL.docx | RQ1-54 | Spaß                                                            | B. O                                                                     |
| SL.docx | RQ1-57 | Überforderung                                                   | das auch vielleicht gar nicht notwendig gewesen wäre. Und dann? Ges      |
| SL.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                             | ientierter ist und. Dass de                                              |
| SL.docx | RQ1-51 | Betriebssicherheit                                              | situationen einer Bank, die mit dem Kundengeschäft zu tun haben. Far     |
| SL.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                                           | en in die Hilflosigkeit des Ergebn                                       |
| SL.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                                           | er gesund ist das nicht und                                              |
| SL.docx | RQ1-35 | Rahmenbedingungen schaffen                                      | auch eingreifen, aber auch im Gesundheitsmanagement, wo kann man         |
| SL.docx | RQ1-31 | Körperliche Gesundheit                                          | io und machen                                                            |
| SL.docx | RQ1-37 | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt                           | abgesichert in Bezug auf die Fürsorgepflicht. Durch die Art, wie ich füh |
| SL.docx | RQ1-53 | D & O-Versicherung bekannt                                      | gsthemen, die ja da                                                      |
| SL.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung<br>Eigenes Weiterkommen und | r nicht. Wie würde e                                                     |
| TP.docx | RQ1-26 | Entwicklung<br>Eigenes Weiterkommen und                         | e Antrieb, was mehr zu machen, was                                       |
| TP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                     | weiterentwickelt zu haben und da                                         |
| TP.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | kennung bekommen z                                                       |
| TP.docx | RQ1-22 | Rückendeckung und Vertrauen                                     | s die Bestätigung einfach, dass es klappt, dass i                        |
| TP.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung<br>Eigenes Weiterkommen und       | Schulterklopfen und                                                      |
| TP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                     | ist ja noch lange nicht zu Ende, mich da weiterzuentwickeln. Schön       |
| TP.docx | RQ1-17 | Teamspieler<br>Eigenes Weiterkommen und                         | des Teams zu sehe                                                        |
| TP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                     | riere und was                                                            |
| TP.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | twortung übernehmen zu dür                                               |
| TP.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                            | eren ist ein großer Punkt bei uns bei der Führung. Un                    |
| TP.docx | RQ1-15 | Vorbild sein                                                    | or und das das Bindeglied zwischen den verschiedenen Leuten. Führ        |
| TP.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                             | saufgabe ist auch, den Laden am Laufen zu halten. Als                    |
| TP.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | ng schon eine große Rolle, spielt                                        |
| TP.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | me von den Leuten, die ich führen darf. Dass                             |
| TP.docx | RQ1-17 | Teamspieler<br>Eigenes Weiterkommen und                         | eams zu sein, a                                                          |
| TP.docx | RQ1-26 | Entwicklung                                                     | santer als das fachspezifische, was ich vorher ausgefüllt habe. Mehr m   |
| TP.docx | RQ1-57 | Überforderung                                                   | mal Themen geben, wo vielleicht auch Druck irgendwo weiterlaufen wi      |
| TP.docx | RQ1-45 | Satus                                                           | nsehen mit. Ja, ist                                                      |
| TP.docx | RQ1-57 | Überforderung                                                   | n, ein Scheitern, ein reflektiert bekommen. OK, d                        |
| TP.docx | RQ1-37 | Allgemeine rechtliche Risiken bekannt                           | ? Allgemein gesprochen, ja im Detail könne ich jetzt keine keine direkte |

|         |        |                                                                 |                                                                            |
|---------|--------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| TP.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                | e Themen Arbeitszeit, Einhaltung, Arbeitszeiten, Krankheit, Krankme        |
| TP.docx | RQ1-39 | rechtliche Folgen unbewusst                                     | ng ein? Tatsächlich gering. Ich an der                                     |
| TP.docx | RQ1-38 | Dienstaufsicht und Arbeitsschutz                                | ht? Ich würde das so Eingrenzend sagen, es ist organisiert, es ist gere    |
| TP.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit                                           | l das das Erkennen von Zufriedenheit oder Unzufr                           |
| TP.docx | RQ1-35 | Rahmenbedingungen schaffen<br>Verantwortung für Gesundheit beim | ch. Erstens Einflüsse, die aus der Arbeit kommen, natürlich dann zu be     |
| TP.docx | RQ1-33 | Einzelnen                                                       | die persönliche Gesundheit, die persönliche, das Wohlbefinden der M        |
| TP.docx | RQ1-41 | Haftungsrisiken kein Einfluss                                   | n,<br>n, Haftest. Mhm. Da würde ich jetzt erstmal. Danach suchen und überl |
| TP.docx | RQ1-43 | trotz neuem Wissen keine Auswirkung                             | hinaus wegzukommen. Mir fällt jetzt nichts ein, was da verdummebeute       |
| TP.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht                                    | t erstmal. Danach suchen und                                               |
| YK.docx | RQ1-13 | Leistungsmotivation                                             | erausforderungen.                                                          |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | strategischen Herausforderungen                                            |
| YK.docx | RQ1-17 | Teamspieler                                                     | t dem Team zu scha                                                         |
| YK.docx | RQ1-23 | Rolle als Führungskraft                                         | ntwicklung in dieser Rolle, wi                                             |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | mit. Verbunden sind das zu tun. Worden zu gestalten und zu schaffen,       |
| YK.docx | RQ1-17 | Teamspieler                                                     | hat,                                                                       |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | chen zu entwickeln und d                                                   |
| YK.docx | RQ1-60 | Loyalität Commitment                                            | es Commitment, auc                                                         |
| YK.docx | RQ1-60 | Loyalität Commitment                                            | lität oder Commitment. Als                                                 |
| YK.docx | RQ1-26 | Eigenes Weiterkommen und<br>Entwicklung                         | elopment oder Head of HR oder Senior. Ja.                                  |
| YK.docx | RQ1-60 | Loyalität Commitment                                            | ität, an Commitment. So                                                    |
| YK.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                                                | Geld zu verdienen, ehr                                                     |
| YK.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende                                 | Verantwortung zu übernehmen, in and                                        |
| YK.docx | RQ1-45 | Satus                                                           | Kreise reinzukommen. Ja.                                                   |
| YK.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                            | ch menschenentwicklung oder a                                              |
| YK.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | uss zu haben, weil junger bekommst, desto mehr Einfluss hast du ja au      |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | auch zu gestalten. Ja.                                                     |
| YK.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | ct zu haben. Mehr                                                          |
| YK.docx | RQ1-45 | Satus                                                           | in der Hierarchie zu sein. Also so ein gewisses Machtmuster. Würde ic      |
| YK.docx | RQ1-14 | Machtmotiv                                                      | tmuster. Würde                                                             |
| YK.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden<br>Entwicklung der eigenen | hen in die richtige Richtung. Zu führen, ne.                               |
| YK.docx | RQ1-4  | Abteilung/Bereich                                               | g ist für. Mich die Chance. Mit anderen gemeinsam was Groß                 |
| YK.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                            | n. Menschen zu entwickeln, also die Potenziale zu erkennen und und d       |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation<br>Entwicklung der eigenen                | ng. Gestaltungsmotivat                                                     |
| YK.docx | RQ1-4  | Abteilung/Bereich                                               | dem Team zusammen g                                                        |
| YK.docx | RQ1-3  | Weiterentwicklung der Mitarbeitenden                            | ja. Ehemalige Studentin, die ich                                           |
| YK.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | Feedback auch aus dem Team be                                              |
| YK.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation                                           | ch Sachen zu gestalte                                                      |
| YK.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | Einfluss zu üben und zu veränder                                           |
| YK.docx | RQ1-16 | Interesse am Menschen                                           | den Menschen zusammenzuarbe                                                |
| YK.docx | RQ1-21 | Fachwissen                                                      | mein Wissen anwende                                                        |
| YK.docx | RQ1-21 | Fachwissen                                                      | ein Handlungswi                                                            |
| YK.docx | RQ1-57 | Überforderung                                                   | r viel Energie kosten k                                                    |
| YK.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung                                   | e, die schätzen, die schätz                                                |
| YK.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                                             | aus Akademikerhaush                                                        |

|         |        |                                    |                                                                          |
|---------|--------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| YK.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | nächste Entwicklungsschritt, der nächste Karriereschritt, so ne als Mo   |
| YK.docx | RQ1-17 | Teamspieler                        | nee,                                                                     |
| YK.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit              | ht geht oder so sich auch um die zu kümmern oder freizustellen, wenn     |
| YK.docx | RQ1-34 | Aufgaben erfüllen können           | ordert sind. Ne, als                                                     |
| YK.docx | RQ1-31 | Körperliche Gesundheit             | e Gesundheit. Also ich                                                   |
| YK.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit              | undheit ehrlich gesagt fast noch wichtiger, aber minde                   |
| YK.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht       | h gesagt noch nie Gedanken darüber gemacht. Also un                      |
| YK.docx | RQ1-40 | Keine Konsequenzen bekannt, erlebt | ste echt nicht. Was das gibt also bereitet ja auch ein keiner            |
| YK.docx | RQ1-39 | rechtliche Folgen unbewusst        | mal besser aufklären lassen oder so. Was ändert sich                     |
| YK.docx | RQ1-49 | Vorsichtiger werden                | oder so. Was ändert                                                      |
| FS.docx | RQ1-1  | Regionaler Bezug                   | hat das so toll erzählt was Sp                                           |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | erantwortung übernehmen, Themeng                                         |
| FS.docx | RQ1-20 | Einfluss und Erfolg                | äßig noch weitermachen, mehr V                                           |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | mehr machen und irgendwo mehr Verantwortung. Ja. Üb                      |
| FS.docx | RQ1-54 | Spaß                               | aß. Es hab                                                               |
| FS.docx | RQ1-17 | Teamspieler                        | mmen                                                                     |
| FS.docx | RQ1-19 | Monetärer Anreiz                   | ng kommt m                                                               |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | en wollte, noch noch                                                     |
| FS.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation              | en wollte. Wobei daf                                                     |
| FS.docx | RQ1-45 | Satus                              | ben, ich kann w                                                          |
| FS.docx | RQ1-12 | Gestaltungsmotivation              | bin was                                                                  |
|         |        | Entwicklung der eigenen            |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-4  | Abteilung/Bereich                  | h, dass das, dass sein Laden läuft, in welcher F                         |
| FS.docx | RQ1-17 | Teamspieler                        | er Mitarbeiter muss laufen u                                             |
| FS.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende    | nicht dabei habe, als die Menschen, dann kann ich                        |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | sönlichen Gewinn ziehst du aus deiner Führungstätigkeit? Ne wahnsin      |
| FS.docx | RQ1-18 | Wertschätzung und Anerkennung      | e aus meinem eigenen Team herauskommt,                                   |
| FS.docx | RQ1-45 | Satus                              | ß bei allen                                                              |
| FS.docx | RQ1-2  | Verantwortung für Mitarbeitende    | ühren und das hat sich de                                                |
| FS.docx | RQ1-27 | Soziale Interaktion                | ter aktiv belogen, hintergangen word                                     |
| FS.docx | RQ1-54 | Spaß                               | dass ich ne                                                              |
| FS.docx | RQ1-27 | Soziale Interaktion                | gegen meinen eigenen Prinzipien ginge. Aber ich kann mi                  |
|         |        | Eigenes Weiterkommen und           |                                                                          |
| FS.docx | RQ1-26 | Entwicklung                        | chritt die Verantwortung übernehmen und.                                 |
| FS.docx | RQ1-48 | Talentmanagement                   | hrung ausgerichte                                                        |
| FS.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit              | . Schwierigste an der St                                                 |
| FS.docx | RQ1-34 | Aufgaben erfüllen können           | . Und das ist glaub ich n manchmal NN schwieriger                        |
| FS.docx | RQ1-35 | Rahmenbedingungen schaffen         | nktionieren kann und den Mitarbeiter ab                                  |
| FS.docx | RQ1-61 | Risiko wird wahrgenommen           | , wenn man drauf schaut. Ergeben sich für mich immer Situationen mit     |
| FS.docx | RQ1-32 | Psychische Gesundheit              | heran, ja das würd                                                       |
| FS.docx | RQ1-61 | Risiko wird wahrgenommen           | rechtlich in Form von Anwalt Gericht gewesen? So streng. Genommen        |
| FS.docx | RQ1-56 | Angst vor rechtlicher Verfolgung   | ein Risiko heißt das wirklich? Also es müsste für mich jetzt hingehen. A |
| FS.docx | RQ1-42 | noch nie darüber nachgedacht       | ür mich wirklich heißen kann, in welche welcher regesse ich genomme      |
|         |        |                                    | , geht es dir gut, frage aus um abgefragt zu haben, dass nichts vorliegt |
| FS.docx | RQ1-62 | nachdenklich gemacht               | dir                                                                      |

FS.docx    RQ1-43    trotz neuem Wissen keine Auswirkung    ke, dass du dir die Zeit geno

## Anhang 10: Transkript P1



CH.docx

## Anhang 11: Transkript P2



AL.docx

## Anhang 12: Transkript P3



DP.docx

## Anhang 13: Transkript P4



KG.docx

## Anhang 14: Transkript P5



MS.docx

## Anhang 15: Transkript P6



RF.docx

## Anhang 16: Transkript P7



SL.docx

## Anhang 17: Transkript P8



TP.docx

## Anhang 18: Transkript P9



YK.docx

## Anhang 19: Transkript P10



FS.docx

## Declaration

I, the undersigned Norbert Klein, by signing this declaration declare that my Ph.D. thesis was my own work; during the dissertation, I complied with the LXXVI. and the rules of the doctoral dissertation prescribed by the Doctoral School, especially regarding references and citations.<sup>12</sup>

Furthermore, I declare that I did not mislead the supervisor (s) or the program leader with the dissertation.

By signing this declaration, I acknowledge that if it can be proved that the dissertation is not self-made or the author of a copyright infringement is related to the dissertation, the University of Sopron is entitled to refuse the acceptance of the dissertation.

I further declare that I am not in the process of obtaining a doctoral degree in the same discipline, that I am not in the process of having my doctoral degree revoked, and that I have not had a previously awarded doctoral degree revoked within 5 years.

Refusing to accept a dissertation does not affect any other (civil, legal, criminal) consequences of copyright infringement.

Sopron, 10. Oktober 2025

---

Norbert Klein

---

<sup>12</sup> LXXVI. TV. 1999 Section 34 (1) Any person may quote the details of the work, to the extent justified by the nature and purpose of the receiving work and in the original, by the name of the source and the author designated there.

Article 36 (1) Details of public lectures and other similar works, as well as political speeches, may be freely used for information purposes, within the scope justified by the purpose. For such use, the source, along with the author's name, should be indicated, unless this is impossible.

# Lebenslauf

## ANGABEN ZUR PERSON

**Norbert Klein**



Birkhofstraße 49, 415643 Kaarst



0049-15739030013



0049-2131514045



klein.buettgen@t-online.de

Geburtsdatum: 19.09.1971

Staatsangehörigkeit: deutsch

## BERUFSERFAHRUNG

|                         |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seit 01.07.2022         | <p>Wissenschaftlicher Gutachter<br/>Fontys University of Applied Sciences, Venlo (NL)<br/>Externer Gutachter für Abschlussarbeiten, Externer Abschlussprüfer</p>                                          |
| Seit 01.01.2020         | <p>Direktor Bereich Revision<br/>Sparkasse Neuss<br/>Personelle und organisatorische Leitung des Bereichs<br/>Besondere Funktion nach MaRisk</p>                                                          |
| 01.04.2011 - 31.12.2019 | <p>Stellvertretender Leiter im Bereich Revision<br/>Sparkasse Neuss<br/>Personelle und organisatorische Leitungsaufgaben im Bereich<br/>Durchführung von Prüfungen, Begleitung von Externen Prüfungen</p> |
| 01.01.2006 - 31.03.2011 | <p>Prozess- und Projektorganisator<br/>Sparkasse Neuss<br/>Prozessmanagement (strategisch), Prozessuntersuchungen<br/>Projektmanagement (strategisch), Projektleitungen</p>                               |
| 01.07.2004 - 31.12.2005 | <p>Organisator<br/>Stadtsparkasse Kaarst-Büttgen<br/>Administration bankfachlicher Anwendungen<br/>Prozessuntersuchungen, Projektleitungen<br/>Sicherheitsorganisation, IT-Sicherheitsbeauftragter</p>    |
| 01.05.2000 - 30.06.2004 | <p>Marketing<br/>Stadtsparkasse Kaarst-Büttgen<br/>Veranstaltungsmanagement<br/>Vertriebssteuerung und -controlling<br/>Werbung<br/>Qualitätsmanagement</p>                                               |
| 01.06.1995 - 30.04.2000 | <p>Organisator<br/>Stadtsparkasse Kaarst-Büttgen<br/>Allgemeine Organisation und Verwaltung, Bauorganisation<br/>Prozessuntersuchungen, Projektleitungen<br/>Sicherheitsorganisation, IT-Organisation</p> |
| 01.06.1994 - 31.12.1995 | <p>Zivildienstleistender<br/>Jugendherberge Nideggen<br/>Gästebetreuung, Verwaltung, Küche</p>                                                                                                            |

|                          |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01.07.2004 - 31.12.2005  | Organisator<br>Stadtparkasse Kaarst-Büttgen<br>Allgemeine Organisation und Verwaltung<br>Bauorganisation                                                                                                |
| DOZENTENTÄTIGKEITEN      |                                                                                                                                                                                                         |
| Seit 2020                | Trainer/ Coach<br>Sparkasse Neuss<br>Moderation Workshops (OKR, Führung, Zusammenarbeit)<br>Impulsvorträge (Führung, Menschenbild, Kommunikation)<br>Kollegiale Fallberatung (Vorstand, Bereichsleiter) |
| Seit 2016                | Dozent<br>Sparkassenakademie Nordrhein-Westfalen, Dortmund<br>Vorträge (Prozessorganisation, Revision)<br>Workshops (Kommunikation)                                                                     |
| Seit 2015                | Betriebsinterne Seminare<br>Sparkasse Neuss<br>Zielsystem OKR<br>Moderation von Workshops (Projektmanagement, Revision)                                                                                 |
| SCHUL- UND BERUFSBILDUNG |                                                                                                                                                                                                         |
| 10.10.2016 - 04.05.2017  | Leitung Interne Revision: Zertifikat<br>Management-Akademie der Sparkassenfinanzgruppe, Bonn<br>Fachseminar Leitende Innenrevisoren: mit besonderem Erfolg                                              |
| 15.02.2008 - 11.02.2009  | Psychologischer Berater – Personal Coach: Zertifikat<br>Institut für Lernsysteme, Hamburg in Zusammenarbeit mit<br>Dr. Migge-Seminare – Weiterbildungsinstitut Westfalen Lippe, Note: 1,2               |
| 06.11.2006 - 05.02.2007  | Betriebsorganisation: Zertifikat<br>Deutsche Sparkassenakademie, Bonn<br>Fachseminar für Betriebsrevision: mit Erfolg                                                                                   |
| 16.06.2005 - 02.03.2006  | IT-Sicherheit: Zertifikat<br>Deutsche Sparkassenakademie, Bonn<br>Fachseminar Koordination IT-Sicherheit: mit besonderem Erfolg                                                                         |
| 01.10.1994 - 31.03.2001  | Studium der Wirtschaftswissenschaften: Diplomkaufmann<br>Fernuniversität Hagen<br>Teilzeitstudium, Berufsbegleitend, Note: 3,9                                                                          |
| 01.10.1994 - 25.01.1994  | Ausbildung: Bankkaufmann<br>Industrie- und Handelskammer, Neuss, Note: 2<br>Ausbildungsbetrieb: Stadtparkasse Kaarst-Büttgen, Note: 2                                                                   |
| 01.07.1982 - 30.06.1991  | Abitur<br>Gymnasium Büttgen, Kaarst, Note. 2,7                                                                                                                                                          |
| 01.08.1978 – 30.06.1982  | Grundschule<br>Katholische Grundschule Büttgen                                                                                                                                                          |

## Own Publications

Publications documented in m2mtmt

(<https://m2.mtmt.hu/frontend/#view/Publication/SmartQuery/1127/>)

- 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)  
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.)  
FENNTARTHATÓSÁGI 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.)  
FENNTARTHATÓSÁGI 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

# Application Form

## for the comprehensive examination

1. Name: Norbert Klein

2. Personal information:

|                          |                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------|
| Place and date of birth: | Düsseldorf, 19 <sup>th</sup> of September 1971 |
| Mother's maiden name:    | Schroers                                       |
| Permanent address:       | Birkhofstraße 49, 41564 Kaarst, Germany        |
| Mailing address:         | Birkhofstraße 49, 41564 Kaarst, Germany        |
| Telephone:               | 0049-15739030013                               |
| e-mail:                  | klein.buettgen@dg-email.de                     |

3. Qualifications: Diplomkaufmann (Dipl.-Kfm.)

|                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| Name of degree-granting institution: | Fern-Universität Hagen |
| Degree date and number:              | 31.03.2001, 3,9        |

4. Title of research topic: Maßnahmen des Personalmanagements in deutschen Banken unter besonderer Berücksichtigung der Motive und der Fürsorgepflicht von Führungskräften

5. Doctoral School program: Management and Business Administration Program

6. Supervisor(s): Prof. Dr. Csaba Székely

7. Number of credits earned:

8. Language exams:

- a.) German - native
- b.) English – B2

9. Name of main subjects:

Research methods I

Research methods II

Name of elective subjects:

strategic marketing

strategic management

Sopron, March 30, 2026



.....  
Signature of Ph.D. student

.....  
Signature of supervisor

### Attachments:

- academic CV
- publication list
- written report (based on the requirements of the Doctoral Council)
- a language examination certificate or a certified copy thereof